НОО "ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА"

ЭМПИРИЧЕСКИЕ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Антонченко Н.Г., Арутюнова А.А., Брянская О.Л., Галицкая Ю.Н., Головина Л.А., Ефремов И.А., Карлинский В.Л., Логачева О.В., Мальцева Л.Ю., Мелешкина И.М., Назмутдинова Е.В., Панин А.В., Тутаришева Ф.С., Ушхо А. У., Цовма Д.В., Чейметова В.А., Шибанов К.С., Юдина С.В.

www.scipro.ru

НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА

Эмпирические и концептуальные исследования в области экономики, управления и предпринимательства

Монография

www.scipro.ru
Нижний Новгород, 2019

УДК 33
ББК 65
Э58

Главный редактор: Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

Технический редактор: Канаева Ю.О.

Рецензент: Харитонова Марина Николаевна, к.э.н., доцент кафедры "Экономика и финансы". СамГУПС

Авторы:

Антонченко Н.Г., Арутюнова А.А., Брянская О.Л., Галицкая Ю.Н., Головина Л.А., Ефремов И.А., Карлинский В.Л., Логачева О.В., Мальцева Л.Ю., Мелешкина И.М., Назмутдинова Е.В., Панин А.В., Тутаришева Ф.С., Ушхо А. У., Цовма Д.В., Чейметова В.А., Шибанов К.С., Юдина С.В.

Эмпирические и концептуальные исследования в области экономики, управления и предпринимательства [Электронный ресурс]: монография. – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 307 с.). - Нижний Новгород: НОО "Профессиональная наука", 2019. – Режим доступа: http://scipro.ru/conf/monographfinance5.pdf. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10'.

ISBN 978-5-907072-67-1

Монография посвящена вопросам формирования, развития и совершенствования финансовой системы.

Материалы монографии будут полезны преподавателям, научным работникам, специалистам предприятий, финансовых организаций, а также студентам, магистрантам и аспирантам.

При верстке электронной книги использованы материалы с ресурсов: Designed by Freepik, Canva.

© Авторский коллектив, 2019 г.

© Издательство НОО Профессиональная наука, 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение *5*

Глава 1. Исследование процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах 13

Глава 2. Стратегия устойчивого развития: понятие и содержание, аналитическое обоснование 43

Глава 3. Организационные предпосылки развития системы управления как фактора обеспечения повышения эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала отраслевого предприятия 55

Глава 4. Стратегия социально-экономического развития региона. 73

Глава 5. Исследования в области предпринимательства 82

Глава 6. Исследования в области предпринимательства в республике бурятия.....128

Глава 7. Принятие стратегических решений в больших и сложных предпринимательских образованиях типа «группа компаний»: необходимость и возможности информационной поддержки.....149

Глава 8. Использование технологии бережливого производства 205

Глава 9. Об опыте цифровой трансформации промышленных предприятий: кто и как осуществляет преобразование 222

Глава 10. Оптимизация налоговых платежей в организациях издательского дела 272

Заключение *281*

Библиографический список *282*

Приложение *300*

Сведения об авторах *304*

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Введение

В настоящее время во всем мире, независимо от политического устройства и уровня экономического развития того или иного государства, финансы вступили в очередной период своего развития, связанный с многозвенностью финансовых систем, высокой степенью их воздействия на экономику и большим разнообразием финансовых отношений.

На сегодня финансовая система страны находится в современной фазе рыночной трансформации, характеризуются глубокими изменениями ее содержания, внутреннего строения, целевой, критериальной направленности, институционального регулирования.

Современная финансовая система характеризуется следующими показателями, достижениями и проблемами:

- совершенствование налоговой системы выразилось в развитии электронных сервисов, предоставлении налоговой отчетности в электронной форме, а также внедрении ряда изменений, направленных на сближение бухгалтерского и налогового учетов

- сохранение суверенных кредитных рейтингов России от международных рейтинговых агентств на стабильно низком уровне,

- разработка государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет»

- рост государственного внешнего долга Российской Федерации в рублевом эквиваленте в связи со значительным ростом курсов иностранных валют по отношению к рублю

- увеличение объема расходов на обслуживание государственного долга Российской Федерации, связанным со значительным ростом курсов иностранных валют по отношению к рублю.

- исчерпание Резервного фонда и активное использование средств ФНБ на покрытие дефицита федерального бюджета и бюджета Пенсионного фонда Российской Федерации

- рост ликвидности в российской банковской системе

- низкая инвестиционная активность финансовых институтов, вызванная текущей макроэкономической ситуацией в стране, ограничениями, которые затронули многосторонние банки развития с участием Российской Федерации.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Монография состоит из 10-ти глав.

В первой главе рассматривается вопрос исследования процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Актуальность исследования процесса разработки и принятия управленческих решений предпринимательских структурах заключается в роли предпринимательства и его эффективного функционирования в экономике страны. Предпринимательство является одним из основных драйверов развития экономических отношений в стране. Роль процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах заключается в повышении эффективности их функционирования. Чем эффективнее принимаются решения внутри предпринимательской структуры, тем эффективнее работает вся система предпринимательства в целом. В проведенном нами исследовании мы выявили взаимосвязь в теориях управления и предпринимательства, уточнили понятие «управленческое решение», обосновали необходимость выделения понятия «жизненный цикл» предпринимательской структуры». Выявили различия в принятии решений на этапах зарождения предпринимательской структуры, выхода на рынок, роста, зрелости и спада. В заключении исследования нами были представлены основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

Во второй главе «Стратегия устойчивого развития: понятие и содержание, аналитическое обоснование» исследованы теоретические положения, относящиеся к процессам формирования и реализации стратегии устойчивого развития хозяйствующего субъекта. Рассмотрены и обобщены научные труды российских и зарубежных исследователей в области понятия, содержания, оценки и разработки стратегии устойчивого развития организации. Основные теоретические положения данного исследования могут быть использованы компанией в ходе разработки управленческих решений и стратегии, обеспечивающей устойчивое развитие.

В третьей главе «Организационные предпосылки развития системы управления как фактора обеспечения повышения эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала отраслевого предприятия» рассмотрена система управления организацией как совокупность элементов, обеспечивающих эффективное взаимодействие промышленно-производственного персонала в рабочем процессе, направленная на формирование организационных предпосылок совершенствования коммуникационных связей. Сконструированы три ключевых пути совершенствования системы управления отраслевого предприятия в целях повышения

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

эффективности взаимодействия персонала: технократический, рыночный и стратегический. Для каждого пути описаны характерные особенности взаимодействия и четко разграничены инструменты и средства повышения его эффективности. Приведены авторские рекомендации по альтернативным вариантам развития системы управления организаций и оценен социально-экономический эффект после применения управленческого инструментария повышения эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала.

В четвертой главе рассматривается вопрос стратегии социально-экономического развития региона. На сегодняшний день центр тяжести в решении стратегических задач развития российских территорий перенесен на регионы, в связи с этим, возникает необходимость в создании эффективной системы стратегического планирования регионального социально-экономического развития, способной объединить усилия региональных органов власти, руководителей предприятий и общества в решении проблем реформирования в регионе.

В пятой главе рассматривается вопрос исследований в области предпринимательства. Предпринимательство считают стержнем всякой социально-экономической системы, в основе которой находится частная собственность на средства производства и конкурентное развитие хозяйствующих субъектов. Национальным интересам каждого государства отвечает ориентированность на лидирующие позиции в развитии предпринимательства, поскольку оно направлено как на укрепление рыночной экономики, так и на эффективное решение социально-экономических проблем. Благодаря чему фронт современных научных исследований в сфере предпринимательства ориентирован на стимулирующее воздействие, чтобы раздвинуть горизонты экономического роста. В нынешних условиях предпринимательство стало активным фактором развития аграрного сектора экономики, так как нацелено на поиск путей и сфер рационализации и выгодного вложения ресурсов, осуществление новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов, получение прибыли сверх среднего уровня путём достижения успеха и лидерства в области инноваций. В силу того, что деятельность субъектов предпринимательства в сельском хозяйстве, их отношения собственности и управления подвергаются постоянным трансформациям, а риски ведения производственно-экономической деятельности сопровождаются не только влиянием природно-климатических факторов, но и нестабильностью организационно-правовых условий, в нашем исследовании ставится задача выявить характерные изменения в

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

составе затрат и доходности сельскохозяйственного производства, направленных на обеспечение расширенного воспроизводственного процесса.

В шестой главе «Исследования в области предпринимательства» рассматривается современное состояние малого предпринимательства в Республике Бурятия.

Целью исследования является изучение тенденций развития малого предпринимательства и проблем, с которыми сталкиваются современные предприниматели в Республике Бурятия.

Проведенное исследование позволило провести сравнение основных показателей малого предпринимательства Республики Бурятия и Сибирского федерального округа; выявить проблемы малого предпринимательства и причины, сдерживающие его развитие с учетом специфики отдельно взятого района Бурятии; систематизировать меры государственной поддержки субъектов малого предпринимательства в регионе.

В седьмой главе рассматривается вопрос принятия стратегических решений в больших и сложных предпринимательских образованиях типа «группа компаний». В условиях замедления темпов роста и, тем более, макроэкономической стагнации, вызванными как негативными внешними факторами, так и отсутствием каких-либо заметных внутренних драйверов развития, российские полиотраслевые группы компаний озабочены нерентабельностью части своих активов. В последние 5 – 8 лет многие публичные компании усиленно ищут резервы повышения эффективности управления сетями дочерних и зависимых обществ (ДЗО). Принятие решений относительно будущего ДЗО требует системного подхода к их подготовке. Авторы предлагают свое видение подобной системы, которая наряду с расширенным набором функций, выходя за рамки традиционного финансового анализа, включает ориентир на статические, динамические характеристики и параметры развития. По мнению авторов, реализация такой информационной поддержки стратегических решений в материнских компаниях должна обеспечить долгосрочный устойчивый рост совокупной стоимости группы компаний и ее деловую репутацию.

В восьмой главе рассматривается вопрос использования технологий бережливого производства. Мировая экономика основывается на принципах рыночного регулирования, заключающихся в том, что цена на товар определяется под воздействием спроса и предложения. При этом если большинство покупателей готово купить товар по высокой цене, то покупатели с меньшим бюджетом приобрести товар не смогут. Производили, анализируя спрос и ассортимент конкурентов, выпускают востребованную

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

покупателем продукцию, добиваясь уменьшения доли постоянных затрат в себестоимости при увеличении выпуска. Экономить предприятиям также позволяют частые и большие закупки сырья. Для укрепления своих позиций на рынке производители непрерывно улучшают свойства товаров, выпускают новинки, проводят рекламные мероприятия и т.д. В условиях, когда основной целью предприятия является удовлетворение покупательского спроса, конкурентная борьба осуществляется либо за счет увеличения доли рынка с помощью эффекта масштаба, либо за счет применения нишевых стратегий.

Однако в последние десятилетия произошли существенные изменения. Распространение интернета и применение цифровых устройств позволили устанавливать связь между продавцами и покупателями минуя посредников, и в этих условиях возможность предоставить товар по предлагаемой покупателем цене становится конкурентным преимуществом, а в некоторых случаях – способом выживания. В мире продолжается переход к цифровой информационной экономике, в которой процесс приобретения товара является простым и комфортным, разрабатываются алгоритмы для сбора и анализа больших данных, непрерывно собираемых о предпочтениях и поведении покупателей. Это позволяет производителям формировать индивидуальные предложения, предвосхищая желания заказчиков с учетом их потребностей и финансовых возможностей. При этом в выигрыше остаются обе стороны: покупатели находят необходимый им товар по лучшей цене, а производители находят клиентов, опережая конкурентов. Интернет и широкая доступность мобильных устройств позволили выйти на рынок многим новым компаниям. И, наоборот, ранее успешные предприятия, вовремя не освоившие новые технологии и каналы продаж, исчезают.

В условиях, когда у компаний практически всегда находятся конкуренты, предлагающие аналогичный товар или услугу на более выгодных условиях, маржа снижается, а собственные расходы увеличиваются, возникает необходимость использования новых технологий управления производством, количество которых в последнее время растет экспоненциально. Примером такой технологии является бережливое производство (от англ. – lean production).

В девятой главе рассказывается об опыте цифровой трансформации промышленных предприятий: кто и как осуществляет преобразование. В сегодняшней корпоративной лексике нет более выражающего беспокойство термина, чем «цифровая трансформация». При этом в рамках концепции «Индустрия 4.0» существует большая терминологическая

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

разобщенность понятия цифровая трансформация. В представленных материалах на базе анализа многочисленных опросов руководителей промышленных предприятий уточняется понятие цифровой трансформации как процесса перехода предприятия в разряд цифровых, грамотного умения воспользоваться новым активом за счет применения новых технологий с целью извлечения из данных полезной информации, увеличения мобильности и вовлечения сотрудников, использования бизнес-знаний для ускорения внедрения инноваций. Цифровая трансформация исследуется как система многопрофильных мероприятий, главными в которых являются люди, которые их проводят.

Проведена оценка готовности российских промышленных предприятий к осуществлению цифровой трансформации. Промышленные предприятия, осуществляя цифровую трансформацию, вынуждены создавать гибридные структуры, с одной стороны продолжая выпускать традиционную продукцию, а с другой изменяя свою корпоративную культуру и подходы к ведению бизнеса. Это вызывает определенные сдвиги в организационных структурах промышленных предприятий, а также во взаимодействии персонала. В работе исследованы и описаны различные управленческие подходы к организации цифрового перехода. Приведены примеры реализации организационного обеспечения цифровой трансформации промышленными предприятиями различных отраслей.

Существенный масштаб необходимых изменений требует дополнительных механизмов координации внутри компании, и именно поэтому все чаще можно увидеть назначение специализированных менеджеров, отвечающих за цифровую трансформацию организации, с соответствующими правами и полномочиями. Представлен анализ этих нововведений, описаны функциональные обязанности и примеры реализации новых типов должностей менеджеров, отвечающих за цифровую трансформацию. Также проанализировано как цифровая трансформация воздействует на субъекты традиционной корпоративной иерархии.

Цифровая трансформация полностью меняет то, как разрабатываются, производятся, продаются, поставляются и обслуживаются продукты компании, а также заставляет генеральных директоров переосмысливать, как их компании выполняют новые бизнес-процессы, совершенствуют методы управления и информационные системы, а также меняют характер взаимоотношений с клиентами. Для успешного решения указанных проблем нужно не только привлекать, обучать и удерживать сотрудников с цифровыми навыками, но главное, компании должны интегрировать этих людей в

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

свои основные бизнес-процессы. Не все являются приверженцами изменений. В статье представлен анализ причин сопротивления цифровым инновациям со стороны менеджеров и персонала различных функциональных направлений. Описаны команды цифровых специалистов, которых собирает Директор по цифровым технологиям, их состав, распределение ролей, стоимость для различных направлений бизнеса. Рассмотрены различные модели поиска и обучения специалистов для заполнения дефицитных вакансий специалистов с цифровыми навыками, в частности представлены примеры создания корпоративных акселераторов. С точки зрения теории поколений оценены возможности компаний по внедрению цифровых инноваций.

В десятой главе «Оптимизация налоговых платежей в организациях издательского дела» подчеркнуты преимущества налогового планирования в предпринимательских структурах. Обоснована необходимость применения методов оптимизации налоговых платежей организациями издательского дела. Обобщены специфические особенности анализа налогооблагаемых баз по основным налогам, уплачиваемым отечественными издательствами. Предлагается уделять внимание планированию налоговых платежей в рамках реальных организаций издательского дела путем анализа налогооблагаемых баз, подчеркивается необходимость применения методов налогового планирования в условиях турбулентной внешней среды.

Авторский коллектив:

Антонченко Н.Г. (Глава 1. Исследование процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах)

Галицкая Ю.Н., Арутюнова А.А. (Глава 2. Стратегия устойчивого развития: понятие и содержание, аналитическое обоснование)

Мальцева Л.Ю., Назмутдинова Е.В., Чейметова В.А. (Глава 3. Организационные предпосылки развития системы управления как фактора обеспечения повышения эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала отраслевого предприятия)

Тутаришева Ф.С., Ушхо А.У. (Глава 4. Стратегия социально-экономического развития региона)

Панин А.В., Ефремов И.А., Головина Л.А., Логачева О.В. (Глава 5. Исследования в области предпринимательства)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Брянская О.Л. (Глава 6. Исследования в области предпринимательства в Республике Бурятия)

Юдина С.В., Цовма Д.В. (Глава 7. Принятие стратегических решений в больших и сложных предпринимательских образованиях типа «группа компаний»: необходимость и возможности информационной поддержки)

Шибанов К.С. (Глава 8. Использование технологии бережливого производства)

Карлинский В.Л. (Глава 9. Об опыте цифровой трансформации промышленных предприятий: кто и как осуществляет преобразование)

Мелешкина И.М. (Глава 10. Оптимизация налоговых платежей в организациях издательского дела)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Глава 1. Исследование процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах

Развитие института предпринимательства послужило толчком развития экономик передовых стран. Оно играет важную роль не только в экономике страны, но и является основой развития социальной жизни общества. Россия на данный момент своего развития нуждается в драйвере, который сможет вывести экономику страны на новый уровень. Благодаря предпринимательству снижается безработица в стране, повышается покупательская способность общества, растет креативный интеллект молодежи, все эти факторы ведут к повышению уровня жизни всего общества. Предпринимательская деятельность способствует повышению конкурентоспособности организаций и является стимулом повышения конкурентоспособности Российской Федерации, в целом. Этими факторами обусловлено актуальность проводимого нами исследования.

Деятельность предпринимательских структур связана с наличием проблем экстернального и интернального характера. В своей работе мы уделим особое внимание решению проблем именно интернального характера, которые возникают внутри предпринимательской структуры. Внутренняя среда предпринимательских структур включает большое количество элементов, которые представляют собой совокупность внутренних условий функционирования субъекта хозяйствования и зависит от специфики субъекта предпринимательства[1].

Мы выделили следующие проблемы, которые имеют интернальный характер возникновения:

- низкий уровень гибкости при управлении предпринимательской структуры, которая в целом влияет на эффективность всей системы управления;

- отсутствие системы наблюдения и мониторинга рынка, и как следствие недостаточность информации о нем;

[1] Асаул А.Н., Владимирский Е.А., Гордеев Д.А., Гужва Е.Г., Петров А.А., Фалтинский Р.А. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства. СПб.: АНО ИПЭВ, - 2008. – С37.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

- низкая подготовленность предприятия к возможным изменениям предпочтений потребителей, и изменениям спроса на товары и услуги;

- недостаток высококвалифицированных управленческих кадров;

- сложности в процессе разработки и принятия управленческих решений.

Мы считаем, что последняя группа проблем в большей степени влияют на эффективность управления всей предпринимательской структуры, именно совершенствование этого процесса увеличить продуктивность деятельности предпринимательских структур. Те решения, которые принимает руководитель предпринимательской структуры, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость на быстро изменяющемся рынке[2].

При обзоре научной и экономической литературы нами было выявлено то, что наряду с термином "управленческое решение" ученые и исследователи применяют словосочетание "предпринимательское решение". Последнее является общим для решений, принимаемых управленческим персоналом любого уровня фирмы, в области маркетинговой, инновационной, стратегической и иной производственной деятельности[3].

Также нами был проанализирован процесс исторического развития и формирования теорий предпринимательства и управленческих решения, мы выявили их основные направления развития и наличие взаимосвязи в данных теориях.

Значение процесса принятия решений была осознана человеком вместе с началом его сознательной общественной деятельности, но при этом наука об управлении начала активно развиваться лишь с начала XX в. После возникновения и развития теории управления появилась и начала развиваться теория принятия и разработки управленческих решений.

Благодаря американскому инженеру Фредерику Тейлору был совершен настоящий прорыв в теории управления. Он основал школы «научного управления» или, по-другому, ее называют школа Тейлора (1885 – 1920 гг.). К этой школе относились Гилберт Ф., Гилберт Л., Гантт Г. Ими было доказано, что наука об управлении – это полностью самостоятельная наука и

[2] Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М. Дело, – 2002. - С 147.

[3] Айдаров, Л.А. Экономическая политика и методология формирования эффективных управленческих решений в предпринимательских структурах: автореферат дис. ...канд. эконом. наук : 08.00.05 СПб, 2005.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

предприятие будет только в выигрыше, если планированием и управлением на нем будут заниматься профессионалы.

Для Тейлора Ф. управленческое решение было средством повышения производительности труда. Он привел следующие принципы, которые должны лежать в основе принятия и разработки управленческих решений:

1) научный подход к выполнению каждого элемента работы;
2) системный подход к подбору, обучению и тренировке;
3) кооперация менеджеров с рабочими;
4) разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими[4].

Далее Эмерсон Г. предположил, что для повышения качества принятия управленческих решений нужно использовать более конкретную регламентацию и дисциплину, тем самым он расширил научное понимание управленческого решения. Также он предположил, что на эффективность принимаемых решений влияют и создание более качественных условий работы, и дополнительное стимулирование за более высокие производительности труда. Его главная идеей было то, что управленческое решение должно определяться на основе анализа оптимальных путей достижения поставленных целей. Благодаря этому в области управления был сделан акцент на использовании потенциала человеческого труда.

Далее теория управления развивалась под воздействием классической (административной) школы управления, примерно с 1920 по 1950 гг. Представителями диной школы являлись Файоль А., Урвик Л., Муни Дж.Д. Они работали над тем, чтобы сформулировать некие универсальные принципы управления, ими была разработана система управления, организационная структура и система управления работниками.

Файоль А. сформировал новые особенности процесса принятия решения, под воздействием развития производственный отношений. Им был сформулирован принцип, в котором говорилось о том, что управленческое решение может быть более эффективно, если использовать все основные функции менеджмента в его разработке[5].

Автор определили, что ключом к формированию эффективных управленческих решений являются сами работники предприятия. Файоль вычислил, что когда специалисты предприятия становятся участниками процесса

[4] Taylor, F.W. Principles of Scientific Management. New-York. Harper & Row. - 1911.

[5] Файоль, А. Управление это наука и искусство / А. Файоль, Ф.У. Тэйлер, Г. Форд, Г. Эмерсон. - М.:ЮНИТИ, 2002. - С 56.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

управления, это резко выедет к принятию более обдуманных и взвешенных решений.

Прогресс в определении понятия «управленческое решение» был получен в работах Мэйо Э. и особенно Маслоу А. Они были представителями школы человеческих отношений, которая активно развивалась в 1930 – 1950гг.. Они смогли разработать систему Они мотивации трудовой деятельности работников, которая удовлетворяла их самые разные потребности. Именно благодаря данной школе в понятие «управленческое решение» в качестве основного составного элемента вошло использование приемов управления межличностными отношениями в целях повышения степени удовлетворенности трудом.

Немалый вклад в развитие теории управления и дефиниции «управленческое решение» внесла школа поведенческих (бихевиористских) наук, которая начала действовать в 1950 гг. И действует по настоящее время. Яркими представителями данной школы являются Арджирис К., Лайкерт Р., Мак – Грегори Д. Основное внимание данная школа уделяла разным аспектам мотивации, социального взаимодействия. Также отмечался характер власти и авторитет, лидерство, коммуникации, содержание и качество трудовой жизни работников. Представители этой школы считали, что от правильного применения науки о поведении во многом зависит и эффективность управленческих решений, и эффективность организации в целом. По мнению представителей данной школы в основе принятия и разработки управленческих решений должны лежать бихевеористкие науки. Именно в зависимости от поведения человека, его состояния и возможностей может приниматься как наиболее, так и наименее эффективное управленческое решение.

В 1970 - х гг. появилась еще одна школа управления с одноименным названием Школа науки управления, ее теория актуальна по настоящее время. Сред представителей данной школы можно выделить следующих ученых: Черчмен С., Марч Дж., Герберт С., Форрестер Дж.Р., Райфа Х. Данная школа начала развивать количественные методы для разработки и принятия решений в условиях турбулентной среды.

В основе теории управления в данной школе лежит моделирование процессов управления. Модели, адекватно описывающие управленческую ситуацию, позволяют определить основные тенденции ее развития, провести анализ чувствительности к изменениям и анализ устойчивости, выявить

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

ожидаемые опасности, возможные перспективы, отыскать оптимальное сочетание ожидаемого эффекта и затрачиваемых ресурсов[6].

Благодаря количественному подходу появились новые направления науки, непосредственно связанные с разработкой и принятием управленческих решений, такие, как системный анализ, исследование операций, линейное и целочисленное программирование, динамическое программирование.

Этот подход актуален и значим и по настоящее время. Большинство предпринимателей осознали, что правило «руководить — значит оценивать и измерять» работает, что без измерения степени достижения целей, стоящих перед предпринимательской структурой, без измерения результатов реализации уже принятых управленческих решений эффективного управления просто не может быть.

Наравне с количественными методами стали приобретать популярность методы, которые позволяли получать и анализировать не количественную информацию, а качественную. К таким методам относились: содержательный анализа ситуаций, методы экспертного оценивания, многокритериальный анализа и другие.

Данное научное направление является перспективным и в современное время за счет сочетания в современных системах разработки и принятия решений количественные и качественные оценки.

Проведя анализ источников, посвященных разработке и принятию управленческих решений, мы выделили следующие основные тенденции развития теории и практики разработки и принятия управленческих решений:

- существенно меняются методы и инструменты формирования управленческих решений, большее внимание уделяют процессам моделирования управленческих решений и возрастающей роли компьютерного моделирования, а также использование технологии blockchain;

- усложняется процесс выработки и принятия управленческого решения вследствие возрастания объемов информации и ее недостоверности, при этом применение bigdata в процессе разработки и принятии управленческого решения может также и упрощать данный процесс;

- для решения глобальных и сложных управленческих задач внедряются специальные управленческие технологии;

[6] Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М. Дело, – 2002. - С 133.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

- текущее развитие дефиниции «управленческое решение» происходит в условиях глобализации и трансформации мировой экономики. Данный процесс ставит перед управлением абсолютно новые проблемы, которые не ограничиваются какими-либо рамками и требуют новых нестандартных решений;

- оценка эффективности становится неотъемлемой частью процесса разработки и принятия управленческих решений, вследствие развития качественного и количественного аппарата измерения результатов управленческих решений;

- в современных условиях отсутствует строгая систематизация и порядок в процессе принятия управленческого решения, все больше решений не подчиняется единым экономическим параметрам;

- нынешние управленческие решения носят более частный и индивидуальный характер для каждой конкретной управленческой ситуации.

Теория управления - это постоянно развивающаяся дисциплина, которая активно использует методы и инструментарий разных наук. А процесс управления представляет собой ни что иное как постоянное принятие и реализацию управленческих решений. То есть процесс управления и есть процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений[7].

Далее считаем необходимым перейти к развитию и становлению теории предпринимательства, на основе которой мы сможем выявить ее взаимосвязь с теорией развития управленческих решений. Мы также выявим особенности развития данных теорий, определим взаимосвязь предпринимательства с современными аспектами развития теории и практики разработки и принятии управленческих решений.

Наиболее точная последовательность развития предпринимательства представлена в трудах Асаула А.Н. В развитии теории предпринимательства он выделяет четыре этапа. В своей хронологии автор четко систематизирует этапы и наиболее полно характеризует их. В работах других авторов такой систематизации найти не удалось.

Риск предпринимателя - основной аспект, которому уделялось внимание учеными на первом этапе развития предпринимательства (середина XVIII в. - конец XIX в.) Основоположником теории предпринимательства считают Кантильона Р. - он предложил рассматривать в качестве предпринимателя индивида, который обладает предвидением и желанием принять на себя

[7] Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М. Дело, – 2002. - С 170.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

риск, устремлен в будущее, чьи действия характеризуются надеждой получить доход и готовностью к потерям.

Личность предпринимателя - характеристика, на которой концентрировалось внимание на втором этапе развития предпринимательства, он относится к первой половине XX в. Большое внимание на данном этапе уделяется новаторству, как характеристике предпринимательской деятельности. Считалось, что именно новаторство отличало предпринимательство от других видов деятельности. Данный постулат актуален и по нынешний день. Данный этап связан с именем Шумпетера Й., который определял предпринимателя, как новатора, который разрабатывает новые технологии, осуществляет новые комбинации[8].

Многофункциональная модель предпринимательства возникла на третьем этапе развития данной теории во второй половине XX в. Кроме имени Шумпетера Й., данный этап связывают с именами следующих ученых: Мизеса Л., Хайека Ф. На данном этапе предпринимательство начали рассматривать как процесс. Так Мизес Л. рассматривал рынок и конкуренцию, в первую очередь, как предпринимательский процесс. Последователь данного подхода Кирцнер И. построил теорию предпринимательства как процесс перехода от одного равновесного состояния «арбитражных» сделок к другому.

Четвертый этап в развитии предпринимательства относится к настоящему времени. Он характеризуется не рационализацией использования ресурсов, а рационализация самой формы и способа хозяйствования предпринимательской деятельности[9]. На современном этапе развития ученые рассматривают управленческие аспекты предпринимательской деятельности, учитывают запросы потребителей и общества.

Нами был сделан вывод, что в середине XX века началось более активное взаимодействия теории управления и теории предпринимательства. Именно в это время Кирцнер И. в своих работах начал исследовать категорию «равновесия», в которой появилось лицо, принимающее решение и сами управленческие решения.

Все больше значение придавалось не столько самой личности предпринимателя, сколько его умению быстро реагировать на изменения экономической, рыночной и общественной ситуации, самостоятельности в

[8] Багиев Г., Тарасевич В. Маркетинг. – СПб.: Питер, - 2010. – С. 192.

[9] Асаул А.Н., Войнаренко М.П., Ерофеев П.Ю. Организация предпринимательской деятельности. / Под ред. д э.н., проф. Асаула А.Н. – СПб.: «Гуманистика», - 2004. - С. 224.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

разработке и принятии управленческого решения и наличия способностей в управлении.

Остановимся подробнее на основные текущих тенденциях в развитии предпринимательства. Стоит отметить, что основные тенденции достаточно близки с основными проблемами предпринимательства, которые описаны выше. Выделим основные тенденции в области управления предпринимательскими структурами в настоящее время:

- модели и моделированию бизнес - процессов становятся основой деятельности предпринимательских структур;

- создания систем управления и эффективного функционирования ПС являются необходимым условием в деятельности ПС;

- растет значимость информационной поддержки процесса управления ПС.

Проведя анализ тенденций развития управленческих решений и предпринимательства, мы выделили следующие общие и похожие моменты:

- увеличивается риск принятия неэффективных и нерациональных управленческих решений в предпринимательских структурах ввиду роста объемов и сложности информации, что свидетельствует о необходимости уточнения основных этапов разработки и принятия управленческих решений в ПС;

- глобализация мирового рынка и турбулентное состояние внешней среды оказывает сильное воздействие на развитие предпринимательских структур и на процесс разработки управленческих решений. В связи с этим остро встает вопрос о повышении эффективности УР в ПС.

- моделирование и компьютерные технологии активно внедряются и в предпринимательстве и в теории принятия управленческих решений.

Ввиду многообразия мнений в рамках дефиниций «предпринимательская структура», «управленческое решение в предпринимательских структурах», считаем необходимым разъяснить уточненный смысле данных понятий. Нами проанализировано свыше тридцати определений понятия «предпринимательство» и его составляющих.

В настоящем законодательстве РФ не закреплено понятие «предпринимательство» и предпринимательская структура. В ГК РФ закреплено понятие «предпринимательская деятельность» - это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом – продажи товаров,

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

выполнения работ или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке[10].

Дефиницию «предпринимательская структура» мы определяем как самостоятельно организованную и действующую экономическую единицу, которая создана одним или группой лиц, в основе нее лежит бизнес – идея, приносящая как финансовый доход, так и самореализацию для основателей, а также ориентированная на удовлетворение потребностей общества и его отдельных индивидов.

Разобравшись с определением понятия «предпринимательская структура», перейдем к трактовке понятия «управленческое решение» и определим, что понимается под управленческим решением в предпринимательских структурах.

Очевидно, что в основе управления в целом лежат управленческие решения в различных сферах. Термин «управленческое решение» в литературе можно встретить в следующих интерпретациях:

- продуманное и взвешенное желание сделать что-либо, которое включает в себя целеполагание и планирование средств и инструментов для действия;

- процесс разработки и принятия оптимального варианта (альтернативы) для решения возникшей проблемы или задачи.

Среди авторов, кто занимался вопросами управленческих решений можно выделить следующих: Альбер М., Рапопорт Б., Хедоури Ф., Бирман Л., Мескон М., Лафт Дж.К., Шадрин И., Литвак Б.Г., Пашков А., Смирнов Э., Юкаева В.С., Фатхутдинов Р.А.

В процессе систематизации дефиниций понятия «управленческое решение» мы пришли к следующим выводам:

- некоторые авторы в определениях управленческих решений выделяют фиксированный результат или действие;

- другая часть авторов понимают управленческое решение, как процесс разработки и принятия самого выгодного варианта или плана действий для существующей проблемы или возникшей задачи.

В ходе анализа определений понятия «управленческое решение» нами были выявлены некие общие признаки, которые встречались в большинстве дефиниций этого понятия:

[10] Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Гарант». Режим доступа: http://base.garant.ru/10164072/

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

- решение – это очень часто выбор из нескольких альтернатив;

- решение необходимо в ходе достижения поставленной цели;

- решение принимается, основываясь на глубоком анализе ситуации и существующей информации;

- решения принимаются лицом или группой лиц, ответственным по данному вопросу.

Проведя анализ различных дефиниции понятия «управленческое решение», мы пришли к выводу, что определение, предложенное автором Фатхутдиновым Р.А. Наиболее полное, точное и верное. Оно звучит следующим образом: «управленческое решение» – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента[11].

В этом определении, в отличие от остальных учитывается необходимость экономического обоснования управленческого решения, что очень важно для самого процесса принятия и выбора наиболее оптимальной альтернативы. Экономическое обоснование управленческого решения снижает риск выбора наименее эффективный вариантов решения, что снижает негативные последствия после их принятия. Этот аспект до сих пор является актуальным в развитии теории разработки и принятия управленческих решений.

Не для кого ни секрет, что управленческое решение – это залог эффективного функционирования системы управления предпринимательской структуры в целом.

Опираясь на классическую экономическую теорию, управленческие решения должны ориентироваться на оптимизацию всех задач первостепенной важности в организации, и прежде всего на максимальное увеличение получаемой прибыли. Также определение управленческого решения должно учитывать конечный результат, то есть опираться не только на процесс его выработки, но и на его результат. Итоговым результатом управления ПС и следовательно управленческих решений, принятых у ней, выступают наиболее оптимальные финансово – экономических показатели ПС.

Учитывая этот факт, мы предложили следующее определение понятия «управленческое решение»:

[11] Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перепаб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 314с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Управленческое решение – результат процесса анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернатив, способствующий достижению конечной цели функционирования предпринимательской структуры – оптимизации финансово – экономических показателей.

На наш взгляд, данное определение учитывает все недостатки и неточности ранее предложенных определений понятия «управленческое решение» и учитывает предпринимательскую структуру в качестве субъекта, в котором принимается управленческое решение.

Углубляясь в дальнейшую специфику разработки и принятия управленческих решений в предпринимательстве, мы считаем необходимым рассмотреть те управленческие решения и задачи, которые актуальны именно в предпринимательских структурах. Очевидно, что количество и многообразие управленческих решений достаточно велики в предпринимательских структурах, но при этом мы считаем, что они схожи среди субъектов предпринимательства. Мы считаем целесообразным выделить группы и сферы разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Для систематизации и целостного взгляда на поставленную задачу, считаем целесообразным рассмотреть виды управленческих решений в предпринимательских структурах с использованием теории жизненных циклов.

Это доказывает тот факт, что управленческое решение часто представляют в виде последовательности определенных одинаковых операций. Подобные операции происходят на каждом из этапов жизненного цикла ПС.

Для того чтобы выявить основные групп управленческих решений на каждом из этапов жизненного цикла ПС, стоит выделить какие основные этапы существуют в жизненном цикле именно предпринимательской структуры. И чем отличается жизненный цикл предпринимательской структуры и жизненный цикл организации.

Благодаря теории жизненных циклов в организации легче проследить динамику ее развития, выявить проблемные моменты для каждой из стадии жизни организации, а это, в свою очередь, позволяет своевременно принимать необходимые управленческие решения и реагировать на возможные изменения внутренней и внешней среды.

Среди авторов, которые занимались изучением вопросов жизненных циклов организации можно выделить следующих авторов: Черчилль Н., Льюис В., Липпит Г., Грейнер Л., Адизес И., Торберт У., Касьянов В., Филонович С., Кушелевич Е.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Жизненному циклу предпринимательских структур уделяло внимание не такое большое количество авторов: Адизес И., Емельянова Е., Шубина А., Широкова Г., Качалова И.

Мы проанализировали модели жизненных циклов, которые изучали различные авторы, и решили более подробно представить и проанализировать модели следующих авторов:

1. Десять стадий жизненного цикла, предложенные И.Адизесом. В его модель входят следующие стадии: выхаживание, младенчество, «давай - давай», юность, расцвет, стабильность (поздний расцвет), аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация, смерть.

Стоит отметить, что именно данная модель чаще всего цитируется в научной литературе и используется в качестве основной модели жизненных циклов. По мнению Адизеса И., если организации смогла решить проблемы, которые присущи именно той стадии, на которой, она сейчас находится, она может идти дальше в совет развитии и именно это будет основой ее дальнейшего эффективного функционирования.

Организация, в соответствии с этой моделью, начинает с приоритета предпринимательской деятельности, затем к нему добавляется приоритет результативности производства[12].

2. Пять стадий жизненного цикла, которые предложили Черчилл Н. и Льюис В. Ими были выделены следующие стадии жизненного цикла организации: существование, выживание, успех – освобождение и успех – рост, взлет, ресурсная зрелость.

Данные авторы описывают каждый этап развития пятью факторами менеджмента, а именно, стиль управления, развитость формальных систем, организационная структура, основные стратегические цели и вовлеченность собственников в бизнес.

3. Пять стадий жизненного цикла, предложенные Миллером Д. и Фризеном П.

Определены пять стадий ЖЦО: рождение, рост, зрелость, возрождение, упадок.

Авторы подчеркивают, что каждая стадия будет демонстрировать определенные различия между организационными переменными: стратегия и структура, методы принятия решений.

[12] Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации. – Спб.: Питер, - 2008 г. – С 75.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

4. Пять стадий жизненного цикла по Грейнеру Л., креативность, директивное руководство, делегирование, координация, сотрудничество.

Именно в данной модели можно увидеть предпринимательскую направленность среди всех представленных классических моделей жизненного цикла организации. Предпринимательский аспект можно рассмотреть на стадиях «креативность» или «творчество». Стадия креативности должна быть присуща всем или большинству предпринимательских структур. В них основная роль принадлежит предпринимателю - создателю - творцу и креатору.

5. Пять стадий жизненного цикла, предложенные Миллером Д. и Фризеном П. Они выделяют следующие стадии жизненного цикла организации: рождение, рост, зрелость, возрождение, упадок.

В данной теории авторами уточняется, что каждой стадии будут присущи различия в стратегии, структуре организации, методах разработки и принятия управленческих решений.

6. Четыре стадии жизненного цикла по К. Камерону и Р. Куинну: предпринимательство, коллективность, формализация, разработка структуры.

Данные авторы говорят о том, что на основных этапах развития организации происходят определенные изменения, они повторяются в разных организациях и следуют определенной модели, которую можно предсказать. Данные этапы развития(стадии) определяются следующими характеристиками: природной последовательностью, выделением иерархического процесса, который невозможно направить в обратной последовательности, охватывающие больше круг деятельности в организации.

Проведя анализ трактовок моделей жизненного цикла зарубежных авторов, считаем целесообразном остановиться на моделях жизненных циклов отечественных ученых.

1. Четыре этапа жизненного цикла Емельянова Е.Н. и Поварницына С.Е.: тусовка, механизация, внутреннее предпринимательство, управление качеством. В каждом из этапов авторы выделяют определенные стадии, а именно: формирование, рост, стабилизация, стагнация, кризис, распад. Когда происходит переход от одного этапа к другому, внутри организация происходят серьезные трансформации, в целях решения проблем смены этапа и дальнейшего эффективного функционирования предпринимательской структуры.

Данные авторы считают, что современной российское предпринимательство в целом находится на этапе «внутреннее предпринимательство». При этом, пределом развития является стадия «управление качеством», на

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

данном уровне организации становятся образцом для подражания для других организаций. Предпринимательских структур такого уровня не так много и в зарубежных странах, но они все-таки есть.

2. Шесть стадий жизненного цикла организации: предложенные Малофеевым А.Н. Автор в своей модель постарался учесть системный подход и исходя из этого включил следующие стадии в свою модель жизненных циклов: возникновение организации, становление, рост, внедрение инноваций во внутрисистемные процессы, стабилизация развития, экономический кризис.

3. Пять стадий жизненного цикла организации по Лобахиной Н.А. В отличие от множества остальных авторов, Лобахина Н.А. В качестве первой стадии выделяет не «зарождения», а идет дальше вглубь основания предпринимательской структуры и говорит, что самым первым этапом жизненного цикла организации должен выступать этап «бизнес-идеи», ведь именно он является источником дальнейшего формирования организации и предпринимательской структуры в том числе.

Таким образом автор выделяет следующие стадии в жизненном цикле организации: бизнес – идея, зарождение, рост, зрелость, упадок. Выделение этапа «бизнес-идеи» является важным аспектом в функционировании предпринимательских структур.

4. Пять стадий жизненного цикла предложила автор Коротков Э.М. Он выделил следующие стадии: эксплерент, патиент, виолент, коммутант, леталент[13]. Он определил, что каждая стадия, на которой находится предприятие в тот или иной момент времени, определяется своим специфическим поведением.

5. Пятиэтапная модель жизненного цикла организации по Широковой Г.В. В данную модель автор включила следующие этапы: становления, накопления, зрелости, диверсификации и упадка. Иногда автор в своих работах рассматривает только четыре этапа жизненного цикла, объединяя этапы зрелости и диверсификации.

Мы рассмотрели шесть моделей жизненного цикла организации, предложенные зарубежными авторами, и 5 моделей жизненного цикла организации, предложенные российскими авторами. Наиболее популярные и часто использующиеся модели жизненного цикла организации принадлежат авторам Л.Грейнеру и И.Адизесу. В их моделях существует определенная общность, заключающаяся в том, что все организации проживают

[13] Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М. - 2003. – С.344.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

одинаковые проблемы и эти проблемы возникают на похожих последовательных этапах, которые встречаются во многих организациях в ходе их развития.

При этом авторы практически не разделяют понятия жизненный цикл организации и жизненный цикл предпринимательской структуры. Но есть те, кто эту особенность учитывает в своих моделях жизненного цикла. К таким автором относится Широкова Г.В.

Мы считаем, что существенная разница в этих понятиях заключается в начальных этапах моделей жизненного цикла. Начало жизненного цикла предпринимательских структур всегда основывается на человеке - инициаторе, на его личности, на его идеях, которые он хочет воплотить и главное на его мотивации и желании создать ПС. Начало жизненного цикла организации не всегда будет связано с бизнес - идеей, ее в принципе может и не быть. Цели создания организации могут быть разными, в ней также может присутствовать государственно начало.

Мы считаем, что необходимо уточнить модель жизненного цикла именно для предпринимательских структур, в которой обязательно будет выделен этап зарождения предпринимательской структуры(рис.1/1.). При этом, мы считаем, что остальные стадии жизненного цикла не будут принципиально отличаться от классических моделей.

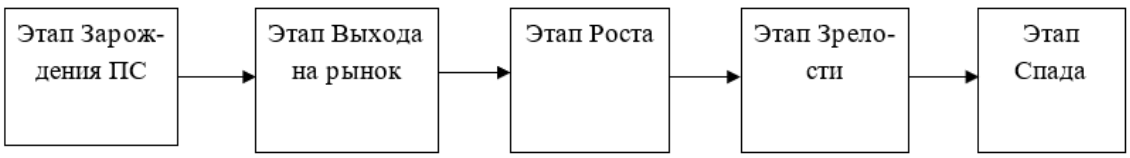

Рисунок 1.1. Основные этапы жизненного цикла предпринимательской структуры

В этих этапах жизненного цикла ПС учитываются все проанализированные нами выше модели зарубежных и отечественных авторов, мы считаем, что нет смысла увеличивать количество этапов в модели жизненного цикла, так как они начинают дублировать другие этапы. Мы считаем целесообразным оставить только наиболее важные стадии, которые наиболее полно описывают путь в развитии организации. Каждый из этих этапов включает в себя большое количество управленческих решений, которые также очень похожи у разных организаций, находящихся на том или ином этапе жизненного цикла.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Далее нами были определены основные блоки управленческих решений, которые присущи каждому из этапов жизненного цикла в предпринимательских структурах. Обосновать выделение подобных групп управленческих решений можно особенностями их разработки и принятия.

Жизненный цикл ПС может длиться достаточно долго и в принципе не заканчиваться совсем, этому способствуют своевременные и эффективные управленческие решения, актуальные на каждом из этапов жизненного цикла предпринимательской структуры. Кроме того, благодаря эффективным управленческим решениям, предпринимательская структура может не просто продолжать свой жизненный цикл, но и делать это с максимально эффективными показателями на каждой из стадий своего развития.

Исследователь Дж. Коллинз понял, что организации не достигают сверхрезультатов ежеминутно, приняв то или иное эффективное управленческое решение, чаще всего это бывает результатом длительного процесса и отложенного механизма разработки и принятия управленческих решений. При этом в своем исследовании он рассматривал организации с уже имеющимися значительными успехами.

Гелбрэйт Дж. свидетельствует, что существует определенная специфика при разработке и принятии управленческих решений в зависимости от этапа жизненного цикла организации. Для учета и применения данной специфики в деятельности организации, также требуются и различные инструменты и методы принятия управленческих решений.

Предприятие в своем развитии особенно зависит от управленческих решений всего управленческого состава организации, от стратегических решений акционеров, а также от турбулентной внешней среды.

Автор Лобахина Н.А. Обращает свое внимание на то, что основной часть любой управленческой функции - является процесс разработки и принятия решений. Управленческие решения принимаются на каждом из этапов в системе управления. Они взаимосвязанны с основными участниками управленческой деятельности и являются ее основной сущностью. Поэтому такое значение мы придаем пониманию видов и значений управленческих решений на каждом из этапов жизненного цикла в предпринимательских структурах. Мы считаем, что основные управленческие решения можно систематизировать и привести к условному виду на каждом этапе жизненного цикла ПС с учетом специфики данного этапа.

Для упрощения систематизации управленческих решений, мы выделили основные области их принятия в организации, среди них: организация, финансы, персонал, маркетинг. Основные управленческие решения в

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

предпринимательских структурах принимаются именно в этих сферах и именно они являются основными для большинства предпринимательских структур. На каждом из этапов жизненного цикла ПС нами были выделены основные виды управленческих решений в соответствии с областью их принятия. Данная систематизация представлена ниже.

1. Свою систематизацию мы логично начали с этап зарождения предпринимательской структуры. Он характеризуется тем, что на данной стадии появляется сама бизнес-идея предпринимательской структуры, но кроме нее и начинают закладываться основы функционирования будущей предпринимательской структуры.

К управленческим решениям в сфере «организация», нами были отнесены следующие: корневая идея предпринимателя; основные цели предпринимательской структуры, стратегия деятельности, миссия и модель функционирования структуры, выбор организационно - правовой формы ведения бизнеса, решение о списке учредителей.

К управленческим решениям в области «финансы» мы отнесли следующие: составление бизнес – плана, выявление допустимых финансовых средств для запуска деятельности, выявление возможности привлечения денежных средств через инвесторов, кредитов, грантов.

К управленческим решениям в сфере «персонал» мы отнесли следующие: необходимое количество персонала для организации деятельности предпринимательской структуры, рекрутинг персонала.

К управленческим решениям в сфере «маркетинг» мы отнесли следующие: определение перспективности бизнес-идеи предпринимателя, анализ рынка на предмет востребованности и спроса на предложение, корректировка бизнес - идеи в соответствии с запросами потребителей на рынке, выявление и анализ конкурентов, разработка сегмента потребителей под разработанное предложение.

На стадии зарождения предпринимательской структуры, мы выявили основные управленческие решения, от успешной реализации которых будет зависеть выход организации на следующую стадию жизненного цикла.

Эта стадия должна характеризоваться уверенностью предпринимателя в своем проекте и своих идеях, он должен внимательно изучить рынок, конкурентов и потребителей чтобы понять насколько его предложение актуально и потребитель готов к нему. Предприниматель со своем командой должен привести свое предложение в соответствии с требованиями внешней ситуации на рынке и триппером здесь будут выступать именно его

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

целевые потребители, ведь именно от них зависит успех или крах бизнес идеи н первых порах своей жизни.

Характер решений, присущей данной стадии жизненного цикла предпринимательской структуры, часто носит быстрый, спонтанный и невзвешенный характер. Часто это приводит к тому, что предпринимательская структура закрывается едва успев открыться.

2. Далее перейдем к систематизации управленческих решений на этапе выхода предпринимательской структуры на рынок. Эта стадия наступает после окончательного решения предпринимателя об открытии предпринимательской структуры, после того, как предприниматель оценив свои силы и ресурсы, понимает, что он обладает их необходимым количеством.

К управленческим решениям в сфере «организация», мы отнесли следующие: регистрация организации по всем юридическим нормам, обоснование аренды офиса, покупки готового помещения или строительства собственного здания, выбор видов деятельности, передаваемых на аутсорсинг, решения в сфере закупок торгового и необходимого оборудования, выбор поставщиков.

К управленческим решениям в сфере «финансы», нами были отнесены следующие: планирование и оптимизация использования денежных средств, контроль учета издержек, прирост прибыли, минимизация рисков.

К управленческим решениям в сфере «персонал», мы отнесли следующие характерные управленческие решения: рекрутинг персонала, мотивация персонала, создание сплоченных команд, нацеленных на успех в деятельности предпринимательской структуры.

К управленческим решениям в сфере «маркетинг», мы считаем целесообразным отнести следующие: оформление торговой марки в соответствии с юридическими нормами, выбор и налаживание работы каналов сбыта, налаживание работы с контрагентами, воздействие на потребителей с помощью рекламных кампаний, формирование клиентской базы, определение цены на продукцию(услуги), анализ и наблюдение за конкурентами, решение о позиционировании предпринимательской структуры, сервисное обслуживание.

Характер принятия решений на данном этапе является быстрым, учитывающим интуицию предпринимателя - основателя. На данном этапе большинство решений принимаются именно предпринимателем - основателем, что характеризуется централизацией системы управления.

Некоторые авторы говорят о различиях в стилях разработки и принятия управленческих решений в зависимости от этапов ЖЦ

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

предпринимательской структуры. К таким авторам относятся и авторы Казанцева С.М., Клиросов Д.Е. По их мнению этап зарождения и выхода на рынок характеризуется использованием метода проб и ошибок. Часто решения на данном этапе также характеризуются спонтанностью и торопливостью в принятии.

Этот этап является переломным - ведь на кону - выживание организации. Эту стадию жизненного цикла в наибольшей степени можно назвать предпринимательской. Ключевые черты характера предпринимателя, которые принесут успех всей предпринимательской структуре - это рискованность, отважность, вера в сове дело, трудолюбие, инициативность и наличие верных соратников.

На данном этапе вся предпринимательская структура в большей степени в отличии от других стадий ЖЦ основывается и строится на личности предпринимателя - основателя.

3. Далее перейдем к систематизации управленческих решений на этапе роста предпринимательской структуры на рынке. Эта стадия обычно связана с бурным ростом объемов продаж, что, в свою очередь, ведет к росту экономических показателей деятельности организации. Для этой стадии характерен выход на безубыточность, то есть организация покрывает свои затраты и выходит на прибыльность.

К управленческим решениям в сфере «организация» в данной стадии, нами были отнесены следующие: создание оргструктуры организации, формализация протекающих бизнес-процессов, контроль и оценка эффективности управленческой деятельности и всех внутренних процессов.

К управленческим решениям в области «финансы», мы отнесли следующие: оценка рентабельности продаж и возможные пути оптимизации, решение о перераспределении прибыли, выделение средств на инновации.

К управленческим решениям в сфере «персонал», мы сочли целесообразным отнести нижеследующие: повышение эффективности рекрутинга персонала, повышение компетенций персонала в области hard и soft skills, побуждение и мотивация сотрудников к использованию передовых и эффективных методов работы.

К управленческим решениям в области «маркетинг», мы отнесли следующие: оценка и оптимизация работы с поставщиками, наблюдение за рынком и основными конкурентами, выявление мнений потребителей, корректировка в соответствии с этим предложений предпринимательской структуры, создание бренда организации, формирование имиджа и использование фирменного стиля в деятельности организации, увеличение количества

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

клиентов, расширение рынка, повышение качества обслуживания, усиление и развертывание каналов сбыта, изменение рекламной кампании в зависимости от этапа жизненного цикла предпринимательской структуры.

Стиль разработки и принятия управленческих решений на данном этапе меняется в сторону более системного и обдуманного подхода. Возвращаясь к авторам Казанцевой С.М., и Клиросову Д.Е., отметим, что они на данном этапе жизненного цикла выделяют предпосылки к формализации в процессе разработки принятия управленческих решений. Данный процесс еще более систематизируется и начинается вырисовываться определенная последовательность этапов.

4. Далее перейдем к систематизации управленческих решений этапе зрелости предпринимательской структуры. Данная стадия характеризуется достижением высшей точки своего развития организации во всех сферах, но в первую очередь в прибыли. Этой стадии также может быть присуще замедление объемов продаж, а потом и вовсе их снижение.

К управленческим решениям в области «организация» в данной стадии, мы отнесли: анализ и оценка системы управления организацией, усовершенствование организационной структуры, оптимизация работы отделов, решение об оптимизации материальных ресурсов, автоматизация и цифровизация документооборота и бизнес-процессов, оценка и оптимизация бизнес - процессов, решение об обновлении основного технологического обновления.

К управленческим решениям в сфере «финансы», мы отнесли следующие: снижение издержек, решение о направлениях инвестиционной деятельности.

К управленческим решениям в области «персонал» на данном этапе, мы отнесли: формирование корпоративной культуры, вопрос о найме профессионального менеджера - управленца, разработка подходов к мотивации персонала, повышение благоприятного организационного климата.

К управленческим решениям в области «маркетинг» необходимо отнести следующие: поиск новых способов использования товара, подбор возможных перспективных рынок сбыта для товаров организации, возможная диверсификация товаров, анализ и оценка нематериальных активов, перепозиционирование и последующий ребрендинг, оптимизация сервиса, выявление изменившихся потребности потребителей и их удовлетворение, создание рекламной кампании в зависимости от дальнейших целей деятельности предпринимательской структуры.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Данная стадия характеризуется еще большей формализацией процесса разработки и принятия управленческих решений, они обретают точную и понятную форму. Управленческие решения вырабатываются на основании специальных процедур и ранее разработанных правил, появляется алгоритм разработки и принятия управленческих решений.

Авторы Казанцева С.М., Клиросов Д.Е. на данном этапе выделяют, что стиль принятия решений основан на процедурах внутренней обработки информации, появляются сложные системы контроля, формализация процесса принятия решений[14].

5. Далее перейдем к систематизации управленческих решений этапе спада предпринимательской структуры. Большинство показателей деятельности снижаются на данном этапе, среди них экономические показатели, маркетинговые. Этот этап характеризуется угасание деятельности предпринимательской структуры и ведет к конечному завершению деятельности организации. Грамота принятые управленческие решения могут не допустить перехода предпринимательской структуры к данной стадии жизненного цикла. В случае, если это уже произошло, взвешенные управленческие решения помогут завершить деятельность с наименьшими потерями.

К управленческим решениям в области «организация» на данном этапе нами были отнесены следующие: рационализация оргструктуры с помощью ликвидации неэффективных отделов, улучшение и оптимизация, протекающих в предпринимательской структуре бизнес-процессов, решение о путях возможного оздоровления организации, решение об окончательном завершении деятельности предпринимательской структуры.

К управленческим решениям в сфере «финансы», мы отнесли: оптимизация расходов бюджета организации по всем направлениям, возможный пересмотр кредиторской задолженности.

К управленческим решениям в сфере «персонал», мы сочли необходимым отнести нижеследующие: уменьшение численности работников, на фоне этого принятие мер по снижению корпоративной напряженности, урегулирование проблем социального обеспечения служащих.

К управленческим решениям в области «маркетинг» на данном этапе жизненного цикла ПС, мы отнесли следующие: уход с существующего на другие рынки сбыта, возможный переход на новые сегменты рынка, пересмотр существующего ассортимента продукции, активизация

[14] Казанцева С.М., Клиросов Д.Е. Особенности разработки стратегии развития исходя из стадии жизненного цикла организации. // Академический вестник. – Т.: ТГАМЭУП. - № 5. – 2010. - С. 54.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

маркетинговой деятельности в соответствии с принятыми решениями на данном этапе жизненного цикла.

Являясь заключительной, эта стадия жизненного цикла ПС характеризуется наибольшей степенью рационализма в процессе разработки и принятия управленческих решений. За предыдущие стадии жизненного цикла организация накапливает достаточный опыт при принятиях решений и имеет четкий набор инструкций при их разработке. Для данного этапа также характерные негативные настроения персонала, чувствующие значительные перспективы изменений, что также ведет к ухудшению качества разработки и принятия управленческих решений.

Авторы Казанцева С.М., Клиросов Д.Е. на этапе спада говорят о запаздывании с принятием решения.

Суть принятых управленческих решений на данном этапе жизненного цикла сводится к тому, чтобы изменить сложившуюся ситуацию, которая привела к переход уорганизациии на данный этап развития. Может потребоваться глубокий анализ и пересмотр всех основных бизнес-процессов в предпринимательской структуре. Характер принимаемых решений будет относиться к антикризисным мерам.

Автор Содердинг Р.А. характеризует процессе разработки и принятия управленческих решений на первых двух этапах жизненного цикла, как ответные действия на изменяющиеся условия внешней среды. Первые два этапа жизненного цикла организации особенно чувствительны к изменениям внешних условий рынка, так как только выходят на него и только начинают знакомиться с действующим на рынке законами. При этом предпринимательская структура в начале своего пути не обладает каким-либо значительным весом, чтобы иметь возможность влиять на внешнюю среду в рамках своих возможностей.

На стадии роста у организации появляется минимальный опыт работы в быстроизменяющейся внешней среде, появляется опыт конкуренции с другими действующими предпринимательскими структурами. Это влияет на процесс разработки и принятия управленческих решений, а именно в процессе их разработки все большее внимание уделяется анализу и оценки разработанных альтернатив управленческого решения. И уже потом принимается окончательное решение.

Стадия зрелости характеризуется тем, что предпринимательская структура, достигнув определенных существенных успехов в своей деятельности обретает вес на рынке и у нее появляется возможность использовать изменения внешней среды в свою пользу, а также частично влиять на эту

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

самую внешнюю среду. Процесс принятия управленческого решения не только становится более логичным и упорядочим, но и использует в этом процессе выявленные возможности внешней среды.

Изучение и систематизация основных видов управленческих решений в базовых функциональных блоках предпринимательской структуры, позволяет нам перейти непосредственно к самому процессу разработки и принятия управленческих решений в организации. На основе представленной выше информации, мы может подойти к данному процессу более осознанно и глубоко. В процессе разработки и принятия управленческих решений, мы сможем учесть выявленную специфику управленческих решений, а также выявленных особенностях его разработки и принятия в зависимости от жизненного цикла предпринимательской структуры.

Управленческие решения, принимаемые в предпринимательских структурах, должны вести к максимизации эффективности ее деятельности, в зависимости от стадии жизненного цикла предпринимательской структуры. Это говорит о направленности на результат принимаемых управленческих решений, то есть на достижение оптимально возможных результатов деятельности. Этот аспект должен быть учтен в процессе разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Перейдем к уточнению данного процесса.

Процессы разработки и принятия управленческих решений достаточно широко представлены в научной литературе, их представляют также как алгоритм, основные этапы разработки и принятия управленческих решений. Все эти слова подразумевают под собой определенную последовательность этапов, выполнение которых приведет к принятию управленческого решения.

Наша задача представить этот процесс с учетом всех аспектов деятельности предпринимательской структуры, учесть все возможные «узкие» места в процессе разработки и представить конкретные этапы, выполнение которых исполнителем в рамках заданной последовательности, привете к принятию наиболее оптимального и эффективного управленческого решения.

Для выявления такой последовательности этапов, мы рассмотрели основные алгоритмы разработки и принятия управленческих решений, представленные различными исследователями.

Нами были проанализированы следующие алгоритмы, последовательности этапов в разработке и принятии управленческих решений:

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

1. Три этапа разработки и принятия управленческих решений по Литвак Б.Г.: признание необходимости решения, выработку решения, реализацию решения.

2. Смирнов Э.А. представил восемь стадий (операций), в которые добавил промежуточные стадии, такие как, например «формулировка задачи».

3. Шесть этапов по Кузнецову А.И., свой алгоритм разработки и принятия управленческих решений он называет концептуальным.

4. Восемь этапов процесса разработки и принятия управленческих решений по Трапезников В.А. В свой алгоритм автор добавляет не только лицо, ответственное за принятие решения, но и дополнительно выделение роли эксперта и исследователя.

5. Двенадцать этапов алгоритма разработки и принятия управленческих решений по Божедомовой Л.Е. Автор отдельным этапом выделяет непосредственную реализацию управленческого решения[15].

6. Перфильев А.С. Расширил свой алгоритм до семнадцати этапов и уточнил что он применим именно в предпринимательских структурах.

В своих работах авторы представляют процесс разработки и принятия управленческих решений под различными названиями, но при этом, по нашему мнению, все имеют одну и ту же смысловую нагрузку. Авторами представления определенный набор действий, заключенных в следующие друг за другом этапы (стадии) разработки и принятия управленческих решений, имеющих своей основной целью принятия наиболее оптимальных и эффективных управленческих решений. Считаем необходимым уточнить данную последовательность этапов, описав каждый из этапов более подробно и выделив специфику разработки и принятия управленческих решений именно в предпринимательских структурах.

На рисунке 2 нами представлен последовательные этапы разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Остановимся на уточнение и описании каждого этапа более подробно.

Первый этап разработки и принятия управленческого решения мы условно разделили на две составляющие и назвали его: проблема или управленческая задача.

На данном этапе возникает потребность в управленческом решении, появляется необходимость в нем. По какой причине появляется эта необходимость многие авторы не выделяют. Мы считаем, целесообразным

[15] Божедомова, Л.Е. Организационно-экономические аспекты принятия управленческих решений на предприятиях кожевенной промышленности: автореферат дис. ...канд. эконом. наук : 08.00.05 Москва, 2006.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

уточнить причины возникновения необходимости в управленческом решении. Необходимость разработки и принятия управленческого решения может возникать в двух общих случаях, когда в деятельности предпринимательской структуры возникает проблемная ситуация (это может быть вызвано факторами экстернальной или интервальной направленности) и когда перед предпринимательской структурную возникает определенная управленческая цель. Эти этапы включают в себя не только выявление проблемы или постановку цели, но и сбор и анализ всей необходимой информации в рамках возникшей ситуации.

Вторым этапом в процессе разработки и принятия управленческих решений, мы считаем целесообразным выделить этап определения стадии жизненного цикла предпринимательской структуры. Обоснование выделения данного этапа можно объяснить следующими основаниями:

- при проведенной систематизации видов управленческих решений на каждом из этапов жизненного цикла ПС, нами были выделена специфика их разработки и принятия, а также выявлена взаимосвязь разрабатываемых управленческих решений с эффективностью деятельности предпринимательской структуры на каждой из стадий ее жизненного цикла.

- цель и задачи разрабатываемого управленческого решения будут поставлены более корректно и точно при учете стадии жизненного цикла предпринимательской структуры, ведь они существенно различимы на каждом из этапов.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

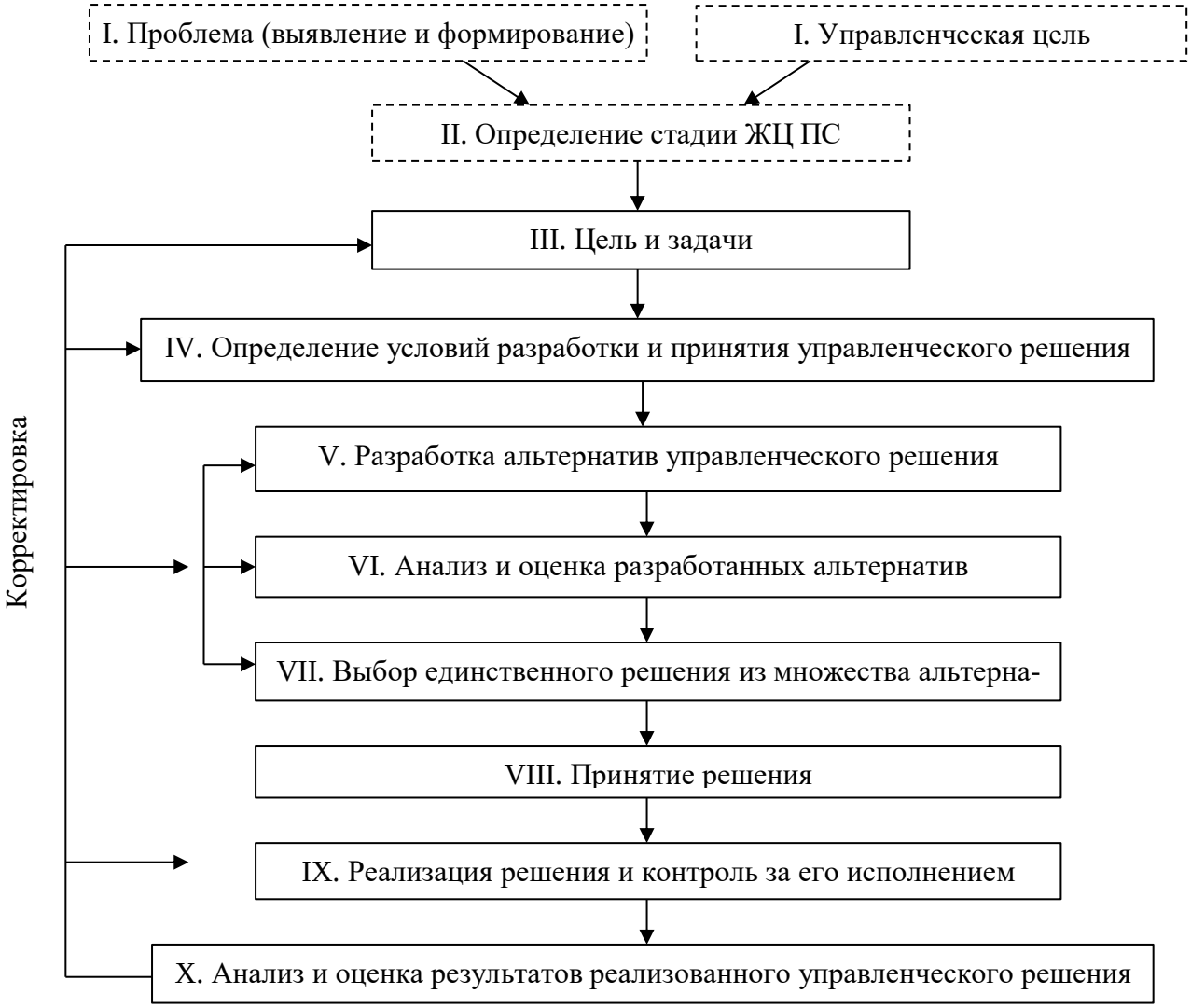

Рисунок 1.2. Основные этапы разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

Третьим этапом процесса разработки и принятия управленческого решения мы выделили этап, на котором вырабатываются цели и задачи управленческого решения. Данный этап очень важен для процесса разработки управленческого решения, ведь ошибки допущенные в постановке целей и задач, могут привести к решению, которое в конченом итоге не решит возникшей проблемы в предпринимательской структуре.

Перфильев А.С. считает, что цели должны определяться на основе полного анализа возникшей проблемной ситуации, исследование ее как из

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

внутри, так и снаружи. Автор прочеркивает важность согласования целей и задачи будущего предпринимательского решения[16].

На четвертом этапе разработки и принятия управленческого решения мы считаем необходимым определение условий, в которых будет происходить процесс разработки и его принятия. К данным условиям можно отнести внешние факторы, которые могут повлиять на процесс разработки и принятия решения, а также выявляются возможные внутренние ограничения принимаемого управленческого решения.

Факторы внешнего порядка относятся к числу неуправляемых факторов, что говорит о возрастающей роли приветливых мер и учета возможных последствий влияния данным факторов на процесс разработки и принятия управленческих решений.

Внутренние ограничения определяются количеством денежных, временных, кадровых, информационных и маркетинговых ресурсов. Подобные ограничения необходимы для установления рамок в процессе разработки управленческого решения с целью его оптимизации.

На данном этапе также формируются условия принятия управленческого решения, то есть, те показатели, по котором будет происходить дальнейшее сравнение разработанных альтернатив между собой. К ним можно отнести следующие: разборчивость и ясность, осуществимость оценки управленческого решения (наличие инструмента оценки и его простота), системность - достаточное количество показателей, по которым можно выбрать ту или иную альтернативу).

Далее перейдем к основным этапам разработки и принятия управленческого решения, которые встречаются и являются едиными у большинства авторов. Мы представляем данным этапы тремя конкретными стадиями, которые являются неприметными атрибутами любого процесса разработки и принятия управленческих решений, а именно разработка альтернатив управленческого решения, анализ и оценка представленных альтернатив и окончательный выбор наиболее оптимального решения из представленных альтернатив. Рассмотрим данные этапы подробнее.

Пятым этапом процесса разработки управленческого решения является этап формирования альтернатив управленческого решения, то есть некоторый набор различных вариантов решения выявленной проблемы или поставленной цели. Альтернативы формируются с учетом предыдущих

[16] Перфильев, А.С. Научно-экономическое обоснование разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах: автореферат дис. ...канд. эконом. наук : 08.00.05 СПб, 2006.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

этапов, а именно учетом условий внешней среды, составленным перечнем внутренних ограничений предпринимательской структуры, а также учитывая все разработанные критерии управленческого решения.

Этот этап является одним из самых сложных, так как практически невозможно выявить всю возможную совокупность альтернатив, которые будут в себя включать все варианты, решающие стоящую перед нами проблему или цель. Кроме того, наилучший вариант может и не включаться в список альтернатив, но это уже в вопрос к лицу, разрабатывающему допустимые альтернативы. Существует множество методик формирования альтернатив управленческого решения, среди них, мозговой штурм, методы компьютерного моделирования, автоматизированный поиск вариантов решений в трудных ситуациях.

Шестым этапом разработки и принятия управленческого решения выступает этап анализа и оценки представленных альтернатив. Данный анализ проводит лито само лицо, разрабатывающее и принимающее решение, либо группа экспертов, к которым обратились по существующей проблеме. На данном этапе существует огромное количество методов анализа и оценки представленных альтернатив. Среди них экспертный метод, факторный анализ, многокритериальные методы оценки, сравнительная оценка альтернатив, комбинированные методы.

Седьмым этапом разработки и принятия управленческого решения является этап выбора решения из представленных альтернатив. На данном этапе выбирается самая подходящая и учитывающая все ограничения альтернатива. Данный выбор также может происходить индивидуально лицом, разрабатывающим решение, либо коллективно группой привлеченных экспертов. Это, в большей степени зависит от сложности разрабатываемого решения и поставленных перед ним задач.

Восьмым этапом в процессе разработки и принятия управленческого решения является этап непосредственного самого принятия решения. Здесь соблюдаются все формальные процедуры его принятия, принятые в предпринимательской структуре. К ним относятся закрепление принятого решения в официальных документах или принятия его в устной форме, закрепление ответственных за реализацию управленческого решения и ответственных по контролю его реализации.

Данный этап очень часто остается последним этапом в процессе разработки и принятия управленческих решений, так как данный процесс считается логично завершенным. Это не является вполне корректным, виду

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

того, что вывод об эффективности принятого управленческого решения можно будет сделать только после его реализации и оценки.

Поэтому следующим десятым этапом разработки и принятия управленческого решения, мы выделяем этап реализации управленческого решения и контроль за его осуществлением. Для наиболее эффективной реализации управленческого решения, необходимо согласование работы внутри основных служб предпринимательской структуры, которые задействованы в этом процессе. Контроль выполняет закрепленное за этой функцией ответственное лицо в рамках реализуемого управленческого решения.

Десятым и заключительным этапом процесса разработки и принятия управленческого решения является этап анализа и оценки результатов уже реализованного управленческого решения. Это очень важный этап как для самой предпринимательской структуры, так и для процесса разработки и принятия решения. Он дает ответы на вопросы, были ли достигнуты поставленные в начале управленческого решения задачи и решены существующие проблемы, и насколько эффективными методами. Для процесса разработки и принятия управленческого решения этот этап важен, так как может дать ответы на вопрос по его усовершенствованию.

При возникшей неудачи может быть проведен анализ на выявление их источников и ответственных за это лиц. В дальнейшем подобные узкие места учитывают и не допускаются в процессе разработки и принятия решения, это говорит о накоплении опыта принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

Выше мы представили основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, которая состоит из десяти этапов. В качестве уточнения в данном процессе нами был разделен первый этап разработки управленческого решения на определение проблемы или управленческой цели.

Также нами был дополнительно добавлен второй этап процесса разработки и принятия управленческого решения, на котором мы предлагаем определять стадию жизненного цикла предпринимательской структуры для повышения эффективности принимаемых решений.

К основным результатам проведенного нами исследования можно отнести следующие: нами выявлена взаимосвязанность теории управления и теории развития предпринимательства, выделены их общие черты, тенденции и перспективы развития; определено понятие управленческое решение в предпринимательской структуре; выявлена специфика жизненного цикла предпринимательской структуры в отличии от жизненного цикла

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

организации; выявлены этапы жизненного цикла, характерные для предпринимательских структур; систематизированы управленческие решения в основных сферах деятельности предпринимательских структур, также выявлена специфика процесса разработки и принятия управленческих решений в зависимости от этапа жизненного цикла предпринимательской структуры; и в итоге представлен уточненный процесс разработки и принятия управленческих решений, состоящий из десяти последовательных этапов.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Глава 2. Стратегия устойчивого развития: понятие и содержание, аналитическое обоснование

Изучение теоретических подходов к исследованию устойчивого развития организации имеет свои особенности, от определения понятия устойчивости до методологического подхода к оценке устойчивости компании. Актуальность исследований в области аналитического обоснования стратегии устойчивого развития организации обусловлена необходимостью объективного пересмотра стратегии устойчивого развития компании в условиях меняющейся внешней среды; разнообразием методической базы для исследования стратегических аспектов, сконцентрированных на целях достижения устойчивого развития компании; потребностью в разработке методических и практических подходов к реализации стратегии устойчивого развития.

Предметом исследования являются теоретические, методические и практические подходы формирования стратегии устойчивого развития торговой организации.

При текущем возрастании роли экономических отношений между хозяйствующими субъектами, можно отметить возникновение потребностей в поиске новых подходов к правильному принятию успешной стратегии компании. Поэтому как следствие разработка стратегии устойчивого развития предприятия должна осуществляться с помощью научных и практических (управленческих) методов.

Прежде всего, в основе обеспечения стратегии устойчивого развития лежит всестороннее и комплексное изучение теоретических подходов к определению понятия устойчивости. Данный подход охватывает такие определения как «устойчивость организации», «финансовая устойчивость», «обеспечение финансовой устойчивости».

Содержания понятия устойчивости организации представлено многими российскими авторами. Широкое определение «устойчивости» дано в «Современном экономическом словаре» как «финансовое состояние предприятия, хозяйственная деятельность которого обеспечивает в нормальных условиях выполнение всех его обязательств перед работниками, другими организациями, государством благодаря достаточным доходам и соответствию доходов и расходов».[17]

[17] Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. – 6-е

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

В «Словаре финансово-экономических терминов» дается определение «устойчивости системы» так «состояние системы, в одной стороне как способность адаптироваться к изменяющимся геополитическим и макроэкономическим условиям функционирования без значительных колебаний основных параметров системы, с другой – в полном и бесперебойном исполнении расходных обязательств».[18]

Соответственно, с экономической точки зрения понятие «устойчивости» характеризуется как стабильность.

При успешном взаимодействии с такими элементами системы как политика, экономика, технологии, население достигается наибольший пик устойчивости. В случае нарушения взаимосвязи между элементами, что может привести к локальным кризисным явлениям и сбою связей между всеми элементами системы.

Гукалова Е.А. в своей публикации различает следующие виды устойчивости в зависимости от влияния различных факторов [19]:

- внутренняя устойчивость;
- общая устойчивость;
- финансовая устойчивость.

Под внутренней устойчивостью понимают такое общее финансовое состояние предприятия, при котором обеспечивается стабильно высокий результат его функционирования. В основе достижения такой устойчивости лежит принцип активного реагирования на изменение внутренних и внешних факторов. [20]

Общая устойчивость – такое движение денежных потоков, которое обеспечивает постоянное превышение поступления средств (доходов) над их расходованием (затратами). Также Гиляровская Л.Т. и Ендовицкая А.В. классифицируют следующие виды устойчивости, представленные на рисунке 2.1. [21]

изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2018. С. 477.

[18] Словарь финансово-экономических терминов / Шаркова А.В., Килячков А.А., Маркина Е.В. – М.: Дашков и К, 2017. С. 654.

[19] Гукалова Е.А. Финансовая устойчивость предприятия в современных условиях/ Е.А. Гукалова // Современные наукоемкие технологии, 2009. № 3. – С. 90

[20] Кнышова Е.Н. Экономика организации: Учебник / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2015. – С.125

[21] Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций / Гиляровская Л.Т., Ендовицкая А.В. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. С.7-9.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Маркетинговая устойчивость выражается с помощью влияния следующих факторов как реклама, уровень доходов потребителей и наличие спроса и предложения, т.е. как следствие формирования маркетинговой стратегии для достижения общей цели организации.

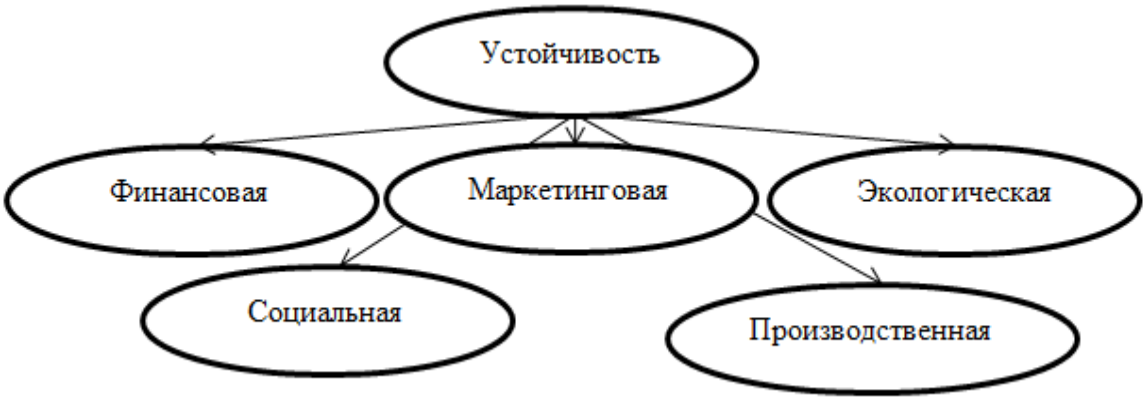

Рисунок 2.1. Классификация устойчивости

Социальная устойчивость – применение системы стимулирования в зависимости от квалификации сотрудников, их активности, ответственности, творческого исполнения своих обязанностей. Экологическая устойчивость – способность к опережающим инвестициям в окружающую среду. [22]

Производственная устойчивость характеризуется эффективностью использования всех видов ресурсов, внедрением новой производственной техники, ростом уровня автоматизации и механизации производственных процессов, освоением и выпуском новых видов продукции (в том числе инновационной продукции), совершенствованием системы организации производства и менеджмента.

Понятие «финансовой устойчивости» имеет широкий спектр определений среди российский авторов. Далее будут представлены, по нашему мнению, определения, наиболее полно раскрывающие проблему финансовой устойчивости предприятия.

Так, по мнению А.Д. Шеремета и Р.С. Сайфулина, финансовую устойчивость предприятия – это «определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность». [23]

[22] Методы экономической оценки устойчивости развития предприятия: монография / Кукукина И.Г., Климова С.В.; под ред. Кукукиной И.Г. – М.: ИНФРА-М, 2018. С. 77

[23] Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / Шеремет А.Д., Негашев Е.В. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. С. 146

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

В.Г. Когденко характеризует финансовую устойчивость как «определенные пропорции между отдельными группами активов и пассивов, а также возможностью поступательного развития организации без угрозы возникновения кризисных ситуаций».[24]

Г.В. Савицкая раскрывает проблему финансовой устойчивости предприятия следующим образом: «Финансовая устойчивость предприятия – это способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внешней и внутренней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска».[25]

Демчук И.Н. классифицирует финансовую устойчивость следующим образом на рисунке 2.2. [26]

Текущая – на конкретный момент времени. Потенциальная – связанная с преобразованиями с учетом меняющихся внешних условий. Формальная – создаваемая и поддерживаемая государством, из вне. Реальная – в условиях конкуренции с учетом возможностей осуществления расширенного производства.

Рисунок 2.2. Классификационные виды финансовой устойчивости

Обеспечение финансовой устойчивости начинается с этапа разработки корпоративной стратегии. Стратегия управления, направленная на

[24] Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика», «Налоги и налогообложение» / Когденко В.Г., Мельник М.В., Быковников И.Л. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – С.38.

[25] Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. С. 339.

[26] Демчук И.Н. Финансовая устойчивость как комплексная категория экономического анализа // Экономический анализ. – 2008. – №5. С 147-149

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

успех, может быть отражена как в балансе экономических показателях устойчивости, так и в наличии следующих составляющих: финансовое обеспечение, информационное обеспечение, материало-техническое обеспечение, кадровое обеспечение, маркетинговое обеспечение, нормативно-правовое обеспечение, программное обеспечение.[27]

Единого и общепринятого понимания устойчивого развития на сегодняшний день не существует. Так Международная комиссия по окружающей среде считает, что устойчивое развитие позволяет удовлетворять потребности нынешнего поколения, не ставя под угрозу возможность будущих поколений удовлетворять свои потребности. [28]

Устойчивое развитие, по мнению Бариленко В.И. – это «непрерывное экономическое развитие без ущерба для природных ресурсов и окружающей среды». Концепция устойчивого развития – не список возможных угроз, это вопрос системного анализа, в частности, речь идет об эффективном или неэффективном взаимодействии экологических, экономических и социальных систем. [29]

Принимая во внимания потребности и желания всевозможных заинтересованных сторон, приводит к увеличению уровня доверия этих лиц к организации, которая способствует возникновению так называемого капитала отношений и, таким образом, создает необходимые условия для устойчивого развития организации.

Наиболее важными заинтересованными сторонами (потенциальными бенефициарами от деятельности) любой фирмы являются: собственники компании; покупатели ее продукции; поставщики всех видов ресурсов; сотрудники организации; местное сообщество; различные общественные объединения; государство.[30]

Определение стратегии устойчивого развития предприятия предлагается Вишняковой А.Б: комплекс экономических, социальных, политических и других мероприятий, с помощью которых современное предприятие

---

[27] Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С.39

[28] Хайдуков Д.С., Тасалов К.А. Основы обеспечения устойчивого развития городской агломерации // Материалы XIV Международной конференции МГУ «Государственное управление в XXI веке» – М.: «Университетская книга», 2017. С 783-789.

[29] Бариленко В.И. Основы бизнес-анализа: учебное пособие / Бариленко В.И., Бердников В.В., Булыга Р.П. / под ред. Бариленко В.И. – М.: КНОРУС, 2014. С. 94.

[30] Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошевая. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2016. С. 28.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

может не только противостоять изменяющимся условиям, но и сделать точный прогноз и обоснованно спланировать свою деятельность, базируясь на внутренних возможностях развития.[31]

Степень удовлетворения интересов всех этих разнообразных групп пользователей (экономических, социальных экологических) определяет долгосрочную степень устойчивости компании, что способствует основанию долгосрочной стоимости компании. Соответственно, реализации стратегии устойчивого развития делает возможным формирование стейкхолдерской стоимости компании.

Общепринято выделять три основных подхода, на которых необходимо фокусироваться организации для достижения собственной долгосрочной устойчивости:

- экономическая устойчивость (экономика);
- социальные аспекты устойчивости (социальная ответственность);
- экологическая устойчивость (экология).

Экономическая устойчивость включает в себя необходимость присутствия производственно-технологического и организационного внутреннего резерва, результативной маркетинговой политикой, целесообразным использованием ресурсов, инновационной деятельностью, обеспечением финансовой устойчивости.

К социальным аспектам устойчивости относят безопасность труда, стабильную зарплату, обеспечением сотрудников медицинским и социальным страхованием, образовательные мероприятия для повышения квалификации персонала, поддержка в чрезвычайных ситуациях, сохранение соответствующего социального имиджа руководства, мероприятия на обеспечение социального благосостояния, безопасности и устойчивости.

Экологическая устойчивость организации складывает из активности компании по защите окружающей среды, а также ее восстановлению, а именно сокращению вредных выбросов и остальных нагрузок на окружающую среду.

Для решения проблемы разработки единого подхода к формированию отчетности об устойчивом развитии на международном уровне осуществляются исследования, итогом которых являются рекомендации по формированию целостного отчета, а именно отчета об устойчивом развитии.

[31] Вишнякова А. Б. Разработка стратегии устойчивого развития промышленного предприятия // Автореферат диссертации на соисканние ученой степени кандидата наук. 2008. С. 8-11.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Основным и самым используемым в мире международным стандартом системы нефинансовой отчетности является Руководство по отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности GRI. Данная отчетность разрабатывалась как инструмент, которые бы позволил связать стратегически разобщённые и замкнутые функции компании, такие как маркетинг, исследования и разработки, управление персоналом.[32]

Сегодня отчетность об устойчивом развитии составляется в компаниях различных стран: в Европе (Великобритания – лидер по составлению социальной отчетности), США, Канаде, Японии, Китае, ЮАР, Австралии, Латинской Америке, России. При этом нефинансовая отчетность в России разрабатывается в основном нефтяными, энергетическими и металлургическими отраслями промышленности. Также такую отчетность составляют крупные банки.

При формировании данной отчетности можно выделить следующие преимущества:

– процесс сбора отчета в области устойчивого развития делает возможным представить вероятные проблемные области, а также случайные возможности во взаимодействии с поставщиками, покупателями, федеральным управлением;

– подготовка требуемой для отчетности информации позволяет проявить экологический и социальный вклад компании и при этом обосновать важность «продукции компании с точки зрения устойчивого развития»;

– помогает сокращению нестабильности и неопределенности стоимости акции публичных организаций и снижению стоимости привлеченного капитала.

Отчетность об устойчивом развитии состоит из следующих пунктов:

– стратегия и видение, в которых описывается стратегия фирмы в области устойчивого развития, в том числе уведомления о намерениях руководства компании;

– организационная характеристика включает обзор структуры и деятельности компании;

– структура управления и система менеджмента включает описание структуры;

– организация и политика менеджмента.

[32] Сайт Global Reporting Initiative. URL: https://www.globalreporting.org

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Роль бизнес-анализа в разработке стратегии устойчивого развития организации

Основные проблемы в обеспечении устойчивого развития организации включает в себя следующее: сбой в области сбыта продукции, некомпетентность и отсутствие опыта. Кроме того, не стоит забывать и о неразвитой системе ведения бизнеса. Чтобы начать свое дело, начинающему бизнесмену приходится тратить много времени на получение различных сертификатов и лицензий.

Значимость общественного мнения, диктующая определенные экологические ограничения, ограниченность и растущая стоимость ресурсной базы, конкуренты, которые уже начали работать в соответствии с принципами устойчивости, благодаря чему получили преимущества на рынке, приводят многие коммерческие компании к осознанию необходимости разработки стратегии устойчивого развития. Важнейшим инструментом обоснования такой стратегии призван быть бизнес-анализ.

Связи с этим компания пересматривает цели и задачи стратегического менеджмента независимо от размера и сферы деятельности предприятий. Изменяется оценка деятельности, в первую очередь, промышленных предприятий, оказывающих существенное влияние на окружающую среду и социальную сферу во внешнем окружении и, соответственно, внутри предприятия.

Компании сталкиваются с тем, что любые инвестиционные и финансовые решения должны приниматься с учетом их социальных и экологических последствий для компании и общества в целом. При таком подходе концепция долгосрочной устойчивости бизнеса превращается в мощный фактор стратегического развития, укрепления деловой репутации и конкурентоспособности, а также роста рыночной капитализации компании.

Стратегия устойчивого развития влияет на инвестиционную привлекательность компании: инвестор, принимая решения по вложению средств в ту или иную компанию, оценивает весь спектр рисков, включая нефинансовые. Компания может быть привлекательна с точки зрения текущей доходности, но крайне неустойчива с точки зрения экологической и социальной. Поэтому для стратегического инвестора стоимость компании напрямую связана с ее экологическими и иными рисками. [33]

[33] Галицкая Ю.Н., Остапенко О.А. Финансовая устойчивость как основа экономической безопасности предприятия. Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 5 (94). С. 964-966.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Задача обеспечения устойчивого развития важна не только для так называемых публичных компаний. Социальная ответственность компании и степень, в которой он заботится об окружающей среде, сегодня становится одним из наиболее важных критериев для оценки его репутационных рисков. Компания, которая поддерживает прозрачность в этом отношении, несомненно, вдохновит на большее доверие заинтересованных лиц и возможных партнеров.

Известно, что эффективное управление оборотным капиталом является важнейшим инструментом обеспечения платежеспособности компании. Центральное место при этом занимают вопросы совершенствования управления дебиторской и кредиторской задолженностью.

Выстраивая свои отношения с клиентами, разрабатывая или уточняя кредитную политику, необходимо учитывать информационную открытость потенциального или существующего клиента. В свою очередь компания, выступая в качестве клиента, может претендовать на выгодные условия расчетов в том случае, если она имеет стратегию устойчивого развития, о которой она может проинформировать своих контрагентов.

Наряду с необходимостью формирования и поддержания имиджа надежной компании, имеющей стратегию долгосрочного развития, существуют иные крайне важные причины того, чтобы деятельность компании была согласована с принципами устойчивости, что отображено на рисунке 2.3:

– поскольку цены на ресурсы постоянно растут, компании, которые грамотно и экономично распоряжаются ресурсами (в соответствии с принципами устойчивости), будут в гораздо меньшей степени зависеть от перепадов цен;

– чем раньше компания примет принципы устойчивости, тем больше ее шансы получить конкурентные преимущества на рынке;

– принятие стратегии устойчивого развития требует постоянной координации и согласования действий как внутри компании, так и при обеспечении взаимодействия с окружающей средой (инвесторы, кредиторы, конкуренты, правительственные органы, общественность), что дает важный опыт, связи и преимущества в сфере координации и коммуникации. [34]

[34] Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы: Учебник / Н.Н. Симоненко, В.Н. Симоненко. – М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2016. С. 111.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

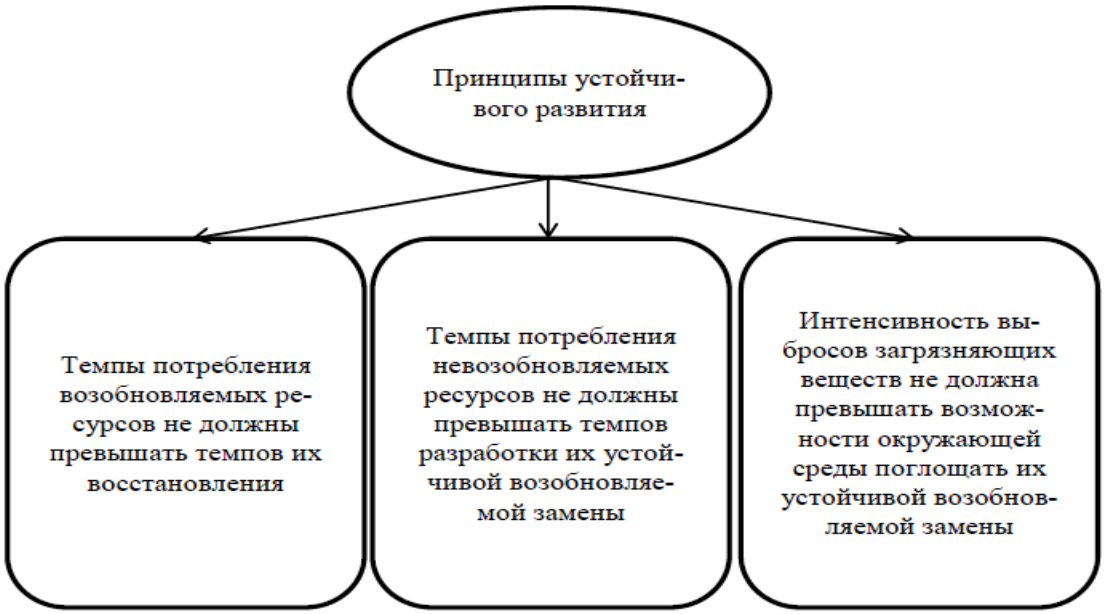

Рисунок 2.3. Принципы устойчивого развития

На рисунке 2.4 представлена схема, которая отражает устойчивое развития и неустойчивое развитие для современного предприятия. [35]

Помимо этого, эта схема показывает сложность анализа устойчивости развития компании как сложной комплексной хозяйственно-экономической системы.

Согласно схеме 2.4 устойчивого развития организации относят ситуацию, когда соблюдает следующий баланс сил: 1 – устойчивое развития экологической подсистемы; 2 – устойчивое развития информационной подсистемы; 3 – устойчивое развития технологической подсистемы; 4 – устойчивое развития экономической подсистемы. Когда приоритеты предприятия меняются, то может наблюдаться дисбаланс, что приводит к неустойчивому развитию.

Необходимость выделения устойчивого развития в комплексную долгосрочную стратегию обоснована тем, что решения, связанные с обеспечением устойчивого развития:

[35] Сайт компании аналитических исследований финансовых рынков Standard&Poor's. URL: http://www.standardandpoors.ru/

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

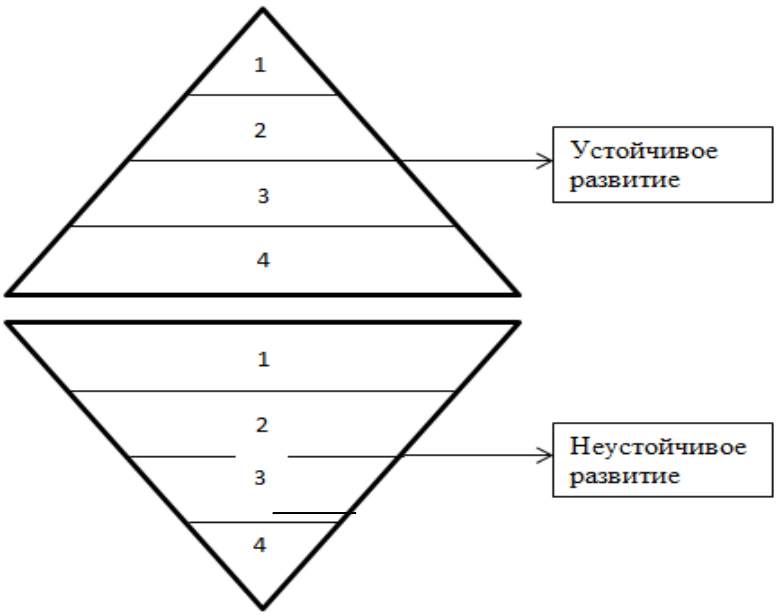

Рисунок 2.4. Устойчивое и неустойчивое развитие предприятия при различных приоритетах развития по схеме

– влияют на всю цепочку создания стоимости компании, начиная с разработки и производства продукта и заканчивая развитием клиентской базы;

– носят сложный комплексный, зачастую противоречивый характер, включая конфликты интересов отдельных групп и финансовых и нефинансовых целей компании;

– затрагивают взаимодействие с широким кругом заинтересованных лиц, влияние которых на долгосрочную устойчивость компании может быть существенным;

– принимаются в условиях неопределенности, которую формируют такие факторы, как изменения климата, геополитические события, изменяющееся законодательство, интересы работников и потребителей.

Таким образом, управленческие решения и их последствия сегодня должны рассматриваться с трех позиций: экономической, социальной и экологической. Наряду с этим существуют проблемы, специфичные для России, среди которых:

– непрозрачность отечественного бизнеса. Публикация отчетов в области устойчивого развития предполагает добровольное дополнительное раскрытие наиболее важной информации обо всех сторонах деятельности компании. По результатам исследования Standard & Poor's, прозрачность российского государственного бизнеса намного ниже, чем частного, что

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

очень странно, поскольку государственные компании по определению должны быть более открытыми для общества и социально ответственными;

– слабая вовлеченность малого и среднего бизнеса в этот процесс;

– отсутствие руководящих принципов для отчетности по устойчивому развитию. В России, корпоративная социальная ответственность и социальная отчетность не подлежит регулирование действующего законодательства. Согласно данным, опубликованным на сайте CorporatedRegisterCom (сайт для регистрации социальных отчетов), Россия занимает предпоследнее место в списке европейских стран, чьи компании составляют социальные отчеты.[36]

К возможным проблемам внедрения концепции устойчивого развития на предприятии можно отнести также следующие:

– на уровне организации не присутствует комплексный подход к управлению долгосрочной устойчивости, их усилия имеют местный характер;

– необработанность методологии, нет единой сформированной концепции, необходимой для управления долгосрочной устойчивостью компании;

– у организаций отсутствует необходимая информационная база, на основе которой они могут принимать решения;

– отсутствуют комплексные методики оценки долгосрочной устойчивости;

– для оценки долгосрочной устойчивости не хватает соответствующих измерителей-индикаторов;

– реальные преимущества, которые может получить фирма, на самом деле могут иметь весьма условный характер и не встречают положительного принятия на предприятии.

Таким образом, проведенное исследование формирует основное понимание содержания стратегии устойчивого развития компании, охватывающий всесторонний комплекс мер. Каждой организации присуща своя уникальная стратегия развития под влиянием внешних и внутренних особенностей.

[36] Сайт компании социальной отчетности Corporatedregister.com. URL: http://www.corporateregister.com/

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Глава 3. Организационные предпосылки развития системы управления как фактора обеспечения повышения эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала отраслевого предприятия

В организации протекают различные процессы, среди которых особое значение принадлежит управлению. Система управления – это совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих установленное целенаправленное функционирование организации.

Для системы управления любой организационной структуры обязательным является наличие следующих основных моментов:

- разработка миссии организации;
- разделение функций производства и управления;
- распределение заданий между работниками;
- установление порядка взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций и прочее [37].

Сама система управления состоит из четырех подсистем: методологии, процесса, структуры и технологии управления. Основными элементами, составляющими систему управления компанией, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, технология, решение, характеристики информационного обеспечения, система документооборота, организационная структура [38].

Таким образом, сама система управления содержит элементы, обеспечивающие эффективное взаимодействие промышленно-производственного персонала в рабочем процессе и направлена на формирование организационных предпосылок совершенствования коммуникационных связей (рисунок 3.1).

Как видно из рисунка 3.1 основными организационными предпосылками развития системы управления отраслевого предприятия как одного из факторов повышения эффективности взаимодействия промышленно-производственного предприятия выступают следующие:

- возможность совместной деятельности работников;

[37] Фаррахов А. Г. Управление социально-техническими системами [Текст] : учебное пособие / А.Г. Фаррахов. – М. : Инфра-М, РИОР, 2015. – 224с.

[38] Ширяев В. И. Управление предприятием. Моделирование, анализ, управление [Текст] / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. – М. : Либроком, 2015. – 272 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

- создание общего информационного пространства внутри организации;
- установление понятных и разделяемых целей;
- сбалансированность управленческого воздействия на различные подсистемы организации;
- формирование единой корпоративной культуры и системы ценностей;
- применение инновационных практик управления и современных методов, технологий информационного взаимодействия [39].

Рисунок 3.1. Организационные предпосылки развития системы управления как фактора обеспечения повышения эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала

[39] Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. [Текст] – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 280 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Эффективное взаимодействие между подразделениями важно не меньше, чем командная работа в коллективе. Без него компания не может работать как единый механизм, а сотрудники чувствуют себя в информационном вакууме. Это снижает эффективность и мотивацию персонала, а также затрудняет реализацию любых проектов.

Создание условий для эффективной совместной деятельности работников нефтегазодобывающего предприятия в рамках выполнения текущих задач, командной или проектной работы предполагает формирование сетевой среды, в которой необходимо выполнение следующих условий:

- проявление собственной инициативы;
- получение коллективной поддержки и оценки своей инициативы;
- участие в поддержке и оценке других инициатив;
- участие в складывающейся общей цели, общей системы профессиональных ценностей;
- причастность к формированию общих критериев эффективности деятельности и взаимодействия;
- понимание принципов и целей совместной деятельности;
- участие в управлении совместной деятельностью, влияние на распределение ресурсов для ее осуществления [40].

Очевидно, что определив модель компетенций должности, подобрав соответствующего сотрудника, руководитель должен правильно и ясно поставить перед ним цели и задачи: объяснить, что и в какие сроки надо сделать, обозначить способы решения задач, выделить необходимые ресурсы, то есть найти оптимальное соотношение результативности и эффективности деятельности.

Все действия организации так или иначе основаны на информации, которую она получает, взаимодействуя с внешним миром. Взаимодействие - это инструмент управления и достижения целей, которые компания ставит перед собой. Следовательно, под эффективным взаимодействием подразумевается такое взаимодействие, в результате которого цели и задачи фирмы реализуются наиболее эффективным способом [4].

[40] Чейметова В.А. Теоретико-методические подходы высшего звена к определению методов стимулирования менеджеров [Текст] / В.А. Чейметова, В.В. Щербаков // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 4-1 (81) – С. 1161-1165.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

В центре внимания – качество организации информационного обмена как одна из ключевых составляющих эффективного взаимодействия с персоналом компании. Чтобы деятельность группы была эффективна, внутри организационной структуры, между ее членами необходимо создать единое информационное пространство, которое дает следующие возможности всем участникам информационного обмена:

- предоставлять информацию о своей деятельности другими участникам сети;
- дистанционно иметь информацию о деятельности других участников сети;
- создавать собственные каналы информации (в том числе и информационное образовательное пространство);
- становиться частью других информационных каналов и потоков [1].

На современном уровне развития экономики в условиях перехода на инновационный путь развития конкурентоспособность отраслевого предприятия рассматривается не только в разрезе «рыночной силы компании» по сравнению с конкурентами, но и с учетом его эффективного взаимодействия с внешним миром и инновационной активности, определяемых набором метанавыков, отражающих потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстроизменяющейся среде. В этой связи одним из ключевых факторов успеха компании выступает уровень инновационной восприимчивости персонала предприятия, проявляющейся в способности к самообучению, принятию инноваций, изменениям [41].

Внедрение инноваций предполагает адаптацию не только организации, но и сотрудников к изменениям в их деятельности и взаимодействию. На начальном этапе изменений возникает проблема, заключающаяся в том, что промышленно-производственный персонал отраслевой компании воспринимает преобразования как негативное явление для его текущего положения на предприятии. При несовместимости инновационных изменений возможно сопротивление нововведениям. От степени сложности и характера изменений зависит процесс инновационного

[41] Дресвянников В. А. Управление знаниями организации [Текст] / В.А. Дресвянников. – М. : КноРус, – 2016. – 344 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

восприятия, который может как стать побуждением к инновационному развитию, так и вызвать негативные последствия в форме сопротивления [42].

На наш взгляд, основными причинами сложившейся ситуации являются следующие:

- организационные ограничения возможности самореализации сотрудников. Наличие значительного числа правил, инструкций, положений и пр., жестких иерархических структур оказывает негативное воздействие на реализацию творческого потенциала работников, затрудняя тем самым проявление внутренней мотивации деятельности;
- отсутствие изученной системы мотивов инновационной активности персонала предприятий;
- изолированность внутренней среды крупного нефтегазодобывающего предприятия, что зачастую приводит к уменьшению разнообразия жизненных впечатлений его сотрудников и, как следствие, является причиной снижения их творческого потенциала;
- промышленная организационная культура как фактор стабилизации уровня мотивации к труду. На крупных производственно-промышленных предприятиях, как правило, складывается устойчивая организационная культура, и независимо от качества такой культуры сотрудник автоматически будет стремиться подстроиться под нее, чтобы не выделяться на общем фоне.

Выявление проблемных и узких мест позволяет определить приоритетные направления совершенствования процессов управления и взаимодействия внутри организации. Анализ этих данных позволяет установить, но на данном этапе еще не решить, значительное количество рабочих проблем. После того, как проблема идентифицирована, необходимо обсудить ее с участниками взаимодействия и вместе с ними найти приемлемое решение. Во всех, даже самых успешных компаниях, решение проблем взаимодействия, как правило, не требует существенных денежных затрат и большей частью связано с временными затратами и затратами управленческого труда.

[42] Назмутдинова Е.В. Инновационная восприимчивость персонала: организационный аспект [Текст] / М.В. Гусева, Е.В. Назмутдинова // Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. отв. редактор В. В. Пленкина. – Тюмень : ТИУ, – 2018. – С. 59-64

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

В управленческой литературе выделяют несколько ключевых путей совершенствования системы управления производственного предприятия: технократический, рыночный и стратегический. При этом, каждому пути характерны свои особенности взаимодействия и четко различимы инструменты и средства повышения его эффективности [1].

Первый, технократический, нацелен на конструирование «идеальной» модели механизма управления за счет поэтапных планомерных незначительных нововведений, дающих возможность сократить противодействие стараниям реформаторов.

Второй путь – рыночный, основан на неорганизованной модификации механизмов управления и адаптация их к быстроменяющимся условиям экономических отношений. Тем не менее, стихийность его осуществления может породить поляризацию сил, возрастание неприятия грядущих изменений, к укреплению бюрократических положений.

Стратегический путь направлен на фиксирование действительных условий осуществления деятельности организации, тиражирование и приумножение благоприятных демократических элементов управления, поверх смягчения воздействия бюрократических структур [43].

Таким образом, можно определить варианты совершенствования системы управления: использование новых организационных форм управления – целесообразно внедрять матричные структуры, формировать центры управления проектами и получения прибыли (рисунок 2).

Такого рода структуры управления дают возможность повысить согласованность совместных действий руководителей различных уровней, гарантируют возможность контролировать хозяйственную деятельность организации с финансовой точки зрения.

Усовершенствование совместных методов разработки и принятия управленческих решений – заключается в формировании «команд» из специалистов высокой квалификации для развития всей системы управления.

Конструирование принципиально новой формы управления – заключается в уменьшении числа ступеней управления и переход от «высоких» структур к «плоским» с надлежащим наращиванием их прав и ответственности; кардинальном секвестровании функций надзора и контроля за счет увеличения возможных способов консультирования

[43] Чейметова В.А. Свойства конкурентоспособности трудового потенциала в современных условиях [Текст] // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 6-2 (59) – С. 740-742.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

исполнителей; сосредоточении административных функций на низшем уровне и объединение их с производственными функциями; комплектование отдельных направлений внутренней политики предприятия, первоочередное в области социального развития.

Повсеместная популяризация экономических отношений в системе управления – проявляется в обеспечении доступности прав на продажу произведенного товара прочим подразделениям, в том числе управленческой надстройке, что существенно увеличивает экономический интерес каждого участника рабочей группы, ясность осуществления работ, безопасность управления, кроме того появляются предпосылки для предстоящего улучшения способов управления [44].

[44] Мальцева Л.Ю. Особенности взаимодействия социальной и производственной инфраструктур нефтегазодобывающей территории [Текст] // Нефть и газ Западной Сибири : материалы Международной научно-технической конференции. отв. редактор П. В. Евтин. – Тюмень : ТИУ, – 2017. Том 3 – 326 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Рисунок 3.2. Направления совершенствования средств и инструментов повышения эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Из числа преимущественно обобщенных средств модернизации управления компанией можно обособить такие как:

- усовершенствование структуры управления, предельное ее упрощение, децентрализация большей части функций, очерчивание полномочий менеджеров, принимая во внимание уровень профессионализма и личные характеристики.
- разработка плана действий по развитию организации, основываясь на исследовании ее сильных и слабых сторон, оформление философии и политики организации, распространяющихся на все функциональные зоны;
- создание и обслуживание единой информационной системы организации, дающей возможность налаживать продуктивное взаимодействие среди работников и подразделений;
- установление и закрепление особой системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования;
- внедрение практики непрерывного повышения квалификации работников в основу которой положены инструменты обучения, переподготовки, развития инициативы, творчества и прочее;
- адаптация процедур подбора, обучения, оценки и перемещения управленческих кадров, выстраивание карьерное траектории руководителей, активное использование стиля руководства, соизмеримого внутренним и внешним факторам, оказывающих влияние на организацию.
- использование преимущественно эффективных методов подбора персонала и оценки для комплектования трудоспособного, психологически совместимого коллектива, который максимально восприимчив к поставленным целям и задачам и личностно замотивирован на их достижение;
- оформление внутрикорпоративной культуры компании, утверждение коллективных ценностей, признаваемых, одобряемых и разделяемых сотрудниками [45].

Делая общий вывод, отметим, что любому предприятию необходимо индивидуально, целенаправленно делать выбор о направлениях повышения эффективности взаимодействия внутри организации, принимая во

[45] Назмутдинова Е.В. Ключевые моменты формирования мотивационного механизма инновационной деятельности предприятия [Текст] / Е.В. Назмутдинова, О.С. Андреева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10-2 (63) – С. 603-606

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

внимание, в первую очередь особенности деятельности и специфику уже сформированной структуры управления. Значительная теоретико-методологическая база сегодняшнего менеджмента дает возможность разумно устанавливать пути совершенствования как системы управления в целом, так и отдельных ее элементов.

Руководителю важно понимать, что самая эффективная коммуникация между персоналом будет достигаться только при условии, что будут использованы разные методы в своей совокупности с ориентацией на корпоративные цели и планы развития предприятия в долгосрочной и среднесрочной перспективы. Но как правило, управленцы не редко сдвигают фокус в направлении решения бизнес-задач и убирают на задний план проговаривание с командой целей, стратегии, планов и результатов функционирования организации. Такой подход необходимо адаптировать, так как итоги деятельности любого конкретного работника или команды прямо пропорционально зависят от того, как качественно он воспринимает и чувствует реальную действительность в компании. Следовательно, грамотный руководитель должен мотивировать к участию в командных активностях и концентрировать их внимание на важности постоянно «быть в курсе дел» при осуществлении текущих задач. Руководитель обязан предельно точно и ясно довести до работников то, что он хочет видеть результатом их труда, а также проконтролировать, как они его поняли. При этом, важно помнить, что понять то, что от тебя хочет видеть начальник не значит принять как свое. Именно поэтому взамен соперничества необходимо вырабатывать в организации и на местах соревновательный дух, провоцируя структурные подразделения не «биться» между собой, а стремиться двигаться вперед и добиваться успеха. С таким подходом у работников будет больше стремления и увлеченности в рабочем процессе [3].

Результаты работы в команде несут в себе большую ценность для бизнеса в пределах индивидов, отделов и иных структур. Побуждение к обмену рабочими материалами в компании, сброс коммуникационных барьеров, внимание к деталям и мелким проблемам позволят выстроить наиболее продуктивное взаимодействие в организации.

Кроме того, очень важно выстроить эффективное взаимодействие именно между теми подразделениями, коллективная работа которых дает максимальную отдачу в пределах всей деятельности компании. При этом, бесспорно, гарантией успеха в налаживании коммуникаций выступают единые, разделяемые всеми работниками цели и общее информационное

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

поле в совокупности с хорошей степенью внедрения высоких технологий в рабочий процесс [6].

Сетевые ресурсы также играют немаловажную роль в становлении и поддержании эффективного взаимодействия между структурными подразделениями в целом и их отдельно взятыми работниками. На внутреннем портале компании любой трудящийся может узнать, чем занимаются департаменты и как распределяются обязанности в компании.

Как показывает практика крупных отраслевых компаний очень бывает полезно объединять работников из разных структурных подразделений для работы над общими проектами или групповыми задачами. Преимущество этого объединения в том, что такой вид совместной деятельности сближает и сплачивает коллектив, дает возможность каждому участнику внести и растиражировать свои уникальные компетенции. Вследствие этого реализуется процесс обмены опытом не только в пределах созданных групп и проектов, но в рамках всей организации [4].

Добиться максимальной информационной открытости способствует опыт перехода работников из одного отдела в другой. Поощряется внутренняя ротация персонала, которая выражается через возможность горизонтального, межфункционального карьерного обновления и позволяет работнику попробовать свои навыки и силы в труде в различных подразделениях. Применение такого подхода обеспечивает непрерывное поступление новых идей и избавляет от «выгорание на местах» персонала, а также мотивирует промышленно-производственных работников стремиться узнавать больше информации о функционировании других подразделений, чтобы видеть свою карьерную траекторию.

Определяя «правила игры» при работе и взаимодействии в компании, к числу которых может быть отнесена и корпоративная культура, и порядок общения, и условия работы, и многое другое, руководитель закладывает базу для эффективного взаимодействия своих сотрудников. В случае если установленные правила будут общедоступны и прозрачны, в компанию придут те, кто для себя понимает, что «играть» по ним интересно [3].

Под правилами игры в индивидуальном преломлении к каждой должности можно иметь в виду модель компетенций, те же самые KPI's, регламенты и стандарты. Создание этих атрибутов должности помогает нивелировать первоисточники трудностей во взаимодействии персонала. Выведя правила игры, сконструировав модель компетенций, выбрав под них подходящего сотрудника, управленцу необходимо четко и рационально установить для него цели и задачи: разъяснить, что и в какой период необходимо

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

сделать, наметить варианты решения задач, предоставить требующиеся ресурсы, то есть отыскать наилучшее сочетание результативности и эффективности выполняемых им работ.

Руководитель может выражать и доносить цели, с учетом предсказания нормального поведенческого ответа среднестатистического человека. Выстраивание эффективного взаимодействия прекращает быть существенной проблемой, при условии если управленец соразмерно предопределяет вероятные реакции персонала (не конкретного отдельно взятого сотрудника, а общую тенденцию) на различные действия в компании [7].

Кроме того, в добавок к регламентации деятельности нужно проводить работу по моделированию единой культуры внутри организации. Общие ценности и принципы ведения рабочих процессов помогают работникам на местах и руководителям всех уровней проще находить общий язык друг с другом и работать в канве общих приоритетов. Созданию единой культуры будут содействовать процедуры, инициированные корпоративным центром.

Утверждение единой для всей компании программы развития, обучения, ротации, участие в централизованных в рамках должностных категорий учебных программах, преимущественно если они осуществляются на базе корпоративного центра, поддерживают наилучшее понимание «духа» компании, ее единства и общих целей [6].

Создание и запуск общих корпоративных стандартов рабочего поведения дает возможность работникам владеть очевидными ориентирами в своем труде, в пределах которых формируется и нормируется их поведение. Первоочередной задачей необходимо решить вопрос с порядком в подсистеме информационных потоков. Нередко управляющая надстройка делают избыточные информационные запросы, на всякий случай, а не по существу. Что примечательно, одну и туже информацию могут запрашивать различные подразделения, не согласовывая между собой эти потоки, что существенно перегружает работников дублированием информации в разных формах отчетности. Желательно в этом процессе быть нацеленным на введение в рабочий процесс современных технологий обмена информацией с применением передовых и инновационных технических средств.

Еще одним современным и достаточно эффективным инструментом развития внутриорганизационного взаимодействия выступает рациональная коллаборация. Сущность этой идеи можно выразить в следующей формулировке: это лидерская практика, за счет которой возможно установить случаи при которых сотрудничать выгодно, а при каких – нет, и как

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

следствие, присутствует возможность взрастить в работниках готовность и умение взаимодействовать в нужных моментах [5].

Постулаты современного менеджмент гласят о том, что грамотный руководитель должен стремится к некой устойчивой модели функционирования организации, которая заключена в следующем: компания представляет из себя децентрализованную систему с конкретными зонами ответственности, большой подотчетностью и отдачей для тех, кто продвинулся и показал значительную результативность в своей сфере деятельности. Это привлекательная система, она работает и приносит эффект, но есть целесообразные границы ее применения. Загвоздка в том, что с течением времени самостоятельность вероятно трансформируется в изолированность: руководители все крепче удерживают интересы своего направления, работники в свою очередь заинтересованы исключительно в реализации индивидуальных целей и слабо мотивированы на помощь другим в достижении их целей. В конце концов, децентрализация рискует преобразовать систему управления до неузнаваемости и сделать из организации слабо координируемую совокупность обособленных по целям отделов. Выход из возможной ситуации кроется в искоренении принципов децентрализации и перестройке в противоположном направлении, то есть наибольшей централизации, при которой принимают подавляющее большинство всех решений и перерабатывают огромный массив информации ряд отобранных структурных единиц системы, находящихся преимущественно в аппарате управления компанией. Сама по себе рациональная коллаборация рассчитана на то, что организация работает как децентрализованная система, но одновременно с этим деятельность сформированных рабочих команд координируется. Рациональная коллаборация убирает потребность делать выбор между децентрализованностью и сотрудничеством. Все структурные подразделения в составе компании функционируют самостоятельно – это дает возможность сотрудникам легко распоряжаться и планировать собственный объем рабочих функций, чувствовать ответственность, получать обратную связь и роялти за полученные результаты труда. Но эта модель расширяется коллаборативным пластом – навыком самостоятельно уяснения того, когда требуется соединить усилия с другими рабочими группами [8].

Еще одной существенной предпосылкой для повышения эффективности взаимодействия сотрудников является преодоление сопротивления всему новому, инновационному. Для активизации инновационной восприимчивости персонала нефтегазодобывающего предприятия необходимо использовать определенный набор средств и

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

инструментов, ориентированных на развитие инновационного потенциала работников, формирование понимания необходимости внедрения инноваций на предприятии и создание благоприятной почвы для проведения изменений (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Инструментарий нивелирования сопротивления нововведениям

Причины сопротивления нововведениям	Инструментарий нивелирования сопротивления нововведениям
Неправильное понимание необходимости внедрения инновационных изменений	Предоставление подробной информации о предстоящих изменениях (информирование)
Различная оценка ситуации по сравнению с руководством	Помощь и поддержка со стороны менеджмента компании (поддержка)
Консерватизм	Вовлечение сотрудников в проектирование и осуществление инноваций (причастность)
Собственнический интерес	Переговоры менеджеров с отдельными сотрудниками и их группами (компромисс)

Безусловно, ключевую роль при побуждении работников к инновационной, научно-технической деятельности играет материальный фактор, однако следует учитывать, что инноваторы – люди творческие. Таким образом, при формировании конкретных управленческих решений по повышению инновационной восприимчивости персонала предприятия нефтегазового комплекса в первую очередь необходимо принимать во внимание стремление сотрудников к самореализации в процессе генерирования всех видов нововведений [6].

Отметим, что в организации протекают различные процессы и для эффективного управления текущей деятельностью и взаимодействием между работниками должно быть сформировано единое информационное пространство всех структурных элементов, причем это должно быт сделано независимо от их территориального и географического местонахождения. Все информационные ресурсы компании должны быть интегрированы и рационально встроены в рабочий процесс. Это обусловлено тем, что в пределах информационного взаимодействия следует сделать возможным результативное выполнение огромного количества текущих и стратегических проектов с целью формирования надлежащего конкурентного преимущества. К проектам такого рода могут быть причислены такие как: проектирование нового оборудования для отраслевых производств; реинжиниринг бизнес-процессов протекающих в организации; проекты в области цифровых и информационных технологий и другие [9].

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Как правило, многие отраслевые предприятия имеют матричную или близкую к ней организационную структуру управления, в которых учтено множество разного вида связей, уровней соподчинения, территориальная распределенность и иные моменты. Построение и функционирование сетевой организационной структуры предполагает наличие множества исполнителей, находящихся в разных структурных подразделениях и участвующих во многих внутриорганизационных связях одновременно.

Проблемы повышения эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала отраслевого предприятия возможно нивелировать или полностью устранить с помощью определенных инструментов и способов, но синергетический эффект будет получен за счет, в первую очередь, оптимизации процессов управления взаимодействия с целью сокращения сроков и стоимости выполнения контактов на различных уровнях и в целом про предприятию [1].

Доказана и эффективна практика внедрения систем оперативного управления, позволяющая внедрять информационную поддержку и коммуникации, в их числе и мультиагентные системы. Важным аспектом эмпирической реализации систем управления подобного рода выступает потребность учета не только взаимоотношений между руководителем и подчиненным, но и между собой. Подводные камни кроются в том, что использование в этой ситуации традиционного проектного подхода не всегда оправдано в виду высокой степени сложности заданий и неоднозначностью требований к ресурсам. Это не дает возможности выполнить квалифицированное нормирование и закрепление заданий на ступени общего центра управления с применением классических методов календарно-сетевого планирования. Именно поэтому очень важно разделять потоки информационного и управленческого взаимодействия промышленно-производственного персонала отраслевого предприятия.

Таким образом, первостепенной задачей служит изучение характерных черт взаимодействия структурных подразделений предприятия с высокой долей автономности, как внутри, так и с общим центром управления, в целях обеспечения продуктивности работы организация в целом.

Оценка результативности предлагаемых мер по совершенствованию управленческого инструментария в целях роста эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала должна проводиться не только через призму экономических параметров, но и с учетом социального эффекта проводимых мероприятий, который по важности в работе с персоналом организации первостепенен [2].

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Мониторинг социальной и экономической эффективности в своей основе имеет целевой подход, в рамках которого улучшение системы управления рассматривается с позиции качества работы с людьми. При этом центральной задачей оценивания выступает установление насколько успешно работники используют и приумножают свой потенциал для достижения целей организации, а так же в какой мере осуществляются общеэкономические и социальные цель нефтегазодобывающего предприятия. Выступая факторами повышения эффективности как взаимодействия персонала, так и самого управления, прогрессивность системы, уровень квалификации работников, оперативность принимаемых руководством решений, степень технической оснащенности управленческого труда – они не могут не отражаться на результатах производственной и хозяйственной деятельности отраслевого предприятия (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Матрица оценки результативности последствий совершенствования управленческого инструментария в целях повышения эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала

Вид эффекта*	Направления совершенствования управленческого инструментария повышения эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала		
	Технократический путь	Рыночный путь	Стратегический путь
Социальный	- улучшение имиджа компании; - рост уровня производственной самостоятельности работника	- рост качества и количества межличностных взаимоотношений; - повышение мотивации сотрудников к работе	- повышение заинтересованности в конечном результате труда; - рост качества трудовой жизни
Экономический	- сокращение на 8% удельных затрат на функционирование системы управления в расчете на единицу затрат труда занятых на предприятии работников	- рост рентабельности промышленно-производственного персонала на 7%; - рост прибыли до налогообложения на 10% в расчете на одного сотрудника	- сокращение на 15% доли издержек на рабочую силу в общем объеме реализации; - сокращение на 11% доли часов, затраченных на проф. обучение, в общем балансе времени
Общий (синергетический)	Прогнозный рост объемов выручки на 12%	Ожидаемый рост производительности труда на 15%	Перспективное сокращение расходов в области персонала на 30%

* при определении величины эффекта использовались общепринятые расчетные формулы и экспертные мнения руководителей и начальников отделов рассматриваемого отраслевого предприятия

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Обобщенная социально-экономическая оценка последствий улучшения управленческих инструментов, направленных на усиление взаимодействия сотрудников в рабочем процессе должна выстраиваться вокруг соизмерения социального эффекта, отраженного в росте трудового потенциала промышленно-производственного персонала и сводных издержек на воспроизведение и обновление рабочего трудового потенциала сотрудников. Таким образом, технократический путь совершенствования системы управления предполагает использование таких инструментов и средств повышения эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала, которые дадут общий синергетический эффект в виде прогнозируемого роста объёмов выручки на 12%. Кроме того, ожидается промежуточный социальный (в форме улучшения имиджа компании и роста уровня производственной самостоятельности работника) и экономический (как сокращение на 8% удельных затрат на функционирование системы управления в расчете на единицу затрат труда занятых на предприятии работников) эффекты.

В свою очередь, рыночный путь обновления управленческого инструментария результатом повлечет рост производительности труда на 15 %. Так же при этом пути ожидается рост качества и количества межличностных взаимоотношений и повышение мотивации сотрудников к работе – как социальный эффект от предлагаемых мер, и рост рентабельности промышленно-производственного персонала на 7%, а прибыли до налогообложения на 10% в расчете на одного сотрудника – как экономическая составляющая полученного результата.

Стратегический путь развития средств системы управления в области повышения эффективности взаимодействия персонала нацелен на перспективное сокращение расходов в области персонала на 30%. Дополнительно к этому возможно повышение заинтересованности в конечном результате труда и рост качества трудовой жизни работников, а также сокращение на 15% доли издержек на рабочую силу в общем объеме реализации и уменьшение на 11% доли часов, затраченных на проф. обучение, в общем балансе времени.

Возвращаясь к оценке эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала отраслевого предприятия отметим, что любой из выбранных путей совершенствования инструментов управления приведет к положительной динамике коммуникационных процессов в организации.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таким образом, уровень эффективности взаимодействия промышленно-производственного персонала отраслевого предприятия помогает дифференцировать работников по существенному для предприятию критерию, дает возможность отделить обладающих нужным качеством (компетенцией) от тех, кому еще предстоит над ним поработать, помогает в более качественном и срочном порядке достигать целей компании.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Глава 4. Стратегия социально-экономического развития региона.

В условиях глобализации и обострения конкуренции между ведущими странами мира в политической, экономической, военной и других сферах, перед страной возрастают вызовы и угрозы оказаться в ряду неконкурентоспособных стран с зависимой экономикой и ограниченным суверенитетом. Поэтому, необходимо глубоко осмыслить ситуацию и в кратчайшие сроки приступить к реализации стратегической цели повышения конкурентоспособности страны. Данная задача сформулированна Президентом Российской Федерации в Послании Федеральному Собранию Российской Федерации и остро стоит за последние годы.

В связи с этим, проблему обеспечения конкурентоспособности страны следует рассмотреть под углом зрения регионального стратегирования. Для успеха деятельности стратега, регионального или государственного уровня, необходимо осознать, что конкуренция между странами и регионами происходит в основном не в материальной сфере, а в области идей, стратегий, проектов, внедрения собственных стандартов, воздействия на сознание и т.д. Только завоевание лидерства на данных позициях способно обеспечить прорыв в области хозяйства[46] и социальной сферы регионов и страны в целом.

Стратегия социально-экономического развития региона - это система согласованных стратегических целей и задач, разработанных и реализуемых в рамках конкретного органа управленческого механизма, исходя из темпов, пропорций, масштабов и индивидуальных особенностей конкретного региона и ориентируемых на достижение устойчивого регионального развития. В основе концепции лежит разработка альтернативных стратегий, их оценка, выявление приоритетных

1. Смирнов Е.П. /Стратегия развития регионов: теория, практика, новые подходы //Интернет-проект «Энциклопедия маркетинга», дата публикации 28.09.2009. https://www.marketing.spb.ru/lib-special/regions/new_strategy.htm. Дата обращения 10.03.2019.

2. Баранов С., Скуфьина Т. Новые подходы к оценке межрегиональной дифференциации // Федерализм. - 2005. - №1.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

направлений развития региона, анализ ресурсов этого развития.

Главная цель разработки стратегии – определение путей и способов обеспечения устойчивого повышения благосостояния населения, динамичного развития экономики страны в долгосрочной перспективе.

При разработке стратегии учтены основные положения документов стратегического планирования, разработанных на федеральном уровне, в том числе в части пространственного развития, национальной безопасности, культурной политики, научно-технологического развития, инновационного развития, экономической безопасности, социально-экономического развития и другого.

Методологической основой разработки стратегии является единая методика оценки и повышения конкурентоспособности региона на основе развития подходов классиков теории межрегиональной и глобальной конкуренции и территориального развития Ф. Перру, М. Портера, Й. Шумпетера и других и многолетней практики стратегического планирования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Региональное стратегическое планирование имеет свои особенности по сравнению с другими видами планирования. Оно является индикативным. Индикативный план не имеет директивного характера. Он содержит ограниченное число обязательных заданий и носит в значительной мере направляющий рекомендательный характер.

Основным документом, определяющим подход исполнительной власти в лице Минрегиона России к стратегическому планированию регионального развития, является «Концепция Стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации». А так же проект «Требований (технический стандарт) к стратегии социально-экономического развития субъекта РФ» — который предлагает регионам некоторый унифицированный методического характера взгляд федерального центра на формат и содержание региональных стратегий как документов, представляемых для согласования в МВК при Минрегионе России. Концепция является теоретическим документом, представляющим достаточно подробную и обстоятельную модель регионального развития в видении центра (профильного министерства) с позиции управления региональным развитием.

Формулирование стратегии развития региона состоит из определенных стандартных критериев, как условие создания в будущем

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

унифицированной методологии. Критерии относятся к тем стандартам и признакам, на основе которых принимаются управленческие решения. К таким критериям можно отнести:

- Стратегическая цель. Наличие цели в региональном стратегическом планировании определяет, к какому результату (состоянию системы) должен прийти субъект РФ в своем развитии, какой результат должен быть достигнут в результате управленческих действий. Здесь определяется основная доктрина развития: определение ценностей, приоритетов и целеполагание (формирование дерева: главная стратегическая цель – стратегические цели (для направлений конкуренции, экономических комплексов и экономических зон) – цели – задачи);

- Использование индикаторов реализации стратегии. Регион, как социально- экономическая система, предполагает индикативное управление, которое оперирует характеристиками системы и в большинстве своем имеют количественное выражение (индикаторы). С их помощью можно определить: состояние системы в каждый момент времени, что позволяет идентифицировать достижимость или недостижимость целевых параметров; является источником информации, относительно причин недостижения системой заданных параметров; позволяет определить меры управленческого воздействия на социальные и экономические процессы, с целью выполнения поставленных задач. Наличие универсального перечня таких индикаторов значительно облегчает реализацию стратегии.

- Наличие сценариев развития. Регион является открытой системой, развитие которой предопределяется влиянием внешней среды с последующими вариациями. Последствия влияний из вне могут быть весьма болезненными для жителей региона, поэтому учет вариативности состояний системы в конкретный момент времени является условием реалистичности и результативности стратегии.

- Оценка позиции региона. Позиция региона – место, занимаемое им среди конкурирующих с ним субъектов в рыночном пространстве. В этом деле помогают многочисленные международные, межрегиональные рейтинги. Как правило, они представляют собой интегративный показатель, аккумулирующий в себе все значимые характеристики исследуемой стратегии. Данный инструмент активно используют в практике государственного управления. Территориальная общность определяет как возможность «совместного» развития, так и наличие механизмов конкуренции за ресурсы и возможности развития. В связи с этим важно

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

оценивать свои конкурентные позиции среди регионов, имеющих схожие территориальные, социальные и политические возможности, и с которыми может быть сравнима по основным направлениям конкуренции. Участие региона в борьбе за позиции в межрегиональной и глобальной конкуренции полюсов роста, в которых развиваются конкурентоспособные экономические комплексы и кластеры в отдельных отраслях промышленности, создаются условия для привлечения и удержания капиталов.

– Анализ внешней среды. Регион является сложным в уровневом плане объектом управления. Внешней средой для него выступает и ближайшее окружение и внешнеполитическая ситуация. Неопределенность прогноза внешних условий обуславливает необходимость использования сценарных вариантов реализации стратегии. Примерами сценариев развития могут быть: инерционный (сценарий жестких ресурсных ограничений); базовый (сценарий умеренных ресурсных ограничений) и оптимистический (сценарий мягких ресурсных ограничений).

Инерционный сценарий не предполагает значительного ускорения темпов экономического роста (возможно временное ухудшение положения в зависимости от влияния внешних факторов, для этих условий будет рассматриваться инерционный пессимистический сценарий), развитие идет по «стандартным» инерционным трендам, ресурсные ограничения не преодолеваются. С учетом ресурсных ограничений реализуются только наиболее приоритетные и наименее ресурсоемкие проекты (возможно смещение сроков реализации проектов на более поздний срок).

Базовый сценарий предполагает, что будут осуществлены необходимые меры, направленные на преодоление ресурсных ограничений. Преимущественно реализуются проекты с низким риском реализации в прогнозируемые сроки и ряд ключевых крупных проектов, сопряженных с повышенными рисками.

Оптимистический сценарий предполагает полное раскрытие потенциала развития, достижение высокого уровня конкурентоспособности по ключевым направлениям. Успешно реализуется в отдельных отраслях промышленности кластерная активация: модернизируется «современная экономика», создается сектор «умной экономики». Большинство намеченных проектов реализуется в плановые сроки. Создается сектор новой экономики, способный успешно производить и выводить на глобальные рынки новые продукты, материалы и

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

технологии.Неопределенность прогноза внешних условий обуславливает необходимость использования сценарных вариантов реализации стратегии.

- SWOT-анализ. В ситуации отсутствия методики стратегирования территорий, специалистов по формулированию таких документов на региональном уровне, а также мер поощрения ответственности за имплементацию стратегий на помощь приходит SWOT-анализ. На протяжении уже почти 70 лет он остается простым для восприятия инструментом, позволяющим воедино свести сильные (S) и слабые (W) стороны развития территории, которые являются факторами внутренней среды объекта анализа, возможности (O) и угрозы (T), которые являются факторами внешней среды. Наглядность (как преимущество указанного инструмента) позволяет по-иному взглянуть на объект стратегирования, сформировать план действий, руководствуясь реальным положением дел.

- Наличие схемы территориального планирования. Схема территориального планирования (СТП) – это, с одной стороны, необходимый этап документального оформления процесса хозяйственного развития территории, с другой стороны, – это инструмент для определения возможных направлений ее развития. Территориальное планирование направлено на определение в соответствующих документах назначения территорий, исходя из совокупности социальных, экономических, экологических и иных факторов развития в целях обеспечения устойчивого развития территорий, развития инженерной, транспортной и социальной инфраструктур. Все это принципиально в условиях низкой плотности населения и резкой дифференциации развития территорий.

- Ответственность за реализацию стратегии. Система стратегического управления развитием (система управления будущим) – комплексная гармоничная система управления, нацеленная на устойчивое развитие, на создание условий повышения конкурентоспособности экономики и качества жизни, способная оперативно реагировать на изменения в конкурентной среде, используя гибкий механизм взаимодействия власти, бизнеса и общества в рамках постоянно действующих проектных площадок и рабочих групп, диагностирующих внутреннюю и внешнюю среду и разрабатывающих, актуализирующих и контролирующих набор синхронизированных стратегических инструментов. В управленческой науке и практике контролю уделяется большое внимание, особенно в ситуации кризиса. В стратегии наличие ответственных лиц – безоговорочное условие. Наличие ответственных лиц по ключевым направлениях стратегии приведет к выстраиванию оптимистичных планов развития (в том числе

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

использованию адекватного, понятного простому обывателю языка стратегии), к формированию адекватной методологии и инструментария управления территориями. А также к формированию адекватных систем оценки труда и оплаты труда чиновников. В управленческом деле отсутствие ответственных лиц нивелирует инициативу. Правильно расставленные приоритеты социально-экономического развития региона – наиболее значимые цели и задачи социально-экономического развития региона, залог успеха стратегии.[47]

Таким образом, система стратегического планирования совмещает два уровня рассмотрения региона: внешний, отражающий конкурентные позиции рассматриваемого региона относительно других регионов в разрезе направлений межрегиональной конкуренции, и внутренний, описывающий структуру базовых экономических комплексов (с выделением кластеров и флагманских проектов) в разрезе экономических зон, учитывающих формирование городских агломераций.

Особое внимание уделяется флагманским проектам (портфель программ) – масштабный комплексный проект, оказывающий значительное влияние на развитие региона и обеспечивающий, как правило, продвижение по нескольким целевым направлениям. Флагманские проекты являются комплексными, то есть включают большое количество проектов, программ и стратегических мероприятий, поэтапно и скоординированно реализуемых в рамках утвержденной системы проектного управления в исполнительных органах государственной власти региона. Флагманские проекты выполняют, в том числе, имиджевую функцию, формируют главное содержание и «лицо» стратегии: перечень флагманских проектов должен давать представление о сути стратегии. Флагманские проекты часто являются проектами кластерной активации.

Выявление полюсов роста экономических зон и городских агломераций дает мощный толчок в перспективном развитии региона. Агломерация (городская агломерация) – компактное скопление населенных пунктов, главным образом городских, местами срастающихся, объединенных интенсивными производственными, транспортными и культурными связями. Близость населенных пунктов дает так называемый агломерационный эффект – экономическую и социальную выгоду за счет

[47] Горелова И. В. Есть ли будущее у стратегий социально-экономического развития регионов [Электронный ресурс] / И. В. Горелова // Современные проблемы территориального развития : электрон. журнал. – 2017. – № 2.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

снижения издержек от пространственной концентрации производств и других экономических объектов в городских агломерациях. В агломерации выделяются: центральные муниципальные образования, пояс агломерации и пояс формирующего влияния городских агломераций. Так как, полюс роста подразумевает регион или группу взаимосвязанных соседствующих регионов, растущих ускоренными темпами за счет развивающихся и расширяющихся отраслей, дает способность вызывать дальнейшее развитие экономической деятельности во всей зоне своего влияния. При этом в границах полюса роста выделяются несколько ядер развития.

Направления конкуренции могут быть интерпретированы и применительно к бизнесу (предприятиям, хозяйственным комплексам), и применительно к региону, что делает систему удобным инструментом описания взаимосвязанных процессов – конкуренции регионов и предприятий и повышения конкурентоспособности за счет комплексных шагов по всем направлениям конкуренции единовременно (таблица 4.1).

Таблица 4.1

Направления конкуренции регионов/предприятий.

Название направления конкуренции (регион/бизнес)	Региональный уровень	Уровень бизнеса
1. Институты (конкурен-ция за предпринимателя, конкуренция за адми-нистративный ресурс власти)	Качество частных, госу-дарственных и государ-ственно-частных институтов и механиз-мов управления и развития. Высокий уровень развития предпринимательства (крупного, среднего и малого). Понятный доступ к администт-ративным ресурсам.	Эффективное управ-ление (финансовый результат, стоимость бизнеса). Качество и доступность институтов.
2.Рынки (конкуренция за потребителя и рынок)	Конкурентоспособность приоритетных регио-нальных экономических комплексов/отраслей (с выделением конкуренто-способных продуктов) специализации на их рынках сбыта. Лучшие условия для	Объем продаж (экспорта/вывода). Доля рынка.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Название направления конкуренции (регион/бизнес)	Региональный уровень	Уровень бизнеса
	продви-жения продукции местных предприятий на внешние рынки.	
3. Инновации и информация (конкуренция за инновации/технологии и за доступ к информации)	Лучшая экосистема инноваций. Уровень технологического развития экономики. Высокое качество телекоммуникационной инфраструктуры.	Разработка и приоб-ретение передовых технологий и новых продуктов. Качество и доступность информации.
4. Человеческий капитал (конкуренция за человека – трудовой ресурс и личность	Лучшие условия для привлечения, удержания и развития носителей человеческого капитала. Высокое качество социальных услуг.	Производительность труда. Уровень доходов и заработной платы. Качество и доступность социальных инстру-ментов поддержки. Мотивированные, квалифицированные сотрудники.
5. Пространство и реальный капитал (конкуренция за качество пространства, размеще-ние активов/произ-водств; влияющие факторы – инфраст-руктура, сырье)	Высокое качество физической инфраст-руктуры и пространства, удобные для жизнедеятельности и ведения бизнеса в регионе.	Обеспеченность и эффективное использ-ование основных фондов. Качество и доступность среды (пространства).
6. Природные ресурсы и устойчивое развитие (ресурсы относительно неизменяемый фактор развития, связанный с территорией, при этом конкуренция за качество моделей устойчивого развития)	Обеспечение лучших условий доступа к природным ресурсам при соблюдении принципов устойчивого развития.	Доступ к сырью, земельным ресурсам. Качество природной среды. Уровень устойчивости развития.
7.Инвестиции и финансовый капитал (конкуренция за финансовые ресурсы, инвестиции)	Качество и доступность финансовой системы региона. Условия для развития финансовых институтов. Лучшие инструменты привле-чения инвестиций. Эффективное вложение федеральных и регио-нальных инвестиций.	Обеспеченность и эффективное исполь-зование финансовых ресурсов. Качество и доступность финансовой системы региона.

Поскольку прямое измерение и сравнение регионов по направлениям межрегиональной конкуренции зачастую затруднено, используются соответствующие показатели деятельности экономических комплексов и субъектов бизнеса, исходя из гипотезы, что достижения бизнеса являются следствием созданных в регионе общих условий.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Внутренняя структура социально-экономического развития региона отражается набором показателей следующим образом:

1) регион в целом;

2) экономические зоны;

3) базовые экономические комплексы, которые детализируются на подкомплексы и отрасли;

4) отраслевые кластеры;

5) меры и проекты, обеспечивающие реализацию поставленных экономических и социальных целей.

Методика стратегического планирования акцентирует внимание на необходимости сконцентрироваться на региональной политике Российской Федерации. Несколько регионов-лидеров по конкурентоспособности формируют вокруг себя «полюса роста», которые предопределяют социально-экономическое развитие страны (данный вывод сделан как на основании изучения вклада российских регионов в развитие отечественной экономики, так и на примере ряда зарубежных развитых и развивающихся экономик).

Вместе с тем, что система стратегического планирования является одним из наиболее важных элементов системы регионального управления, в настоящее время имеется ряд недостатков, свидетельствующих о слабой разработанности и недостаточно высокой эффективности применения данной системы на практике. Механизм взаимодействия различных уровней экономической системы по вопросам планирования не отрегулирован и во многом отсутствует видение, в каком концептуальном порядке оно будет развиваться. Это не позволяет на практике обеспечить требуемую эффективность управления данными процессами.

Из вышеизложенного, можно сказать, что предлагаемая модель стратегии социально-экономического развития региона на долгосрочную перспективу требует адаптации и корректировки относительно конкретного субъекта РФ для повышения эффективности ее реализации.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Глава 5. Исследования в области предпринимательства

Предпринимательство существует там, где люди по своей воле производят товары (оказывают услуги) и стремятся обрести успех. Вследствие этого экономические исследования в области предпринимательства тесно связаны с анализом его исторического развития, условиями перехода предпринимательства от одного уровня к другому и на этой основе побудительным мотивом и движущей силой во все времена являлся материальный интерес, выраженный в виде предпринимательского дохода.

Зарождаться предпринимательство стало в середине 16-го века, когда в сфере кустарного производства, промыслов и торговли возник акционерный капитал, стали создаваться акционерные общества; в конце 17-го - появились акционерные банки, в начале 20-го - сформировалась индустриальная база предпринимательства и рынок рабочей силы, основалась акционерно-паевая форма предпринимательства, открылись частные акционерные банки, начался процесс монополизации фирм. Экономику отраслей народного хозяйства стала представлять совокупность многообразных организаций, тесно связанных между собой и государством, эффективность которых способствовала укреплению здоровья всей экономики и индустриальной мощи государства. Организации призваны уплачивать налоги и другие обязательные платежи, являющиеся ядром для формирования государственного бюджета, который, в свою очередь, предназначается инструментом регулирования экономики и социальных процессов. При этом индустриальная мощь государства опирается на производство, которое, в свою очередь, опирается на использовании факторов производства: земли, капитала, труда и предпринимательства. Предприниматель - это тот, кто заставляет первые три фактора производства результативно работать.

За длительную историю человеческой цивилизации позиции учёных, политиков и общественных деятелей относительно предпринимательства принимают весьма замысловатые конфигурации. О чем свидетельствуют разноплановые научные публикации экономистов-классиков и современных ученых по поводу развития предпринимательства и его сущности.

Достаточно обратить внимание на следующие определения «предприниматель» и «предпринимательство»:

Говард Х. Стивенсон - «Предпринимательство – это наука управлять, суть которой мы можем сформулировать следующим образом: погоня за

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

возможностями без оглядки на ресурсы, которые в данный момент находятся у нас под контролем»[48].

Р.С. Ронстадт - «Предпринимательство – процесс наращивания богатства»[49].

Адам Смит: «Предприниматель – собственник, идущий на риск ради получения прибыли»[50].

Д.М. Кейнс - «Предприниматель - новый тип хозяйственника, с присущими им качествами: предусмотрительность, расчетливость, стремление к лучшему, независимость, желание оставить бизнес наследникам, бережливость и оптимизм»[51].

В.И.Даль: «Предприниматель - это человек, умеющий вести дело, неординарно мыслящий, самостоятельно принимающий решения»[52].

Не умолкают споры в сфере теоретических изысканий представителей различных направлений экономической мысли и в настоящее время. До сих пор не найдено общепринятого определения предпринимательству: одни экономисты рассматривают его как экономическую категорию, другие - как метод хозяйствования, третьи - как образ мышления. В широком смысле предпринимательством считается самостоятельная деятельность людей, организующих производство или торговлю, то есть имеющих свое дело, которое приносит доход. Большинством ученых поддерживается позиция определения, что предпринимательская деятельность может быть определена как деятельность особого рода по соединению и организации факторов производства (ресурсов) для создания материальных благ или услуг в целях реализации собственных интересов предпринимателя[53].

Становление и развитие предпринимательства в России на протяжении всех веков шло в рамках общецивилизационного процесса, хотя и имело свои отличия, особенно после революции 1917 г., когда были национализированы все крупные предприятия, экспроприированы средства

[48] Роберт Т., Лектер Кийосаки и Шэрон Л. Прежде чем начать свой бизнес. – Минск: Попурри, 2011. – 512 с.

[49] Акимов О.Ю. Малый и средний бизнес: эволюция понятий, рыночная среда и статистика. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 26.

[50] Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.

[51] Кейнс Дж. М. Избранные произведения. – М.: Экономика, 1993. – 543 с.

[52] Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. М.: АСТ, 2016. – 736 с.

[53]Разработать механизмы регулирования финансово-экономических отношений субъектов предпринимательства АПК: отчет о НИР / Родионова О.А. и др. – М.: Всероссийский научно-исследовательский институт организации производства, труда и управления в сельском хозяйстве, 2017. – 259 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

производства и имущество всех частных предпринимателей. Некоторое оживление, но ненадолго, внес НЭП (1921-1926 гг.). Возрождение предпринимательства в России началось в период перестройки, которая замышлялась для обновления социализма, и рыночные отношения предполагалось использовать как меру для создания инновационной экономической модели развития государства. Принятие законов «Об индивидуальной трудовой деятельности» (1987 г.), «О собственности в РСФСР» (1990 г.), «О предприятиях и предпринимательской деятельности» (1990 г.) послужило базой для организации нового частного дела предприимчивых людей (открылись видеосалоны, создались частные страховые компании, издавались свои газеты). А в 1992 г. правительство России объявило о радикальном переходе к рынку, где достойное место отведено предпринимателям, которые должны заботиться об экономическом и духовном преуспевании государства. С данного момента возникло большое количество организаций: крупных, средних и мелких.

Нельзя сбрасывать со счетов уникальность современной Российской практики развития предпринимательства: во-первых, потому, что необходимость перехода от плановой экономики к рыночной обусловлена неспособностью существовавшей хозяйственной системы обеспечить устойчивое развитие экономики и достойный уровень жизни населения страны, во-вторых, резкий переход от административно-командной экономики к рыночной произошел из-за полномасштабного, длительного и системного кризиса всего общества.

В законодательном регулировании индивидуальной предпринимательской деятельности российская особенность проявляется в том, что предпринимательством можно заниматься как без образования, так и с образованием юридического лица. В первом случае физическое лицо (гражданин) регистрируется в качестве индивидуального предпринимателя, во втором - регистрируется юридическое лицо (частное предприятие), от имени которого после получения юридического статуса предприниматель осуществляет предпринимательскую деятельность. Коллективная предпринимательская деятельность в российском законодательстве представлена большим разнообразием форм. В основном ею занимаются коммерческие организации. Право на предпринимательскую деятельность неотделимо от права свободно распоряжаться своим имуществом и является одним из фундаментальных прав человека, которое защищено ст. 34 Конституции РФ. Следовательно, с учетом российских особенностей развития предпринимательства, при определении сущности понятия данного термина следует

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

принимать «целесообразную деятельность, направленную на получение прибыли или процесс удовлетворения постоянно растущих потребностей, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность».

На настоящем этапе развития экономики в РФ реализация конституционного права на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной, не запрещенной законом, экономической деятельности является базой долговременного направления структурной политики государства, обеспечивающей взаимодействие воспроизводственных и рыночных процессов, проведение в жизнь современной стратегии устойчивого инновационного развития и экономического роста. Особым экономическим ресурсом при этом становится человек, возглавляющий бизнес в экономике и обладающий предпринимательской способностью. Разновидностью такого бизнеса являются мелкие и средние предприятия (МСП), престиж которых растет в немалой степени благодаря их способности воплощать в жизнь существенные технологические новшества и создавать дополнительные рабочие места. Вследствие этого их возможности и достижения, проблемы и перспективы, риски и конкурентные преимущества положительно воздействуют на развитие рыночных отношений. Чтобы получать средства к существованию они вынуждены реагировать и быстро адаптироваться к меняющимся рыночным условиям, стремиться быть лучше других, чтобы извлекать наибольшую прибыль.

На 01.01. 2018 г. в едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства Российской Федерации зарегистрировано 6039,2 тыс. малых и средних предприятий, из них 5751,9 тыс. составили микро предприятия или 95%[54]. По организационно-правовому статусу преобладают индивидуальные предприниматели (53%), юридические лица - 47%. По сравнению с 01.01.2017 г. число МСП увеличилось более чем на 7%. Положительная динамика роста количества субъектов МСП обусловлена мерами стимулирующего характера со стороны государства.

Деятельность предпринимателей протекает в условиях жесткой конкуренции между товаропроизводителями. Именно конкурентная среда создает наиболее благоприятные условия для экономического развития, как для отдельных организаций, так и общества в целом и является локомотивом социального и экономического прогресса. Хотя на мировом уровне

[54] Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ofd.nalog.ru

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Россия по-прежнему рассматривается как страна сверхкрупного и в основном сырьевого бизнеса, в силу того, что малый бизнес создает только 17% ВВП и около 25% рабочих мест, а концентрация и монополизация российской экономики нарастают: если в 2001 г. 80% ВВП производили 1200 компаний, то в 2006 г. - только 500. Среди сверхкрупных компаний лидируют сырьевые (нефтяные, газовые, металлургия).

Следует отметить, что и правовая система в России не лишена недостатков, наиболее существенными являются: нестабильность действующих нормативных актов и чрезмерная жесткость налоговой политика. В такой ситуации предпринимателям приходится тщательно следить за изменениями в законодательстве, постоянно переделывать или существенно корректировать свою учетную политику и менять финансовые отношения, изыскивать малейшие возможности для уменьшения налоговых платежей. Налоговая нагрузка подступает к пороговому уровню, в результате чего предприниматели вынуждены искать пути уклонения от налогов. В результате фискальные интересы государства оказываются подорванными, а масштабы теневой экономики не сокращаются. Как следствие, в реальном секторе российской экономики имеется значительный дефицит инвестиционного и оборотного капиталов, что препятствует развитию предпринимательства в наиболее значимых отраслях.

Однако, понимая и реально оценивая значение предпринимательства для развития экономики в целом, российское правительство в последнее время предпринимает определенные меры, что позволяет надеяться на активизацию предпринимательского потенциала.

Предпринимательство различается по форме и содержанию экономических операций. В зависимости от направления деятельности и объекта приложения капитала существуют следующие виды предпринимательства: коммерческо-торговое, производственное, финансово-кредитное, бизнес в сфере услуг.

Наши исследования в области развития предпринимательства на протяжении последнего десятилетия, опираясь на учения представителей различных экономических школ и направлений, проводились в сфере производственного предпринимательства аграрного сектора экономики по материалам сельскохозяйственных организаций Орловской области.

По данной проблематике опубликовано более 40 научных работ, включая коллективные монографии, методические пособия, статьи в журналах, сборниках материалов международных, всероссийских и региональных конференций, основные из них представлены в таблице 5.1.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 5.1

Публикации авторов по проблемам предпринимательства в аграрной сфере за 2008-2016 гг.

Автор	Название публикации
Головина Л.А., Леонов В.А.	Реализация приоритетных национальных проектов и основные направления господдержки в АПК Орловской области. – 2008 г.[55]
Родионова О.А., Головина Л.А. и др.	Эффективность деятельности сельскохозяйственных участников кооперативных и интегрированных формирований. – 2009 г.[56]
Головина Л.А., Бирюков Я.В.	Особенности планирования производственной деятельности интегрированных агроформирований Орловской области. – 2010 г.[57]
Головина Л.А., Панин А.В., Малыгина Т.Ю.	Региональные особенности планирования мероприятий по рациональному использованию и охране земель. – 2010 г.[58]
Головина Л.А.	Влияние аграрного реформирования на формирование производственного потенциала сельхозорганизаций региона. – 2011 г.[59]
Головина Л.А., Анохина О.В.	Формирование производственного потенциала сельскохозяйственных организаций в ходе развития интеграционных процессов в агропроизводстве Орловской области. – 2012 г.[60]
Головина Л.А.	Совершенствовать условия коммерческого кредитования сельхозорганизаций. – 2012 г.[61]
Родионова О.А., Головина Л.А., Лобова О.В. и др.	Методические подходы к определению эффективной модели интегрированных агроформирований в условиях перехода к инновационной диверсифицированной экономике. – 2012 г.[62]
Панин А.В.	Методы расчетов стоимости валовой продукции при оценке эффективности сельского хозяйства. – 2012 г.[63]

[55] Головина Л.А., Леонов В.А. Реализация приоритетных национальных проектов и основные направления господдержки в АПК Орловской области // В сборнике: Резервы роста эффективности аграрного производства. – Москва, 2008. – С. 4-14.

[56] Родионова О.А., Головина Л.А. и др. Эффективность деятельности сельскохозяйственных участников кооперативных и интегрированных формирований. – М.: Издательство Восход-А, 2009. – 139 с.

[57] Головина Л.А., Бирюков Я.В. Особенности планирования производственной деятельности интегрированных агроформирований Орловской области // Экономические и гуманитарные науки. –2010.– №11(226). – С.108-115.

[58] Головина Л.А., Панин А.В., Малыгина Т.Ю. Региональные особенности планирования мероприятий по рациональному использованию и охране земель // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 2010. – №3. – С. 17-21.

[59] Головина Л.А. Влияние аграрного реформирования на формирование производственного потенциала сельхозорганизаций региона // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2011. – №4 (9). – С. 55-60.

[60] Головина Л.А., Анохина О.В. Формирование производственного потенциала сельскохозяйственных организаций в ходе развития интеграционных процессов в агропроизводстве Орловской области // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – №11. – С. 58-66.

[61] Головина Л.А. Совершенствовать условия коммерческого кредитования сельхозорганизаций // АПК: Экономика, управление. – 2012. – №9. – С. 47-51.

[62] Родионова О.А., Головина Л.А., Лобова О.В. и др. Методические подходы к определению эффективной модели интегрированных агроформирований в условиях перехода к инновационной диверсифицированной экономике / Под редакцией д.э.н., проф. О.А. Родионовой. – М.: Издательство ВОСХОД-А, 2012. – 160 с.

[63] Панин А.В. Методы расчетов стоимости валовой продукции при оценке эффективности сельского хозяйства // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – №4-2 (26). – С. 179-182.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Автор	Название публикации
Лобова О.В.	Вклад сельхозорганизаций интегрированного типа в развитие агропроизводства региона. – 2012 г.[64]
Головина Л.А., Анохина О.В.	Имущественное положение и эффективность использования капитала сельхозорганизаций. – 2013 г.[65]
Головина Л.А., Голованева Е.А.	Методические подходы к учету зонального размещения сельхозорганизаций при оценке эффективности растениеводства. – 2013 г.[66]
Лобова О.В. Панин А.В.	География деятельности и эффективность хозяйствования интегрированных сельхозорганизаций Орловской области. – 2013 г.[67]
Ефремов И.А.	Экономические условия активизации инновационного процесса в сельском хозяйстве. – 2013 г.[68]
Ефремов И.А.	Об экономической оценке и регулировании инновационного процесса в сельском хозяйстве. – 2013 г.[69]
Лобова О.В.	Результаты производственной деятельности сельскохозяйственных организаций. – 2013 г.[70]
Головина Л.А, Лобова О.В.	Повышение эффективности хозяйствования интегрированных сельскохозяйственных организаций. – 2014 г.[71]
Головина Л.А., Логачева О.В.	Эффективность сельхозорганизаций интегрированного типа. – 2015 г.[72]
Панин А.В.	Экономический рост в сельском хозяйстве на основе модернизации производства. – 2016 г.[73]
Панин А.В., Головина Л.А.	Эффективность функционирования сельскохозяйственных производственных кооперативов Орловской области. – 2016 г.[74]
Головина Л.А.	Об условиях эффективного функционирования сельхозорганизаций Орловской области. – 2016 г.[75]

[64] Лобова О.В. Вклад сельхозорганизаций интегрированного типа в развитие агропроизводства региона // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – №4-1 (25). – С. 166-172.

[65] Головина Л.А., Анохина О.В. Имущественное положение и эффективность использования капитала сельхозорганизаций // АПК: Экономика, управление. – 2013. – №1. – С. 69-73.

[66] Головина Л.А., Голованева Е.А. Методические подходы к учету зонального размещения сельхозорганизаций при оценке эффективности растениеводства // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2013. – №4 (17). – С. 81-84.

[67] Лобова О.В., Панин А.В. География деятельности и эффективность хозяйствования интегрированных сельхозорганизаций Орловской области // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2013. – №4 (17). – С. 57-61.

[68] Ефремов И.А. Экономические условия активизации инновационного процесса в сельском хозяйстве // АПК: Экономика, управление. – 2013. – № 5. – С. 96-101.

[69] Ефремов И.А. Об экономической оценке и регулировании инновационного процесса в сельском хозяйстве // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2013. – №2 (15). – С. 90-93.

[70] Лобова О.В. Результаты производственной деятельности сельскохозяйственных организаций // Среднерусский вестник общественных наук. – 2013. – №2 (28). – С. 166-171.

[71] Головина Л.А, Лобова О.В. Повышение эффективности хозяйствования интегрированных сельскохозяйственных организаций. М.: «Ваш Полиграфический Партнер», 2014. – 170 с.

[72] Головина Л.А., Логачева О.В. Эффективность сельхозорганизаций интегрированного типа: монография. – Германия: Издательство Lap Lambert, 2015. – 192с.

[73] Панин А.В. Экономический рост в сельском хозяйстве на основе модернизации производства: монография. – Москва: Издательство Проспект, 2016. – 240 с.

[74] Панин А.В., Головина Л.А. Эффективность функционирования сельскохозяйственных производственных кооперативов Орловской области // Вестник сельского развития и социальной политики. – 2016. – №4 (12). – С. 32-41.

[75] Головина Л. Об условиях эффективного функционирования сельхозорганизаций Орловской области // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2016. – №3 (28). – С. 13-16.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Мы считаем, что в аграрной сфере в современных условиях особую актуальность имеет проблема организации и развития производственного предпринимательства, которое относится к числу наиболее общественно необходимых и одновременно самых сложных видов агробизнеса. Оно не приносит так быстро прибыль и не является очень привлекательным для начала деятельности современных отечественных предпринимателей, как другие виды бизнеса, его прибыльность, обычно, составляет лишь 10-12%, но без него Россия не сможет обеспечить продовольственную безопасность и не сможет подняться на путь устойчивого хозяйственного прогресса. Хотя известный факт, что в аграрной экономике в 90-е годы происходило становление и развитие не только производственного, но в большей мере деструктивного предпринимательства. Его сущность и конкретные результаты проявились в перераспределении национального богатства в пользу частных интересов физических лиц с причинением ущерба и резким падением экономического роста объемов производства сельского хозяйства и сопряженных с ним отраслей АПК. Сельское хозяйство является и по настоящее время объектом проявления теневого рынка, посреднических фирм-однодневок при осуществлении рыночных транзакций. О негативных последствиях проводимых реформ в сельском хозяйстве опубликовано множество научных работ, также как и других официальных изданий, характеризующих созидательную роль институциональных изменений и необходимость усиления предпринимательской активности, расширения предпринимательской инициативы и повышение коммерческой эффективности.

Однако исторически сложилось, что достижениями предпринимателей-аграриев гордится каждая страна. Предпринимательство как неотъемлемая часть их хозяйственной деятельности влияет не только на повышение духовного и материального развития общества, но на создание благоприятной почвы для практических действий способностей и дарования каждого человека, а также ведет к объединению государства, сохранению его статуса и национального духа. Достаточно привести сравнительную динамику уровня рентабельности в целом по организациям Российской Федерации и отдельно по сельскому хозяйству (рисунок 5.1).[76]

[76] http://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/fin18.pdf

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

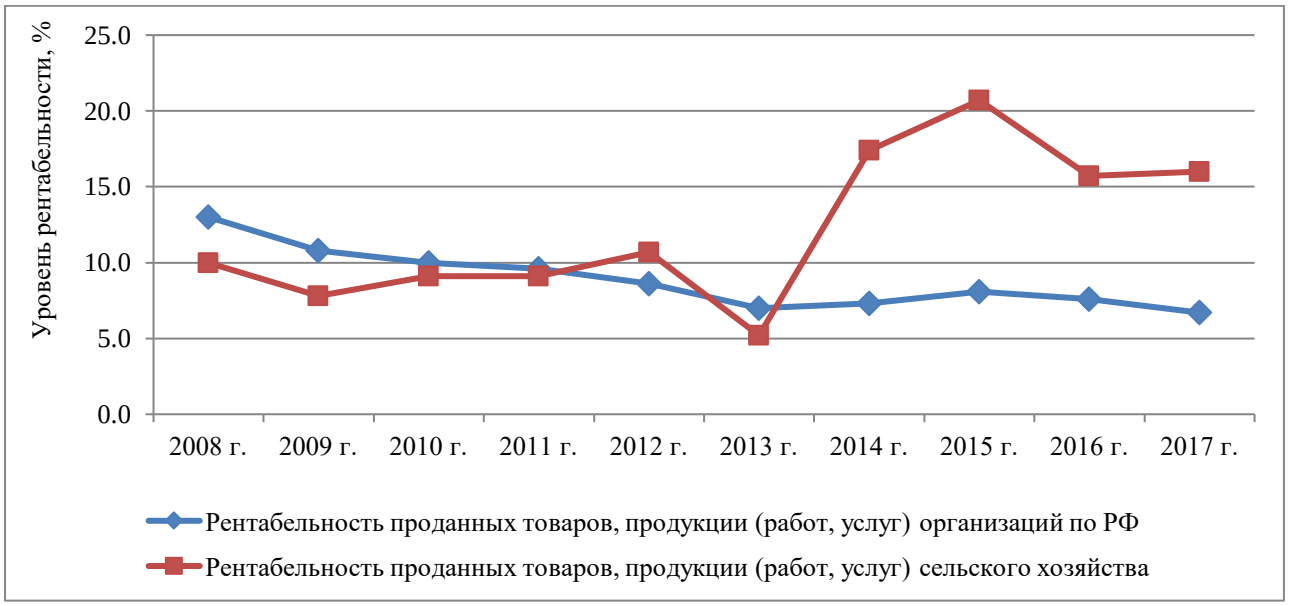

Рисунок 5.1. Динамика уровня рентабельности проданных товаров, продукции (работ, услуг) организаций РФ и в сельском хозяйстве за 2008-2017 гг. Источник: составлено авторами на основе данных Росстата Российской Федерации

Рентабельность проданных товаров и продукции в целом по организациям Российской Федерации за период 2008-2017 гг. имеет тенденцию к снижению (с 13% до 6,7%), тогда как по отрасли сельского хозяйства рентабельность организаций варьируется: резкий спад в 2013 г. сменился значительным опережающим ростом в последующие годы.

Закономерности, направления и тенденции развития современного предпринимательства в аграрной сфере постоянно обсуждаются на различных площадках научного и бизнес сообществ. Этим проблемам посвящены и наши последние публикации (таблица 5.2).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 5.2

Публикации авторов по проблемам предпринимательства в аграрной сфере за 2017-2019 гг.

Автор	Название публикации
Головина Л.А., Баер Т.А., Вайло А.В.	Активизация предпринимательской деятельности сельскохозяйственных организаций на основе коммерческого расчета. – 2017 г.[77]
Головина Л.А.	Экономическая состоятельность субъектов аграрного предпринимательства в регионе. – 2017 г.[78]
Панин А.В., Головина Л.А., Ханова А.В.	Приоритеты модернизации в современных условиях развития аграрного производства. – 2017 г.[79]
Головина Л.А., Баер Т.А.	Траектория развития аграрного предпринимательства: региональный аспект. – 2017 г.[80]
Головина Л.А, Логачева О.В., Ханова А.В.	Развитие сельхозорганизаций интегрированного типа: реалии и перспективы. – 2017 г.[81]
Лидинфа Т.С., Логачева О.В.	Особенности предпринимательства в сельскохозяйственном производстве. – 2017 г.[82]
Головина Л.А, Логачева О.В.	Развитие предпринимательской деятельности в аграрной сфере региона (на материалах Орловской области). – 2018 г.[83]
Головина Л.А.	Пропорции межотраслевого обмена через призму окупаемости совокупных затрат в агропроизводстве. – 2018 г.[84]
Логачева О.В.	Проблемные аспекты обеспечения эквивалентности в аграрном предпринимательстве. – 2018 г.[85]

[77] Головина Л., Баер Т., Вайло А.В. Активизация предпринимательской деятельности сельскохозяйственных организаций на основе коммерческого расчета // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №2-2 (79-2). – С. 369-376.

[78] Головина Л.А. Экономическая состоятельность субъектов аграрного предпринимательства в регионе // В сборнике: Путь в науку. Профессиональное обучение: потенциал развития региональной экономики. Сер. «Наука без границ». – Орел, 2017. – С. 105-110.

[79] Панин А.В., Головина Л.А., Ханова А.В. Приоритеты модернизации в современных условиях развития аграрного производства // В сборнике: Аграрный сектор России: стратегия развития. Материалы конференции в рамках III Московского экономического форума. – Москва, 2017. – С. 159-170.

[80] Головина Л.А., Баер Т.А. Траектория развития аграрного предпринимательства: региональный аспект // В сборнике: Государственно-частное партнерство в сфере АПК: приоритетные направления и механизмы реализации. Материалы Международной научно-практической конференции. – Москва, 2017. – С. 173-180.

[81] Головина Л.А., Логачева О.В., Ханова А.В. Развитие сельхозорганизаций интегрированного типа: реалии и перспективы // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. –2017. – №4 (33). – С. 59-64.

[82] Лидинфа Т.С., Логачева О.В. Особенности предпринимательства в сельскохозяйственном производстве // В сборнике: Путь в науку. Профессиональное образование и бизнес: траектория развития. Сер. «Наука без границ» / Под общей редакцией Е.П. Лидинфа. – Орел, 2017. – С. 139-144.

[83] Головина Л.А, Логачева О.В. Развитие предпринимательской деятельности в аграрной сфере региона (на материалах Орловской области) // Теория и практика мировой науки. – 2018. – №10. – С. 12-18.

[84] Головина Л.А. Пропорции межотраслевого обмена через призму окупаемости совокупных затрат в агропроизводстве // В сборнике: Паритетность отношений в аграрном секторе экономики: научно-практическое обеспечение и механизмы реализации. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Москва, 2018. – С. 97-101.

[85] Логачева О.В. Проблемные аспекты обеспечения эквивалентности в аграрном предпринимательстве // В сборнике: Путь в науку. Конфигурация профессионального образования под запросы бизнеса. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Сер. «Наука без границ». Орел, 2018. – С. 167-170.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Автор	Название публикации
Головина Л.А, Логачева О.В.	Динамика развития предпринимательства в аграрном секторе экономики (на материалах Орловской области). – 2018 г.[86]
Головина Л.А, Логачева О.В.	Характерные изменения в структуре затрат и доходности сельскохозяйственного производства. – 2018 г.[87]
Головина Л.А, Логачева О.В.	О результатах предпринимательской деятельности сельхозорганизаций Орловской области в периоды реализации госпрограмм развития сельского хозяйства. – 2018 г.[88]
Головина Л.А, Логачева О.В.	Структурная динамика производственных затрат и доходности сельскохозяйственных организаций. – 2018 г.[89]
Головина Л.А, Логачева О.В. и др.	Предприятия в условиях высокой турбулентности внешней экономической среды. – 2019 г.[90]

Особого внимания заслуживают научные исследования заведующей отделом экономических отношений в организациях АПК ВНИОПТУСХ – филиала ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ, д.э.н., профессора Родиновой О.А. в которых отмечено, что современные глобализационные процессы, происходящие в мировой экономике характеризуются нестабильностью, противоречивостью и неоднозначностью. Этим вопросам уделено большое внимание при обсуждении основных направлений Стратегии устойчивого социально-экономического развития АПК России, включая проблемы институциональных преобразований экономических отношений субъектов предпринимательства.

Главное, что на сегодня не требует доказательств или опровержений, это формирование созидательной конкурентной среды, которая позволяла бы развивать предпринимательство на условиях цивилизованного государственно-частного партнерства. Поэтому научную значимость приобретает проблема регулирования финансово-экономических отношений субъектов предпринимательства.

Под регулированием понимается целенаправленное воздействие на хозяйствующие субъекты с помощью организационно-правовых, имущественных и экономических механизмов. В их содержание входят нормы и

[86] Головина Л.А, Логачева О.В. Динамика развития предпринимательства в аграрном секторе экономики (на материалах Орловской области) // Экономические исследования и разработки. – 2018. – №10. – С. 24-34.

[87] Головина Л.А, Логачева О.В. Характерные изменения в структуре затрат и доходности сельскохозяйственного производства // Агропродовольственная экономика. – 2018. – №10. – С. 7-17.

[88] Головина Л.А, Логачева О.В. О результатах предпринимательской деятельности сельхозорганизаций Орловской области в периоды реализации госпрограмм развития сельского хозяйства // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2018. – №8 (41). – С. 20-27.

[89] Головина Л.А, Логачева О.В. Структурная динамика производственных затрат и доходности сельскохозяйственных организаций // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2018. – №11 (44). – С. 70-78.

[90] Головина Л.А, Логачева О.В. и др. Предприятия в условиях высокой турбулентности внешней экономической среды: монография. – Выпуск №2. – Нижний Новгород, 2018. –

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

принципы права, нормативно-правовые акты, разного рода соглашения и договора. Каждый из механизмов выполняет определенные регулятивные функции и тем самым воздействует на хозяйственное поведение субъектов. Нормы по регулированию предпринимательской деятельности субъектов хозяйствования закреплены в нормативно-правовых актах различных отраслей законодательства: гражданского, бюджетного, земельного, трудового, налогового, экологического и др.[91]

Нормативно-правовые акты располагаются в определенном иерархическом порядке и включают нормативно-правовые акты федерального и регионального уровней. На федеральном уровне системообразующим блоком выступают Гражданский, Бюджетный, Налоговый Кодексы, затем федеральные законы, указы Президента РФ, Постановления Правительства Российской Федерации, акты федеральных органов исполнительной власти. В сфере развития малого и среднего предпринимательства утверждена на долгосрочную перспективу Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года, которая подготовлена в соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 г. №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 г. № 1083-р. Стратегией определено увеличить долю малых и средних предприятий в ВВП с 20 до 40%, долю количества занятых в общей численности занятых – до 35%, денежный оборот - в 2,5 раза, производительность труда – в 2 раза[92].

Для достижения целевых индикаторов в Стратегии предусмотрено выделение двух целевых секторов МСП:

- предприятия массового сектора, специализирующиеся на производстве и реализации сельскохозяйственной продукции, осуществлении торговых операций и предоставлении услуг гражданам. Этим МСП отводится ключевая роль в обеспечении занятости, повышении качества и уровня комфортной среды для проживания;

[91] Родионова О.А. Размер и эффективность субъектов аграрного предпринимательства в регионе / В сборнике: Развитие агропродовольственного комплекса: экономика, моделирование и информационное обеспечение. Сборник научных трудов. – Воронеж, 2016. – С. 34-37.

[92] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 г. 31082-р. «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199462/

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

- предприятия высокотехнологичного сектора, входящие в сферы обрабатывающего производства и предоставления услуг, ориентированные на экспортные операции, обеспечивающие внедрение инноваций и решения задач по диверсификации экономики и повышению ее конкурентоспособности.

Стратегия служит основополагающим документом для разработки федеральных государственных программ, а также программ на уровне субъектов Российской Федерации и муниципальных территорий.

В 2015 г. создана федеральная Корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства (АО «Корпорация МСП»), выполняющая функции государственного института. В субъектах Российской Федерации сформирована сеть организаций, образующих инфраструктуру информационной и имущественной поддержки предпринимательства. Также проводится работа по пересмотру административных процедур, связанных с регулированием предпринимательской деятельности в рамках Дорожных карт.

В 2017-2018 гг. реализуется приоритетный проект «Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», одобренный Президиумом Совета по стратегическому развитию при Президенте Российской Федерации, в котором предусмотрены меры поддержки как действующих, так и новых предприятий для увеличения численности занятых в сфере малого предпринимательства.

С 2017 г. коренным образом изменяются направления и формы в развитии малого предпринимательства в регионах - вместо программно-целевого подхода внедряется проектный. При разработке региональных комплексных проектов будут учитываться условия приоритетного проекта Минэкономразвития «Формирование сервисной модели поддержки малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». В представленных субъектами Российской Федерации проектах должны быть скорректированы целевые показатели в соответствии с параметрами, установленными в Стратегии развития МСП до 2030 года. В качестве основных мер поддержки планируются развитие инфраструктурных центров, информационной поддержки предпринимателей, вовлечение молодежи в предпринимательскую деятельность, снижение административных барьеров. Минэкономразвития России разработаны новые правила предоставления субсидий, в основе которых заложены требования по наличию проекта по развитию МСП в регионе. В Правилах изменяется структура направлений предоставляемых бюджетных средств на поддержку МСП. В основном она содержит

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

мероприятия по поддержке финансовой, консультационной и инновационной инфраструктуры[93].

Для расширения доступа к кредитным и другим финансовым ресурсам Минэкономразвития России утверждены основные положения Стратегии развития Национальной гарантийной системы поддержки МСП на период до 2020 года. Гарантийная система предусматривает внедрение трехуровневой целевой модели оказания гарантийной поддержки субъектам МСП. Первый уровень – предоставление гарантий для средних и крупных проектов, а также поручительств в рамках Программы стимулирования кредитования субъектов МСП, так называемая «Программа 6,5». Размер процентной ставки для конечного заемщика по данной программе составляет до 9,6% для средних предприятий и до 10,6% для малых предприятий[94]. Представитель этого уровня – АО «Корпорация «МСП». На втором уровне осуществляются через АО «МСП Банк» гарантии в рамках поточных технологий. На третьем - предоставление поручительств региональных гарантийных организаций[95].

В настоящих исследованиях исходной посылкой служит гипотеза о том, что конечной целью предпринимательства сельскохозяйственных организаций является получение максимально возможного результата в денежном выражении, а успех в достижении этой цели будет обеспечиваться лишь в том случае, если все имеющиеся ресурсы производства используются с максимальным эффектом, а в условиях финансово-экономической нестабильности самым насущным вопросом становится даже не степень доходности, а живучесть агробизнеса, которая обеспечивается рациональным соотношением между доходами сельскохозяйственной организации и расходами на их получение. Необходимое условие для получения максимальной прибыли — определенная рациональная степень развития производства, обеспечивающая превышение выручки от продажи товаров, продукции, работ, услуг над затратами на их производство и реализацию. При этом под постоянным вниманием и контролем у каждой организации находятся затраты на производство товаров, продукции, работ и услуг, объем производства, прибыль. Управление затратами — средство достижения организацией

[93] Родионова О., Борхунов Н. Структурные сдвиги и их влияние на затратный механизм сельского хозяйства // АПК: экономика, управление. – 2017. - №6.

[94] Региональные проекты по развитию МСП сформируют сервисную модель поддержки бизнеса в субъектах РФ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depMB/2017101112

[95]Разработать механизмы регулирования финансово-экономических отношений субъектов предпринимательства АПК: отчет о НИР / Родионова О.А. и др. – М.: Всероссийский научно-исследовательский институт организации производства, труда и управления в сельском хозяйстве, 2017.– 259 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

высокого экономического результата. Оно не сводится только к снижению затрат, а распространяется на все элементы управления[96].

Успех предпринимательской деятельности сельскохозяйственных организаций зависит от соблюдения множества условий, но в нынешней ситуации он связывается, прежде всего, с разумным подходом к управлению процессом формирования производственных затрат, растущие потребности в которых возможно удовлетворить как интенсивным, так и экстенсивным путем. Причем первый путь обеспечивает, как известно, сокращение удельных затрат и снижение себестоимости единицы производимой продукции, а второй - ведет к росту удельных затрат на единицу продукции, хотя ее себестоимость снижается в основном благодаря увеличению объемов производства.

По данным сводного годового отчета МСХ РФ в 2017 г. предпринимательскую деятельности осуществляли 18178 ед. сельскохозяйственных организаций, из них 3138 ед. по результатам деятельности имели убыток в сумме 69,2 млрд. руб., а 15040 ед. прибыль в сумме 342,1 млрд. руб. По сравнению с 2008 г. количество сельхозорганизаций сократилось на 4802 ед. за счет уменьшения прибыльных на 2942 ед. и убыточных на 1860 ед. и соответственно сумма прибыли уменьшилась на 199,2 млрд. руб. а сумма убытка возросла на 43,8 млрд. руб.

В таблицах 5.3-5.4 представлены объемы и темпы роста производственных затрат сельскохозяйственных организаций Российской Федерации за 2008-2017 гг.

Таблица 5.3

Динамика производственных затрат сельхозорганизаций Российской Федерации за 2008-2017 гг., млрд. руб.

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Затраты на основное производство	1039	1089	1207	1422	1540	1726	1922	2290	2534	2580
в том числе:										
материальные затраты	706	723	801	952	1028	1158	1286	1577	1743	1611
затраты на оплату труда с отчислениями	197	213	224	263	283	308	337	383	415	418
амортизация	62	79	92	116	138	158	180	197	223	243
прочие затраты	74	75	89	91	92	101	119	133	154	136

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций РФ

[96] Дорман В.Н. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат: учебное пособие. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 108 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

В целом производственные затраты имеют стабильную тенденцию роста абсолютных значений, а по отдельным его элементам в 2017 г. можно увидеть, что материальные затраты на 132 млрд. руб. и прочие затраты на 18 млрд. руб. сократились по сравнению с предыдущим годом. Затраты на оплату труда и амортизацию растут. В 2017 г. по сравнению с 2008 г. затраты на основное производство увеличились в 2,5 раза за счет роста материальных затрат в 2,3 раза, затрат на оплату труда с отчислениями в 2,1 раза, затрат на амортизацию в 4 раза и прочих затрат на 83,1%. Затраты на основное производство в целом и на материальные затраты имеют практически одинаковые темпы роста. Объясняется это тем, что материальные затраты занимают наибольший удельный вес в структуре производственных затрат, их увеличение связано с ростом цен на ресурсы.

Таблица 5.4

Темпы роста производственных затрат сельхозорганизаций Российской Федерации за 2008-2017 гг., %

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Затраты на основное производство	100	104,8	116,2	136,9	148,2	166,1	185,0	2,2р.	2,4р.	2,5р.
в том числе: материальные затраты	100	102,4	113,5	134,8	145,6	164,0	182,2	2,2р.	2,5р.	2,3р.
затраты на оплату труда с отчислениями	100	108,1	113,7	133,5	143,7	156,3	171,1	194,4	2,1р.	2,1р.
амортизация	100	127,4	148,4	187,1	2,2р.	2,5р.	2,9р.	3,2р.	3,6р.	3,9р.
прочие затраты	100	101,4	120,3	123,0	124,3	136,5	160,8	179,7	2,1р.	183,8

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций РФ

Самые высокие темпы роста имеют затраты на амортизацию: начиная с 2012 г. они увеличились более чем в 2 раза по сравнению с 2008 г. и продолжают расти. Связано это, прежде всего, с введением в эксплуатацию множества новых основных средств в рамках реализации госпрограмм развития сельского хозяйства. Затраты на оплату труда уступают по своему росту другим элементам затрат, что может быть расценено негативно.

На рисунке 5.2 представлена структура производственных затрат сельскохозяйственных организаций Российской Федерации.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

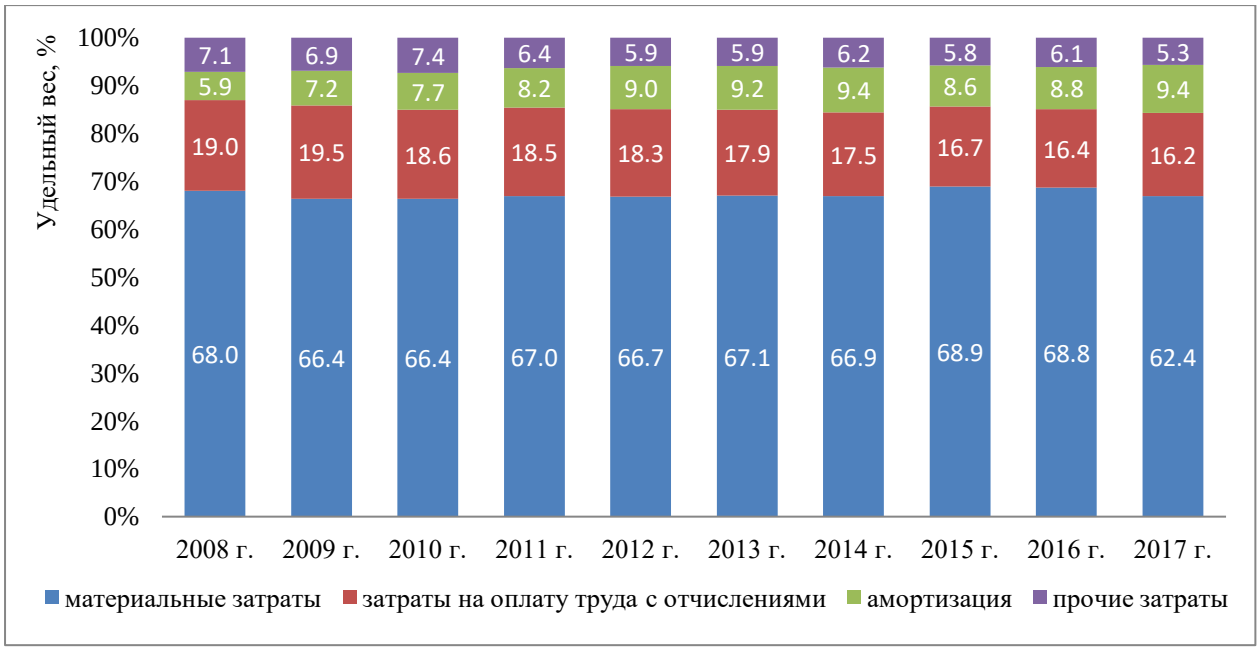

Рисунок 5.2. Структура производственных затрат сельхозорганизаций Российской Федерации за 2008-2017 гг., %

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций РФ

В структуре производственных затрат преобладают материальные затраты, которые за исследуемое десятилетие находятся в диапазоне от 62,4% до 68,9%, минимальное значение было в 2017 г. (62,4%). Удельный вес затрат на заработную плату с отчислениями составляет 19% в 2008 г. и 16,2% в 2017 г., доля амортизации варьируется от 5,9% до 9,4%, прочие затраты снизились с 7,1% в 2008 г. до 5,3% в 2017 г. В 2017 г. по сравнению с 2008 г. удельный вес материальных затрат сократился на 5,6 п.п., затрат на заработную плату с отчислениями - на 2,8 п.п., прочих затрат – на 1,8 п.п., а затрат на амортизацию увеличился на 3,5 п.п.

Для оценки эффективности производства необходимо рассмотреть окупаемость затрат в сельскохозяйственных организациях Российской Федерации в разрезе отраслей (таблица 5.5).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 5.5

Окупаемость производственных затрат сельхозорганизаций Российской Федерации за 2008-2017 гг., %

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Получено выручки на 100 руб. производственных затрат, руб. -										
всего	85,0	89,1	90,3	88,5	94,3	87,0	98,3	102,5	100,6	100,5
растениеводство	81,0	81,2	82,9	79,3	95,9	62,5	93,6	106,7	99,6	96,9
животноводство	95,1	105,7	105,9	104,8	110,1	135,7	122,3	120,0	119,8	121,3
Справочно:										
Доля отраслей в производственных затратах, %:										
растениеводства	39,6	39,7	36,8	38,5	37,7	37,4	37,0	37,1	38,5	38,8
животноводства	45,3	46,4	48,9	47,9	48,9	48,9	48,2	48,3	48,1	47,6
Доля отраслей в выручке от продаж, %:										
растениеводства	37,4	36,2	33,8	34,5	38,3	35,1	35,2	38,6	38,1	37,4
животноводства	50,5	55,1	57,3	56,7	57,0	58,4	59,9	56,6	57,3	57,5

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций РФ

В целом по сельскохозяйственным организациям РФ наблюдается неблагоприятная тенденция: выручка от реализации продукции за последние десять лет покрыла совокупные производственные затраты только в последние три года (2015-2017 г.). Более негативная ситуация наблюдается в отрасли растениеводства, где только в 2015 г. выручка от реализации превысила производственные затраты – уровень окупаемости составил 106,7%; в остальные годы затраты намного выше выручки. Такое положение свидетельствует о том, что не выполняется основное требование простого воспроизводства (не возмещаются израсходованные ресурсы).

В животноводстве сложилась благоприятная картина: только в 2008 г. реализация продукции отрасли не возместила вложенных затрат (уровень окупаемости 95,1%). В последующие годы выручка от продаж превышала затраты на производство и максимальный уровень окупаемости был достигнут в 2015 г. – 135,7%.

Если говорить о структуре производственных затрат в разрезе отраслей, то удельный вес животноводства составляет около половины всего объема затрат: в 2013 г. – 45,3% и в 2017 г. 47,6%. От 36,8% до 39,7% приходится на отрасль растениеводства. В структуре выручки от реализации

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

животноводство занимает свыше половины (максимальный уровень в 2015 г. – 59,9%), а удельный вес растениеводства варьируется от 33,8% до 38,4%.

В таблицах 5.6-5.7 представлены динамика и темпы роста производственных затрат сельскохозяйственных организаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Таблица 5.6

Динамика производственных затрат сельхозорганизаций Орловской области
за 2008-2017 гг., млрд. руб.

Показатель \ Год	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Затраты на основное производство	12,7	14,3	14,7	18,5	19,7	22,2	25,7	29,2	36,2	36,0
в том числе										
материальные затраты	8,7	9,2	9,4	11,9	12,8	14,7	16,8	19,7	25,0	24,4
затраты на оплату труда с отчислениями	2,1	2,5	2,5	3,0	3,3	3,8	4,2	4,7	5,3	5,3
амортизация	0,9	1,3	1,5	2,2	2,1	2,3	2,7	2,8	3,3	3,7
прочие затраты	0,9	1,2	1,2	1,5	1,4	1,4	2,0	2,0	2,5	2,5
Удельный вес в затратах по РФ, %	1,2	1,3	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

По данным таблицы видно, что производственные затраты сельскохозяйственных организаций Орловской области также как и по Российской Федерации стабильно растут, но в 2017 г. можно наблюдать некоторое снижение их величины по сравнению с предыдущим годом. Это, в частности, относится и к материальным затратам; затраты на оплату труда и прочие затраты в 2017 г. остаются на уровне 2016 г.; затраты на амортизацию растут на протяжении всего исследуемого периода.

Несмотря на значительное увеличение абсолютных значений производственных затрат в сельскохозяйственных организациях Орловской области, их удельный вес в общей структуре производственных затрат по Российской Федерации составил в 2008 г. 1,2% и к 2017 г. увеличился до 1,4%.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 5.7

Темпы роста производственных затрат сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Затраты на основное производство	100	112,6	115,7	145,7	155,1	174,8	2,0р.	2,3р.	2,9р.	2,8р.
в том числе										
материальные затраты	100	105,7	108,0	136,8	147,1	169,0	193,1	2,3р.	2,9р.	2,8р.
затраты на оплату труда с отчислениями	100	119,0	119,0	142,9	157,1	181,0	2,0р.	2,2р.	2,5р.	2,5р.
амортизация	100	144,4	166,7	2,4р.	2,3р.	2,6р.	3,0р.	3,1р.	3,7р.	4,1р.
прочие затраты	100	133,3	133,3	166,7	155,6	155,6	2,2р.	2,2р.	2,8р.	2,8р.

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

В 2017 г. по сравнению с 2008 г. производственные затраты сельскохозяйственных организаций Орловской области выросли в 2,8 раза, и темп их роста выше чем в целом по России (увеличение по РФ составило в 2,5 раза). Увеличение произошло за счет роста материальных затрат в 2,8 раза (по РФ в 2,3 раза); затрат на оплату труда с отчислениями в 2,5 раза (по РФ в 2,1 раза), амортизационных отчислений в 4,1 раза (по РФ в 3,9 раза); прочих затрат в 2,8 раза (по РФ на 83,8%).

Наглядно изменения в структуре производственных затрат сельскохозяйственных организаций Орловской области за 2008-2017 гг. представлены на рисунке 5.3.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

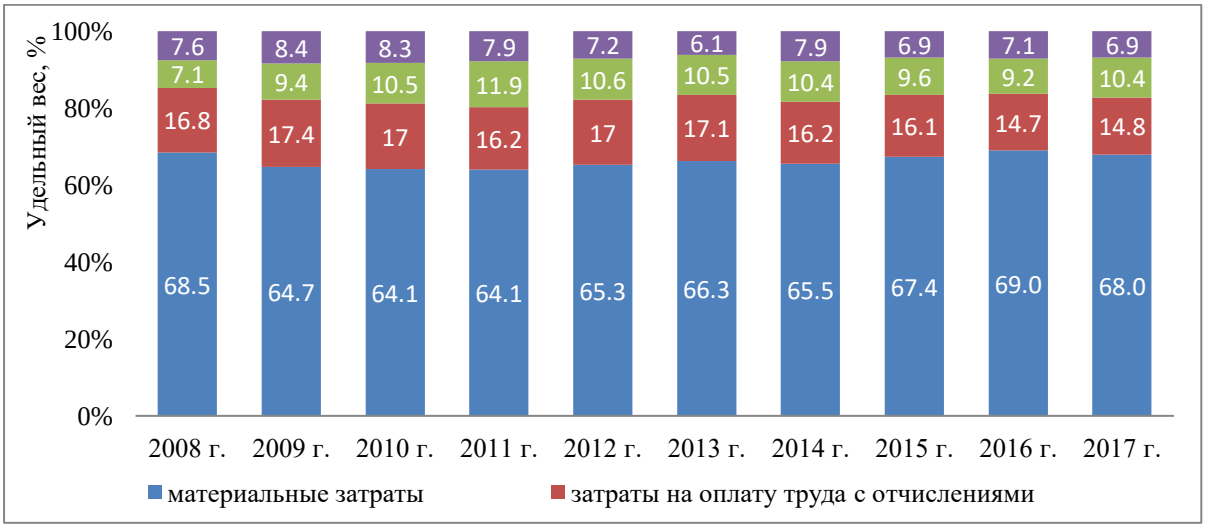

Рисунок 5.3. Структура производственных затрат сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Видим, что в структуре производственных затрат наибольший удельный занимают материальные затраты (более 64%). В период 2008-2015 гг. на долю затрат на оплату труда с отчислениями приходится от 16,1% до 17,4%, а в 2016-2017 гг. их удельный вес сокращается до 14,7-14,8% соответственно. Значительное место в структуре затрат занимает амортизация, колебания показателей которой наблюдаются на протяжении всего исследуемого периода (от 7,1% и до 11,9%). Связано, это прежде всего, с вовлечением в производственную деятельность большого объема инвестиций, что позволило создать в регионе крупные высокотехнологичные производства, оснастить аграрную сферу высокопроизводительной техникой и внедрить передовые достижения научно-технического прогресса.

В условиях рыночных отношений необходимо проводить своевременный, качественный анализ всей хозяйственной деятельности, выявлять недостатки и вовремя их устранять. В частности важно знать насколько эффективно используются текущие затраты организаций. Для этого оценим окупаемость производственных затрат сельскохозяйственных организаций Орловской области (таблица 5.8).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 5.8

Окупаемость производственных затрат сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг., %

Показатель \ Год	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Получено выручки на 100 руб. производственных затрат, руб. - всего	76,4	92,3	107,5	92,4	122,8	102,3	119,8	125,3	111,6	101,9
растениеводство	63,1	85,7	106,4	84,2	124,8	118,8	136,0	150,9	119,3	98,7
животноводство	97,2	97,9	108,6	114,1	117,2	78,7	148,5	139,2	121,2	139,5
Справочно:										
Доля отраслей в производственных затратах, %:										
растениеводства	66,1	58,7	53,1	54,6	59,4	52,7	54,1	55,8	64,4	65,8
животноводства	28,3	33,6	39,5	34,6	32,5	42,3	26,5	25,3	23,5	21,1
Доля отраслей в выручке от продаж, %:										
растениеводства	54,6	54,5	52,5	49,7	60,3	61,2	61,4	67,2	68,8	63,8
животноводства	36,1	35,6	39,9	42,7	31,0	32,6	32,8	28,1	25,5	28,9

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Условия для ведения предпринимательства в сельхозорганизациях Орловской области 2008-2009 гг. были неблагоприятными, поэтому выручка, полученная от реализации продукции, не возместила производственные затраты. Причем уровень окупаемости в животноводстве сложился выше, чем в растениеводстве. В 2011 г. в целом по сельскохозяйственным организациям области уровень окупаемости составил 92,4%, в том числе в растениеводстве 84,2%, а в животноводстве 114,1%. Для животноводства был негативным 2013 г. – уровень окупаемости составил всего лишь 78,7%, а в растениеводстве 2017 г. – 98,7%. В остальные годы обеспечивается возмещение производственных затрат выручкой от реализации продукции. В растениеводстве наилучший показатель был достигнут в 2015 г. – 150,9%. Причем уровень окупаемости в растениеводстве по сельскохозяйственным организациям Орловской области значительно выше, чем аналогичный показатель в целом по РФ. Орловская область имеет растениеводческую специализацию и поэтому в структуре затрат и в структуре выручки наибольший удельный вес занимает растениеводство.

Очевидно, и мы это не раз подчеркивали в своих исследованиях, что результативность предпринимательской деятельности сельскохозяйственных организаций зависит от эффективности использования

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

производственных ресурсов, в первую очередь земельных. Экономическая отдача от использования земельных угодий как средства производства определяется путем сопоставления его результатов – выручки от продаж товаров, работ и услуг, полученной с каждого гектара пашни, и размеров вложенных средств. Использование земельных угодий сельскохозяйственными организациями считается эффективным, рациональным, когда не только увеличивается выход продукции с единицы площади, но и поступательно снижаются затраты на производство единицы сельскохозяйственной продукции.

На рисунке 5.4 представлена динамика производственных затрат и выручки от продаж сельскохозяйственных организаций Орловской области за 2008-2017 гг. в расчете на 1 га пашни.

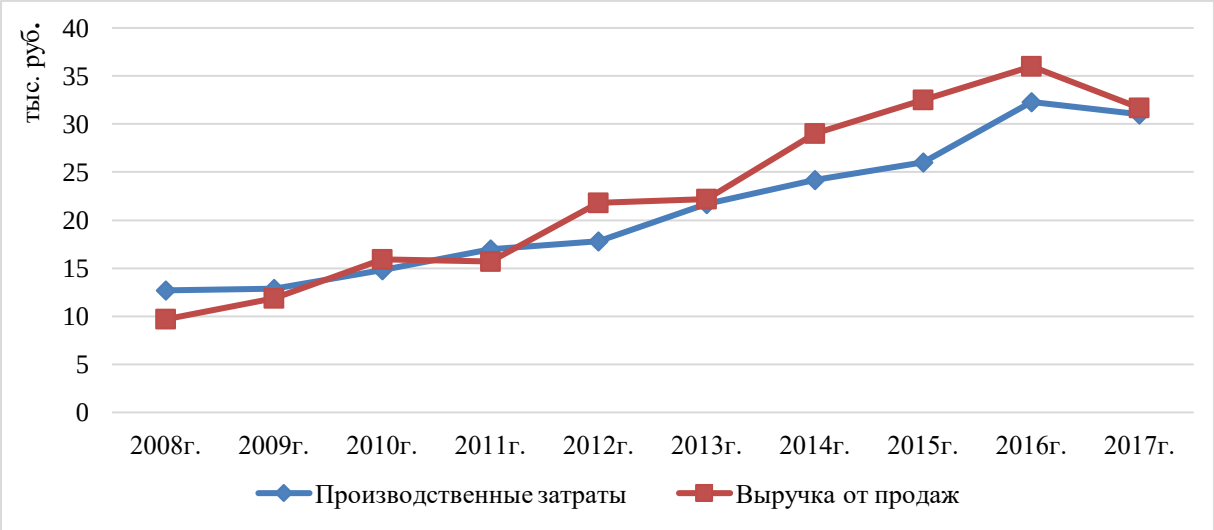

Рисунок 5.4. Динамика затрат на основное производство и выручка от продаж сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг. в расчете на 1 га пашни, тыс. руб.

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Производственные затраты в расчете на гектар пашни растут стремительно за последнее десятилетие и в 2017 г. по сравнению с 2008 г. рост составил более чем в 2,4 раза. Выручка с гектара пашни увеличивается за исследуемый период с некоторым падением в 2017 г. по сравнению в предыдущим годом, однако общий рост в 2017 г. к итогу 2008 г. составил 3,3 раза. В период 2008-2009 гг. и 2011 г. характеризуются тем, что производственные затраты на 1 га выше суммы выручки, полученной с 1 га пашни. В последующие годы сумма выручки значительно выше вложенных затрат на 1

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

га пашни. Это стало возможным благодаря интенсификации производства, осуществляемой на основе экономически доказанного совершенствования и обновления технологии, техники и организации производства, благодаря использованию достижений научно-технического прогресса, режима экономии, прогрессивного опыта, раскрытии внутренних резервов и проявляется в повышении уровня и динамики соотношения результатов производства с затрачиваемыми и привлекаемыми ресурсами, что возможно тогда, когда увеличение объема и улучшение качества продукции происходят за счет рационального использования и экономии трудовых ресурсов и роста производительности труда.

Высокое значение уровня финансового состояния организации обеспечивает укрепление бюджета государства посредством налоговых изъятий, способствует росту инвестиционной привлекательности организации, ее деловой активности в производственной сфере. Отсюда определение экономического содержания полученного финансового результата организации и изучение его видов занимают одно из центральных мест в управлении хозяйственной деятельностью.

Правильное определение, формирование и распределение доходов в процессе предпринимательской деятельности организации играет определяющую роль в ее тактическом и стратегическом развитии. В соответствии с правилами формирования информации о доходах коммерческих организаций, являющихся юридическими лицами по законодательству РФ, их доходами признается увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и/или погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением уставных вкладов участников (собственников имущества)[97]. Рассмотрим объемы и темпы прироста доходов сельскохозяйственных организаций Орловской области, которые представлены в таблице 5.9.

[97] Приказ Минфина России от 06 мая 1999 №32н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://base.garant.ru/12115839/

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 5.9

Динамика и темпы прироста доходов сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг., млн. руб.

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Динамика доходов										
Доходы, всего	11277	16271	19298	20235	28112	25912	35783	41915	46664	42032
в том числе: выручка от реализации	9654	13195	15836	17100	24187	22690	30821	36592	40351	36724
Темпы прироста доходов										
Доходы, всего	+6,5	+44,3	+18,6	+4,9	+38,9	-7,8	+38,1	+17,1	+11,3	-9,9
в том числе: выручка от реализации	+11,4	+36,7	+20,0	+8,0	+41,4	-6,2	+35,8	+18,7	+10,3	-9,0

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

За период 2008-2017 гг. сумма доходов по всем видам деятельности выросла в 3,7 раза, в том числе рост выручки от продаж составил 3,8 раза. По данным таблицы видно, что практически на протяжении десяти исследуемых лет наблюдается последовательная тенденция в приросте суммы доходов сельхозорганизаций, за исключением некоторого спада в 2013 г. (на 7,8 п.п.) и в 2017 г. (на 9,9 п.п.). По выручке от продаж также наблюдается падение в 2013 г. (на 6,2 п.п.) по отношению к предыдущему году и в 2017 г. (на 9,0 п.п.).

В таблице 5.10 нашли отражение изменения в структуре доходов сельскохозяйственных организаций.

Таблица 5.10

Структура доходов сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг., %

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Структура доходов, %										
Доходы, всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
в том числе: выручка от реализации	85,6	81,1	82,1	84,5	86,0	87,6	86,1	87,3	86,5	87,4
проценты к получению	0,5	0,4	1,0	1,1	0,9	0,9	0,5	0,5	0,4	0,4
прочие доходы	13,9	18,5	17,0	14,4	13,1	11,5	13,4	12,2	13,1	12,3

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Основной удельный вес в общей сумме доходов сельхозорганизаций Орловской области занимают доходы от обычных видов деятельности (81,1-87,7%), в состав которых входит выручка от продаж продукции растениеводства, животноводства и товаров, поступления, связанные с выполнением работ, оказанием услуг, т.е. виды деятельности, указанные в их уставах. В период 2010-2013 гг. наблюдается рост по процентам к получению, которые в общей структуре доходов стали занимать 0,9-1,1%, хотя в остальные годы их доля не превышала 0,5%. Прочие виды доходов в общей структуре занимают от 11,5% до 18,5%, причем наибольшие значения были в 2009-2010 гг. исследуемого периода.

Далее рассмотрим изменения в расходах сельскохозяйственных организаций за последние десять лет (таблица 5.11).

Таблица 5.11

Динамика расходов сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг., млн. руб.

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Расходы, всего	11291	16940	18618	19104	24839	23883	29890	32967	39449	40607
в том числе:										
себестоимость реализованной продукции	8503	12207	13587	14103	18095	18384	21970	24425	29204	29722
коммерческие расходы	66	230	234	457	762	665	735	741	1120	1344
управленческие расходы	218	358	419	577	720	673	744	880	1034	1130
проценты к уплате	838	1786	1953	2117	2511	2584	2563	3041	2912	2556
прочие расходы	1666	2359	2425	1850	2751	1577	3878	3880	5179	5855

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Как можно заметить из таблицы 5.11 сумма расходов стабильно росла (в 3,6 раза); по отдельным видам расходов наибольший рост был достигнут по коммерческим и управленческим расходам – в 20 раз и 5 раз соответственно; проценты к уплате выросли в 3,1 раза и прочие расходы в 3,5 раза.

В таблице 5.12 представлены темпы прироста расходов сельхозорганизаций Орловской области за исследуемый период.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 5.12

Темпы прироста расходов сельхозорганизаций Орловской области за 2008- 2017 гг., %

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Расходы, всего	+18,2	+50,0	+9,9	+2,6	+30,0	-3,8	+25,2	+10,3	+19,7	+2,9
в том числе: себестоимость реализованной продукции	+14,6	+43,6	+11,3	+3,8	+28,3	+1,6	+19,5	+11,2	+19,6	+1,8
коммерческие расходы	+17,9	3,5р.	+1,7	+95,3	+66,7	-12,7	+10,5	+0,8	+51,1	+20,0
управленческие расходы	+92,9	+64,2	+17,0	+37,7	+24,8	-6,5	+10,5	+18,3	+17,5	+9,3
проценты к уплате	+83,8	2,1р.	+9,4	+8,4	+18,6	+2,9	-0,8	+18,7	-4,2	-12,2
прочие расходы	-6,5	+41,6	+2,8	-23,7	+48,7	-42,7	2,5р.	+0,1	+33,5	+13,1

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Видно, что на протяжении десяти лет практически по всем видам расходов происходит прирост к предыдущему году. Исключением является 2013 г. где общая сумма расходов по сравнению с 2012 г. сократилась на 3,8 п.п. за счет уменьшения на 12,7 п.п. коммерческих и на 6,5 п.п. управленческих расходов, на 42,7 п.п. прочих расходов и увеличения на 1,6 п.п. себестоимости продукции и на 2,9 п.п. уплаченных процентов. Высокие темпы роста наблюдаются в 2009 г. по коммерческим расходам - в 3,5 раза и процентам к уплате – 2,1 раза.

Структура расходов сельскохозяйственных организаций Орловской области представлена в таблице 5.13.

Таблица 5.13

Структура расходов сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг., %

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Структура расходов										
Расходы, всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
в том числе: себестоимость реализованной продукции	75,3	72,0	73,0	73,8	72,8	77,0	73,5	74,1	74,0	73,2
коммерческие расходы	0,6	1,4	1,3	2,4	3,1	2,8	2,5	2,2	2,8	3,3
управленческие расходы	1,9	2,1	2,1	3,0	2,9	2,8	2,5	2,7	2,6	2,8
проценты к уплате	7,4	10,5	10,5	11,1	10,1	10,8	8,6	9,2	7,4	6,3
прочие расходы	14,8	13,9	13,0	9,7	11,1	6,6	13,0	11,8	13,1	14,4

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Представленная структура расходов показывает, что за исследуемый период доля себестоимости реализованной продукции составляет от 72% до 77% от их общей суммы. Несмотря на рост абсолютных значений коммерческих и управленческих расходов, их удельный вес в общей структуре расходов за период 2008-2017 гг. существенно не изменялся и не превысил 3% по каждому виду этих расходов. Достаточно значимую долю занимают проценты к уплате, причем наибольшие значения этого показателя (свыше 10%) характерны для периода 2009-2013 гг., а в последующие годы произошло сокращение их доли в общей структуре расходов. Конструктивное взаимодействие с банковским сектором при финансовом стимулировании со стороны государства позволило сельскохозяйственным организациям развивать предпринимательскую деятельность не только рационально, но и прогрессивно. Это позволило коренным образом модернизировать производство и создать надежную материально-техническую базу для эффективной работы на перспективу. Получение такой финансовой помощи снизило необходимость привлечения заемных средств, тем самым сократив расходы на уплату процентов.

Для более наглядного отражения изменений, произошедших с доходами и расходами сельхозорганизаций Орловской области, на рисунке 5 представлены их темпы роста. В первые годы исследуемого периода темпы роста расходов были выше темпов роста доходов, но с 2010 г. рост доходов стал опережать рост расходов. В 2017 г. их значения практически выровнялись.

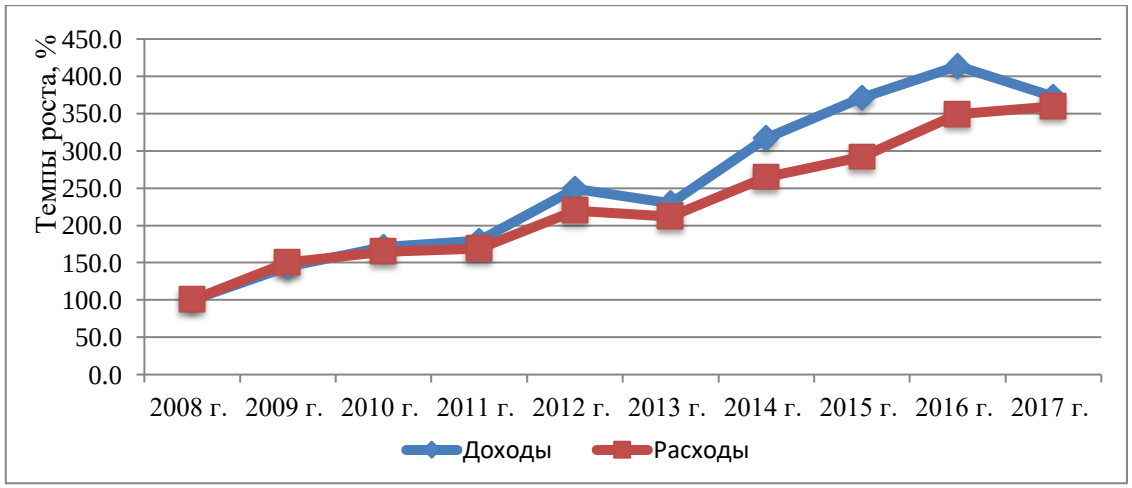

Рисунок 5.5. Темпы роста доходов и расходов сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Для полного анализа предпринимательской деятельности сельскохозяйственных организаций Орловской области, мы считаем, что необходимо рассмотреть более подробно основные показатели, характеризующие их финансовую результативность за 2008-2017 гг. (таблица 5.14).

Таблица 5.14

Динамика финансовых результатов сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг., млн. руб.

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Валовая прибыль	1151	988	2249	2997	6092	4306	8850	12167	11147	7001
Прибыль/ убыток (+/-) от продаж	868	400	1596	1963	4610	2968	7372	10547	8943	4527
Прибыль/ убыток (+/-) до налогообложения	24	-504	715	1212	3298	2098	6035	9095	7400	1539
Чистая прибыль/ убыток	-23	-667	680	1130	3208	2064	5895	8949	7315	1425
Рентабельность, %										
с учетом господдержки	0,2	-3,8	4,5	7,1	13,6	9,2	19,6	24,9	18,3	4,2
без учета господдержки	-11,8	-16,0	-7,0	-4,4	6,7	-0,5	12,1	18,6	13,1	-0,4

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Опережающий рост расходов над доходами в 2008-2009 гг. негативно сказался на динамике и темпах роста финансовых результатов, что привело к отрицательным значениям: в 2008 г. убыток составит 23 млн. руб., а в 2009 г. – 667 млн. руб. В последующие годы была достигнута положительная динамика и в 2015 г. сумма прибыли составила 8,9 млрд. руб., что является наилучшим показателем за исследуемое десятилетие, тем самым обеспечив максимальный уровень рентабельности продаж –- 24,9% с учетом господдержки и 18,6% без нее. Если оценивать рентабельность без учета господдержки, то показатели более чем негативные: только несколько лет имеются положительные результаты. Так, например, в 2012 г. уровень рентабельности без учета господдержки составил – 6,7%, а в период 2014-2016 гг. достиг уровня от 12,1% до 18,6%.

В таблице 5.15 представлены темпы прироста финансовых результатов сельскохозяйственных организаций Орловской области.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 5.15

Темпы роста финансовых результатов сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг., %

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Валовая прибыль	92,3	85,8	2,3р.	133,3	2 р.	70,7	2,1р.	137,5	91,6	62,8
Прибыль/ убыток (+/-) от продаж	80,6	46,1	4 р.	123,0	2,3р.	64,4	2,5 р.	143,1	84,8	50,6
Прибыль/ убыток (+/-) до налогообложения	3,2	-	-	169,5	2,7р.	63,6	2,9 р.	150,7	81,4	20,8
Чистая прибыль/ убыток	-	-	-	166,2	2,8 р.	64,3	2,9 р.	151,8	81,7	19,5
Рентабельность, % с учетом господдержки	-	-	-	157,0	192,4	67,8	2,1 р.	126,9	73,8	22,9
без учета господдержки	-	-	-	-	-	-	-	153,2	70,3	-

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

По данным таблицы видно, что значительное падение валовой прибыли (на 14,2%) и прибыли от продаж (на 53,9%) в 2009 г. по сравнению с 2008 г. сменяется стремительным ростом этих показателей в 2010 г. в 2,3 раза и в 4 раза соответственно. В последующие годы сохраняется аналогичная ситуация: рост финансовых показателей в 2012 г. сопровождается их падением в 2013 г. и дальнейшим увеличением в 2014 г. В последние два года исследуемого периода продолжается снижение финансовых результатов.

Немаловажным показателем оценки развития предпринимательской деятельности сельскохозяйственных организаций является анализ структуры выручки по основным видам товарной продукции (таблица 5.16).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 5.16

Структура товарной продукции сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017гг.

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Растениеводство – всего	54,8	54,4	52,3	49,5	60,6	61,4	61,5	67,2	68,9	63,7
в том числе:										
зерно и продукты его переработки	42,5	41,0	38,5	32,3	39,2	37,4	40,6	37,3	43,4	36,9
кукуруза на зерно	0,2	1,0	0,5	1,0	3,1	3,6	2,8	6,9	3,2	3,6
сахарная свекла	8,5	9,7	8,9	10,0	10,4	11,2	11,0	14,0	12,4	9,7
рапс	1,8	1,8	2,1	2,5	3,4	2,7	2,1	1,9	1,5	1,5
подсолнечник	0,01	0,1	0,6	1,6	2,3	3,4	3,0	3,8	4,0	5,3
соя	0,01	0,2	0,2	0,7	1,5	1,7	1,0	1,9	3,2	4,0
прочая продукция растениеводства	1,8	0,7	1,4	1,4	0,7	1,4	1,0	1,3	1,3	2,7
Животноводство – всего	36,4	35,9	40,0	42,4	31,0	32,4	32,8	28,2	25,6	28,7
в том числе:										
молоко и продукты его переработки	11,3	8,4	9,5	8,5	7,0	8,5	7,2	7,0	6,4	6,3
мясо КРС и продукты его переработки	10,1	6,3	5,9	4,9	3,9	4,2	3,6	3,4	3,3	3,5
мясо свиней и продукты его переработки	8,4	12,1	17,8	17,1	10,8	14,0	18,3	14,2	13,0	15,5
мясо птицы и продукты его переработки	3,8	6,5	5,1	5,0	3,7	4,4	3,0	3,0	2,6	2,3
прочая продукция животноводства	2,8	2,7	1,7	7,0	5,5	1,3	0,7	0,6	0,3	1,1
Прочие виды деятельности	8,9	9,6	7,7	8,0	8,4	6,1	5,7	4,6	5,5	7,5
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг - всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

В общей структуре выручки преобладающей является отрасль растениеводства и ее доля продолжает увеличиваться с 54,8% в 2008 г. до 63,7% в 2017 г. Благоприятные природно-климатические условия Орловской области позволяют возделывать большинство сельскохозяйственных культур, но все-таки сельскохозяйственные организации специализируются на производстве зерновых, которые в структуре выручки занимают от 32,3% до 42,5% и сахарной свеклы (от 8,5% до 14,0%). Следует отметить, что за исследуемое десятилетие значительно возросла доля кукурузы на зерно (с

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

0,2% в 2008 г. до 3,6% в 2017 г.), подсолнечника (с 0,01% в 2008 г. до 5,3% в 2017 г.) и сои (с 0,01% в 2008 г. до 4,0% в 2017 г.) в структуре выручки. Это произошло за счет снижения объема зерновых. Показатели рапса претерпели значительные колебания за исследуемое десятилетие: в период с 2008 г. по 2012 г. произошел рост его доли в структуре выручки с 1,8% до 3,4%, а в последующие годы – спад до 1,5% в 2017 г.

В животноводстве продолжает увеличиваться доля мяса свиней (на 7,5 п.п.) за счет сокращения объемов мяса КРС (на 6,6 п.п.) и птицы (на 1,5 п.п.). Доля молочного производства сократилась на 5 п.п.

Следовательно, доходная сторона предпринимательской деятельности сельскохозяйственных организаций региона формируется за счет продукции растениеводства. Поэтому для более объективной оценки сложившейся ситуации в сельхозорганизациях Орловкой области следует более подробно проанализировать изменения экономических показателей производства основных видов растениеводческой продукции. Показатели, характеризующие эффективность зернового производства, представлены в таблице 5.17.

Таблица 5.17

Показатели зернового производства сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Показатель \ Год	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Урожайность, ц/га	30,7	30,9	20,4	20,8	27,5	33,4	42,8	29,1	33,7	39,9
Производственные затраты на 1 га посевной площади, тыс. руб.	9,7	9,9	9,2	10,0	12,5	14,5	17,6	17,7	21,0	22,2
Выручка с 1 га посевной площади, тыс. руб.	6,9	8,0	9,2	9,1	16,4	14,4	21,8	19,4	23,7	20,6
Уровень рентабельности, %	21,5	2,5	12,4	7,9	30,1	26,1	32,7	37,7	32,0	20,6

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Показатели эффективности производства зерна за период 2008-2017 гг. достигли предельных значений. Так, при сравнительно незначительных изменениях посевных площадей с 2008 г. возросла урожайность на 30% и в 2017 г. достигает - 39,9 ц/га, следствие чего стало получение большого валового сбора. Производственные затраты в расчете на гектар посевных площадей за исследуемый период значительно увеличились, за

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

исключением небольшого спада в 2010 г. Выручка, полученная в расчете с 1 га посевов за исследуемый период стабильно растет (в 2017 г. по сравнению с 2008 г. увеличилась в 3 раза).

Заметный рост цен на зерно (с 405 руб. в 2008 г. до 678 руб. в 2017 г. за 1 центнер) привел к росту выручки, однако при этом рентабельность продаж снизилась. В 2009 г., несмотря на хороший урожай, от реализации зерна была получена низкая прибыль (рентабельность продаж – 2,5%), а в 2010 г. в связи с благоприятной конъюнктурой рынка зерновое производство оказалось достаточно прибыльным (рентабельность продаж – 12,4%). 2015 г. ознаменовался одним из минимальных уровней урожайности, но за счет высокой цены (902 руб./ц) – получены наилучшие финансовые результаты и рентабельность составила 37,7%.

Эффективность производства кукурузы на зерно в сельскохозяйственных организациях Орловской области показана в таблице 5.18.

Таблица 5.18

Показатели производства кукурузы на зерно сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Урожайность, ц/га	62,7	67,4	11,7	80,7	63,5	69,9	43,1	62,4	77,6	64,0
Производственные затраты на 1 га посевной площади, тыс. руб.	14,0	15,8	7,3	18,7	24,2	27,3	21,9	28,9	36,3	38,2
Выручка с 1 га посевной площади, тыс. руб.	24,0	76,4	53,5	33,9	31,5	15,8	12,7	12,7	12,3	10,4
Уровень рентабельности, %	-21,9	14,9	21,4	32,3	49,5	31,0	12,9	33,4	19,2	-20,8

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Урожайность кукурузы не имеет выраженных тенденций, но находится на достаточно высоком уровне, исключением стал 2010 г. В этом же году были минимальные производственные затраты в расчете на 1 га посевов и за счет высокого уровня цен на кукурузу (589 руб./ц) была обеспечена рентабельность продаж 21,4%. В 2008 г., не смотря на высокую урожайность кукурузы – 62,7 ц/га за счет низкого уровня цен на нее сельхозорганизациями был получен убыток, и продукция была нерентабельна.

Высокий уровень урожайности кукурузы в 2011 г. сопровождался значительным падением в 2014 г. и дальнейшим ее ростом в 2015 г. При

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

достаточно стабильном уровне цены на кукурузу, в 2017 г. по сравнению с 2008 г. в 2,7 раза выросли производственные затраты в расчете на 1 га посевной площади и одновременно с этим сократилась на 57% выручка. Превышение производственных затрат над выручкой привело в 2017 г. к убыточности (-20,8%).

Показатели, характеризующие эффективность производства сахарной свеклы представлены в таблице 5.19

Таблица 5.19

Показатели производства сахарной свеклы сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Показатель \ Год	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Урожайность, ц/га	341	287	214	389	395	416	322	323	381	408
Производственные затраты на 1 га посевной площади, тыс. руб.	31,4	35,2	31,9	41,6	46,0	47,0	47,8	60,6	68,8	73,5
Выручка с 1 га посевной площади, тыс. руб.	32,0	47,8	45,4	44,4	59,5	56,5	69,8	101,1	90,9	72,4
Уровень рентабельности, %	17,1	36,1	41,3	35,7	22,1	27,4	32,3	42,6	33,8	14,8

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Из-за неблагоприятных природно-климатических условий урожайность сахарной свеклы в 2009-2010 гг. снизилась, сократились затраты на 1 га посевной площади, но за счет высокого уровня цен на продукцию и выручки с 1 га посевной площади обеспечен уровень рентабельности в 36,1% и 41,3% соответственно.

2013 г. и 2017 г. характеризуются максимальными значениями урожайности 416 ц/га и 408 ц/га соответственно. При этом в 2013 г. цена на сахарную свеклу была ниже уровня 2017 г. на 23%, но рентабельность составила 27,4%, в то время как в 2017 г. всего лишь 14,8%. Это связано с тем, что производственные затраты на 1 га посевов увеличился в 2017 г. на 56,2% по сравнению с 2013 г., а рост выручки с 1 га составил 28,1%.

Эффективность производства рапса в сельскохозяйственных организациях Орловской области показана в таблице 5.20.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 5.20

Показатели производства рапса сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Показатель \ Год	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Урожайность, ц/га	6,8	6,1	5,7	11,9	13,4	13,2	19,1	15,5	16,5	20,3
Производственные затраты на 1 га посевной площади, тыс. руб.	4,3	3,9	6,0	8,8	10,8	13,3	14,6	18,2	23,2	28,3
Выручка с 1 га посевной площади, тыс. руб.	4,1	5,2	8,0	9,3	19,0	18,2	21,0	39,2	42,8	28,4
Уровень рентабельности, %	11,5	12,2	27,4	26,1	46,1	22,4	34,5	48,1	38,4	32,2

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Урожайность рапса в 2017 г. по сравнению с 2008 г. выросла в 3 раза, производственные затраты на 1 га посевной площади выросли в 6,6 раза, а выручка, полученная с гектара посевов – в 6,9 раз, обеспечив тем самым высокий уровень рентабельности (в 2008 г. рентабельность составила 11,5%, а в 2017 г. – 32,2%). Наибольшие значения уровня рентабельности были достигнуты в 2012 г. – 46,1% и 2015 г. – 48,1%.

Эффективность производства подсолнечника в сельскохозяйственных организациях Орловской области показана в таблице 5.21.

Таблица 5.21

Показатели производства подсолнечника сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Показатель \ Год	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Урожайность, ц/га	15,4	14,9	13,2	23,3	18,5	21,5	20,3	21,7	22,3	19,0
Производственные затраты на 1 га посевной площади, тыс. руб.	6,0	6,9	10,1	14,1	15,1	15,8	16,1	20,2	24,4	21,4
Выручка с 1 га посевной площади, тыс. руб.	8,0	4,3	10,6	10,7	20,7	21,1	25,3	47,1	33,4	35,6
Уровень рентабельности, %	33,6	12,5	48,8	19,6	46,8	34,9	40,4	53,4	51,9	32,2

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Урожайность подсолнечника выросла в 2017 г. по сравнению с 2008 г. на 23%, производственные затраты на 1 га посевной площади увеличились

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

в 3,6 раза, выручка с 1 га – в 4,5 раза. Наиболее стабильно высокие показатели урожайности наблюдаются в период 2013-2016 гг. (свыше 20 ц/га); в этот же период и достигнута максимальная рентабельность (в 2015 г. – 53,4% и в 2016 г. – 51,9%).

Показатели, характеризующие эффективность производства сои представлены в таблице 5.22.

Таблица 5.22

Показатели производства сои сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Урожайность, ц/га	17,2	11,4	6,2	21,8	11,5	15,3	8,7	12,5	18,1	13,4
Производственные затраты на 1 га посевной площади, тыс. руб.	14,3	10,5	7,1	15,3	11,4	14,4	15,3	17,7	22,8	22,1
Выручка с 1 га посевной площади, тыс. руб.	4,9	8,4	2,4	9,6	16,6	17,2	8,4	15,5	32,3	25,4
Уровень рентабельности, %	3,2	35,2	25,8	80,2	32,7	38,0	17,7	26,0	30,2	19,8

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Урожайность сои за исследуемый период заметно варьируется. Так, максимально низкое ее значение было в 2010 г. (6,2 ц/га) сменяется высокими показателями в 2011 г. (21,8 ц/га) и сопровождается значительным сокращением в последующие годы. Стоит отметить, что в 2011 г. был достигнут не только максимальный уровень урожайности за все десять лет, но и за счет достаточно высокой цены на сою уровень рентабельности составил 80,2%.

Одним из главных условий для успешного развития предпринимательской деятельности в сельском хозяйстве является учёт его особенностей. Среди прочих особенностей сельского хозяйства, а в частности отрасли растениеводства, является использование земли в качестве главного средства производства, от правильного использования которой зависит весь успех хозяйственной деятельности. Правильное отношение к земле и недопущение уменьшения ее сельскохозяйственном обороте, постоянное повышение плодородия почвы, соблюдение экологические требования

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

способствуют получению высокого урожая, тем самым обеспечивая организациям максимальную прибыль[98].

На примере сельскохозяйственных организаций Орловской области, которые, как мы выяснили, имеют растениеводческую специализацию подтверждено, что рост технических и технологических возможностей будет только способствовать развитию аграрного предпринимательства. Уже в настоящее время по таким культурам как зерновые, начиная с 2012 г. достигнут уровень рентабельности свыше 25%; рапсу – с 2010 г.; подсолнечнику с 2012 г.; сои с 2009 г. (за исключением 2014 г. и 2017 г.). По сахарной свекле и кукурузе ситуация немного нестабильна, но в отдельные годы достигнуты высокие показатели рентабельности.

Как отмечалось ранее, удельный вес животноводства в структуре выручки за десять лет снижается. Вместе с тем, доля производства мяса свиней имеет тенденцию к увеличению с 8,4% в 2008 г. до 15,5% в 2017 г. (таблица 5.23).

Таблица 5.23

Показатели производства мяса свиней сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Среднесуточный привес, г	475	492	561	537	537	502	543	527	542	568
Производственные затраты на 1 гол., тыс. руб.	10,0	10,1	11,0	12,0	11,8	10,9	11,1	12,6	14,1	13,4
Выручка на 1 гол., тыс.руб.	7,9	11,2	13,7	12,4	11,7	12,3	18,5	20,3	19,6	20,8
Уровень рентабельности, %	6,3	13,2	25,1	29,9	35,8	12,1	36,6	36,9	20,9	29,6

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Продуктивность производства мяса свиней за исследуемый период достаточно стабильна. Производственные затраты увеличились в 2017 г. по сравнению с 2008 г. на 34%, а выручка в расчете на 1 гол. – в 2,6 раза. Рентабельность стабильно росла до 2012 г. – 35,8%, а в 2013 г. произошло ее падение до 12,1%. В последующие два года удалось вернуться к предыдущему уровню.

[98] Украинцева И. В., Авдеева А. И. Предпринимательская деятельность и ее особенности в сельском хозяйстве // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 23. – С. 100–103.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Доля скотоводства сокращается в структуре производства на 12,6 п.п. за исследуемый период. Однако производства молока остается прибыльным (таблица 5.24).

Таблица 5.24

Показатели производства молока сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Показатель \ Год	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Удой на корову, кг.	3399	3779	3961	4055	4668	4129	4238	4681	4929	5250
Производственные затраты на 1 гол., тыс. руб.	29,8	36,2	43,8	44,5	52,1	61,3	74,1	93,6	103,4	112,5
Выручка на 1 гол., тыс.руб.	28,1	30,0	45,5	44,9	52,5	63,2	83,0	106,6	113,2	119,1
Уровень рентабельности, %	13,5	4,7	21,1	17,0	14,7	17,0	20,9	12,9	17,8	22,6

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Продуктивность молочного скотоводства выросла и в 2017 г. достигла наилучшего значения – 5250 кг на корову. Рост продуктивности сопровождается и ростом производственных затрат на одну корову с 29,8 тыс. руб. в 2008 г. до 112,5 тыс. руб. в 2017 г. (или в 3,8 раза). Темпы роста приходящейся выручки в расчете на 1 корову выше затрат – увеличение в 4,2 раза. Тем самым продукция является прибыльной, однако уровень рентабельности имеет достаточно низкий уровень (менее 25%).

Неблагоприятная ситуация складывается по производству мяса КРС – на протяжении исследуемого периода оно убыточно (таблица 5.25).

Таблица 5.25

Показатели производства мяса КРС сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Показатель \ Год	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Среднесуточный привес, г	542	534	520	551	522	513	520	474	561	592
Производственные затраты на 1 гол., тыс. руб.	14,7	16,1	17,0	17,8	19,5	20,2	20,7	21,2	28,3	30,0
Выручка на 1 гол., тыс. руб.	14,7	12,8	15,4	15,7	17,2	17,5	20,8	22,1	27,6	29,2
Уровень рентабельности, %	-14,9	-9,2	-22,2	-7,4	-15,1	-36,4	-31,1	-12,4	-25,6	-16,8

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Среднесуточный привес КРС за десять лет существенно не меняется, за исключением некоторого падения в 2015 г. Производственные затраты в расчете на 1 голову в 2017 г. по сравнению с 2008 г. увеличились в 2 раза, в 1,9 раза увеличилась и выручка. Но только в 2014-2015 гг. выручка совсем незначительно превосходит затраты, в остальные годы затраты выше выручки. Такая ситуация привела к убыточности производства.

Производство мяса птицы в общей структуре выручки от продаж занимает незначительную долю (в 2017 г. – 2,3%) и оно не оказывает существенного влияния на доходную составляющую сельского хозяйства региона.

С целью показательной оценки финансового благополучия и динамики развития предпринимательской деятельности сельскохозяйственных организаций Орловской области нами проведен экспресс-анализ их финансового состояния (таблица 5.26).

Таблица 5.26

Экспресс-анализ финансового состояния сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Прирост валюты баланса за год, %	46,8	17,5	6,9	1,1	14,8	13,2	14,5	17,5	10,5	8,7
Коэффициент износа машин и оборудования, %	28,2	31,5	34,6	43,9	45,1	48,6	47,6	47,6	49,0	25,2
Прирост стоимости собственного капитала за год, %	23,2	4,3	2,2	19,8	28,7	13,0	30,3	45,1	15,1	1,6
Доля долговых обязательств в валюте баланса всего, %	76,9	77,0	77,5	74,8	72,2	70,4	65,2	56,5	51,3	56,6
в том числе:										
долгосрочных	44,7	49,5	50,2	47,2	43,9	44,1	37,1	29,8	24,5	24,2
краткосрочных	32,2	27,5	27,3	27,6	28,3	26,3	28,1	26,7	26,8	32,4
Соотношение долговых обязательств к денежной выручке, раз	2,7	2,5	2,2	2,2	1,7	1,9	1,4	1,2	1,1	1,3

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Увеличение валюты баланса - это свидетельство того, что активы предприятия прирастают, а вместе с ними прирастают и пассивы (наибольший прирост произошел в 2008 г., что связано в первую очередь с началом

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

реализации Госпрограмм). В совокупности с тем, что за исследуемый период происходит увеличение стоимости собственного капитала, данное явление можно рассматривать как положительное. Прирост валюты баланса при снижении доли долговых обязательств, как долгосрочных, так и краткосрочных — тоже хороший знак. Анализ показал, что снижается и долговая нагрузка на выручку на 50%. Это означает, что сельскохозяйственные организации в достаточной степени могут обеспечить финансирование своей деятельности за счет собственных средств и в определенной степени финансово независимы от внешних источников. Это обеспечило прирост энергетических мощностей в 2016-2017 гг. и тем самым снизило коэффициент износа машин и оборудования до 25,2% в 2017 г. по сравнению с 49% в 2016 г.

Одним из условий эффективного функционирования сельскохозяйственных организаций является обеспеченность финансовыми ресурсами. Низкое финансовое состояние приводит к неплатежеспособности и отсутствию средств для ведения хозяйственной деятельности, а излишняя – тормозит развитие путем увеличения расходов за счет избыточных запасов и резервов. Также для оценки финансового состояния используются показатели (коэффициенты), характеризующие платежеспособность, ликвидность и другие признаки финансового состояния[99].

В наших расчетах предусмотрено ограниченное число финансовых коэффициентов, наиболее приемлемых для организаций аграрного профиля, но достаточное для оценки их финансового состояния. Значения каждого финансового коэффициента имеют ограничения. Для анализа динамики финансового состояния используем 5 финансовых коэффициентов, которые представлены в таблице 5.27.

[99] Савицкая Г.В. - Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: Издательство: ИНФРА-М, 2017. – 608 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 5.27

Оценка коэффициентов финансового состояния СХО Орловской области за 2008-2017 гг.

Показатель \ Год	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коэф-т текущей ликвидности	1,51	1,67	1,66	1,82	1,64	2,37	1,72	1,97	1,79	1,76
Коэф-т быстрой ликвидности	0,65	0,78	0,71	0,78	0,82	0,81	0,83	0,96	0,91	0,87
Коэф-т абсолютной ликвидности	0,20	0,28	0,22	0,24	0,21	0,21	0,21	0,21	0,18	0,18
Коэф-т автономии	0,23	0,23	0,23	0,25	0,28	0,30	0,35	0,43	0,49	0,48
Коэф-т оборач-ти среднегод. активов	0,29	0,31	0,35	0,25	0,44	0,38	0,45	0,48	0,46	0,45

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

За рассматриваемый период коэффициент текущей ликвидности (покрытия) после некоторого спада в 2012 г. устойчиво рос, что можно оценить как вполне удовлетворительный, хотя настораживает негативная динамика, которая свидетельствует о том, что краткосрочные обязательства растут быстрее оборотных активов. Уровень коэффициента быстрой ликвидности стабильно рос и достиг в 2012 г. нормативного уровня (нормативное значение >0,8). В следующие годы тенденция сохранилась. Таким образом, ситуация выглядит вполне удовлетворительно. Судя по величине коэффициента абсолютной ликвидности, который в течение рассматриваемого периода соответствует нормативному диапазону, сельхозорганизации обладают достаточно высоким уровнем платежеспособности. О росте доли собственного капитала в общем капитале сельхозорганизаций и снижении зависимости от заемного капитала, можно судить по росту значений коэффициента автономии. В сельхозорганизациях Орловской области значение коэффициента оборачиваемости активов за 2008-2017 гг. растет с 0,29 до 0,45. Это говорит, что сделанные капиталовложения начали приносить положительный эффект.

В современных условиях немаловажным обстоятельством для ведения успешной предпринимательской деятельности сельскохозяйственными организациями становится соотношение между налоговой нагрузкой и материальной поддержкой со стороны государства, динамика и темпы роста которых представлены в таблице 5.28.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 5.28

Динамика и темпы роста господдержки и налоговой нагрузки СХО Орловской области за 2008-2017 гг.

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Господдержка – всего, млн.руб.	1167	1611	1830	1971	1680	2203	2295	2292	2123	1684
в том числе:										
на 100 руб. выручки, руб.	12	12	12	12	7	10	7	6	5	5
на 100 га пашни, руб.	117	146	184	181	152	215	216	204	190	145
Налоги – всего, млн.руб.	1931	2243	2375	2223	2660	1815	1849	2196	2421	2673
в том числе:										
на 100 руб. выручки, руб.	20	17	15	13	11	8	6	6	6	6
на 100 га пашни, руб.	194	203	239	204	240	177	174	195	216	230
Темпы роста, %										
господдержки	100	138,0	156,8	168,9	144,0	188,8	196,7	196,4	181,9	144,3
налогов	100	116,2	123,0	115,1	137,8	94,0	95,8	113,7	125,4	138,4

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

За исследуемый период сельскохозяйственные организации получили от государства бюджетных субсидий на сумму 18,8 млрд. руб. Со своей стороны, ими было направлено в бюджет и внебюджетные фонды налогов на сумму 22,4 млрд. руб. Таким образом, за десять лет общая сумма налогов, уплаченных сельскохозяйственными организациями области в бюджет и внебюджетные фонды превышает объем полученных бюджетных субсидий на 19%. За исследуемый период господдержка в расчете на 100 рублей выручки сократилась с 12 руб. в 2008 г. до 5руб. в 2017 г. (или на 58,3%) и налоговая нагрузка соответственно с 20 руб. до 6 руб. (на 70%). В то же время на 100 га пашни сумма господдержки выросла со 117 руб. до 145 руб. (на 23,9%), а налоговая нагрузка - со 194 руб. до 230 руб. (на 18,6%).

Проведенная оценка формирования доходов и расходов в процессе предпринимательской деятельности сельскохозяйственных организаций Орловской области, позволяет сделать вывод о том, что их экономическое положение улучшилось. Однако следует отметить, что величина производственных затрат в современных условиях прежде всего зависит от цен на приобретаемые ресурсы, необходимые для производства товаров, а также от технологии их использования. Цена, по которой приобретаются производственные ресурсы, не зависит от деятельности сельскохозяйственной организации. Естественно, что она определяется складывающимся спросом и предложением на ресурсы. Следовательно, в данном случае чрезвычайно

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

важно учитывать технологический аспект формирования издержек производства, определяющий, с одной стороны, количество привлекаемых производственных ресурсов, а с другой - качество их использования. При этом должны применяться такие методы производства, которые были бы эффективными как с технологической, так и с экономической точек зрения и обеспечивали бы наименьшие издержки производства. Достаточно сравнить объемы, темпы роста и долю собственной и покупной продукции в структуре материальных затрат сельскохозяйственных организаций Орловской области за 2008-2017 гг. (таблица 5.29).

Таблица 5.29

Динамика, темпы роста и доля собственной и покупной продукции в структуре материальных затрат сельхозорганизаций Орловской области за 2008-2017 гг.

Год / Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Объемы использования продукции на нужды производства, млн. руб.										
Собственная продукция	1876	2066	2568	2819	3368	3557	4025	4955	6646	4581
Покупная продукция и услуги	6807	7169	6866	9057	9474	11136	12812	14744	18330	19866
Темпы роста, %										
Собственная продукция	100	110,1	136,9	150,3	179,5	189,6	2,1р.	2,6р.	3,5р.	2,4р.
Покупная продукция и услуги	100	105,3	100,9	133,1	139,2	163,6	188,2	2,2р.	2,7р.	2,9р.
Доля в структуре материальных затрат, %										
Собственная продукция	21,6	22,4	27,2	23,7	26,2	24,2	23,9	25,2	26,6	21,6
Покупная продукция и услуги	78,4	77,6	72,8	76,3	73,8	75,8	76,1	74,8	73,4	81,3

Источник: составлено авторами на основе данных сводных годовых отчетов с/х организаций Орловской обл.

Видно, что объемы использования продукции на нужды сельскохозяйственного производства как собственной, так и покупной значительно выросли за исследуемый период. Темпы роста использования собственной продукции в технологических заделах выше, чем покупной: в 2017 г. объемы использования собственной продукции выросли в 3,5 раза по сравнению с 2008 г., а покупной - в 2,7 раза. Однако стоит отметить, что в структуре материальных затрат доля покупных товаров и услуг значительно превышает

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

объемы использования собственной продукции и с каждым годом она увеличивается (с 78,4% в 2008 г. до 81,3% в 2017 г.)

В данном случае важно было бы неукоснительно соблюдать принцип эквивалентности межотраслевого обмена между сельскохозяйственной продукцией и материально-техническими ресурсами.

Для оценки эквивалентности межотраслевого обмена продукции сельскохозяйственных организаций на материально-технические ресурсы в Орловской области рассмотрим динамику индексов цен реализации сельскохозяйственной продукции, цен приобретения материально-технических ресурсов и потребительских цен (рисунок 5.6).

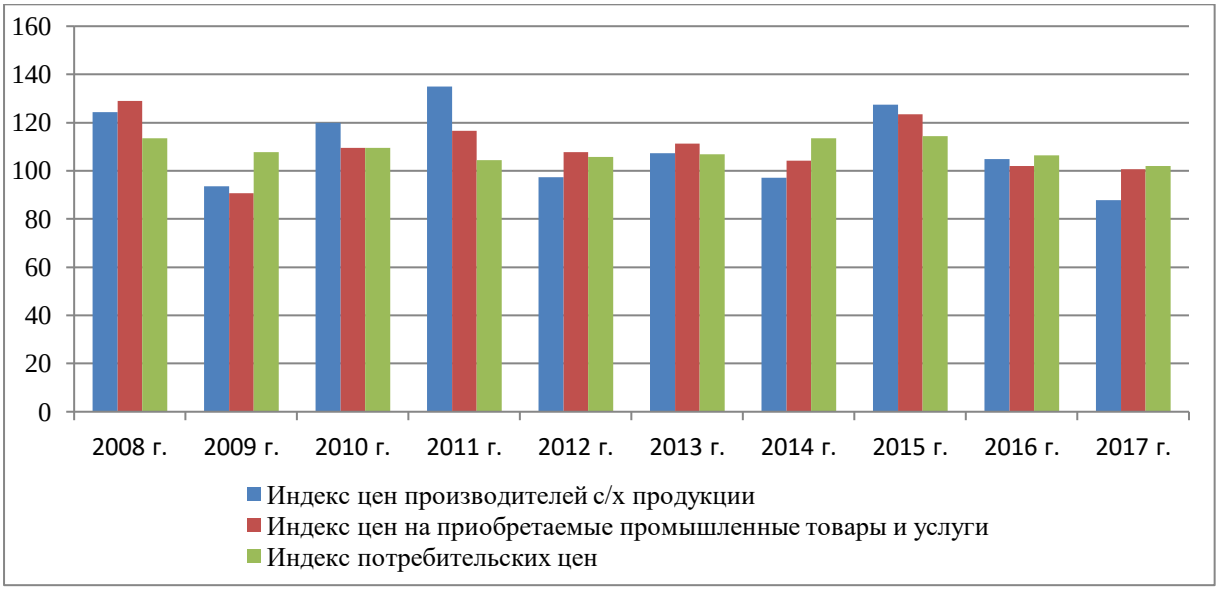

Рисунок 5.6. Динамика индексов цен на сельскохозяйственную продукцию, промышленные товары и потребительские цены за 2008-2017 гг. в Орловской обл.

Источник: составлено авторами на основе данных Росстата Российской Федерации

В течение анализируемого периода с 2008 по 2017 гг. цены на продукцию сельского хозяйства, на материально-технические ресурсы и потребительские цены постоянно изменяются. Однако, индексы цен различны у всех трех категорий. Видно, что спад цен на сельскохозяйственную продукцию в 2009 г., 2012 г., 2014 г. и 2017 г. сопровождается продолжающимся ростом цен на приобретаемые материально-технические ресурсы (за исключением 2009 г.) и на потребительские товары. Различия в темпах роста цен на сельскохозяйственную продукцию, промышленные товары и потребительские

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

цены свидетельствуют о наличии неэквивалентности межотраслевого обмена, то есть диспаритета цен.

На рисунке 5.7 представлены коэффициенты паритетности цен (соотношение цен на сельскохозяйственную продукцию и промышленные товары и услуги; соотношение цен на сельскохозяйственную продукцию и потребительских цен) в сельскохозяйственных организациях Орловской области за 2008-2017 гг.

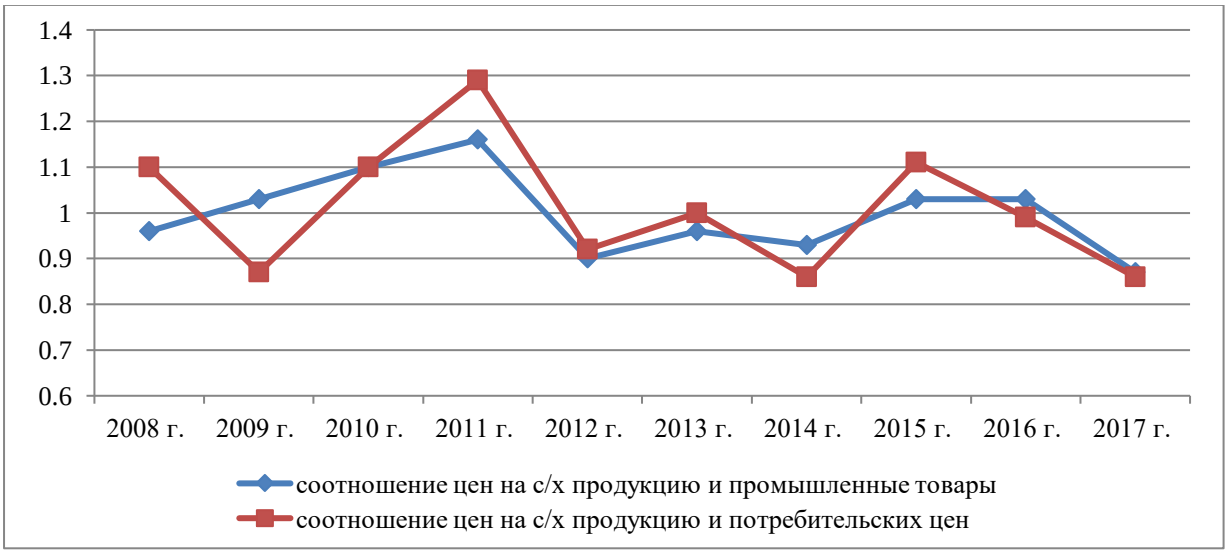

Рисунок 5.7. Динамика соотношения цен в сельскохозяйственных организациях Орловской области за 2008-2017 гг.

Источник: составлено авторами на основе данных Росстата Российской Федерации

По отношению между индексами цен на сельскохозяйственную продукцию и промышленные товары и услуги видно, что в период 2009-2011 гг. и 2015-2016 гг. соотношение цен между этими категориями имеет положительную тенденцию в сторону сельского хозяйства; в остальные году паритет на стороне промышленных товаров. Нарушение паритета цен закономерно приводит к оттоку ресурсов из отрасли. В период, когда цены на сельскохозяйственные товары падают разрыв в доходах сельского хозяйства и других отраслей усиливается. Именно поэтому сельское хозяйство нуждается в поддержке со стороны государства. Диспаритет цен оказывает существенное влияние на динамику показателей себестоимости и рентабельности продаж сельхозпродукции. Колебания в соотношениях цен на сельскохозяйственную продукцию и потребительских цен за исследуемый период также велико. Хотелось бы отметить, что в 2013 г. коэффициент паритетности равен единице, что говорит о равновесии в товарообмене.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таким образом, можно сказать, что сельскохозяйственные организации Орловской области как субъекты предпринимательства развиваются динамично. Они различаются по уровню организации производства, профильности, масштабам деятельности, величине доходности, объемам государственной поддержки, налоговой и долговой нагрузки. Большинство из них функционируют устойчиво; используют для развития производства собственные средства, в меньшей степени прибегают к заемным ресурсам и субсидиям. Хотя действующий механизм организационно-экономических отношений и условия межотраслевого взаимодействия не в полной мере обеспечивают стимулирование предпринимательской активности сельскохозяйственным организациям и не всегда способствуют росту эффективности.

В заключении следует отметить, что в целом за последнее десятилетие во многих отраслях народного хозяйства предпринимательство характеризуется наибольшей динамикой развития, уверенно завоевывает черты цивилизованного рынка и стабильности, тесно взаимодействует со всеми сферами общественной жизни, поэтому перспективы его дальнейшего расширения должны быть экономически обоснованы, последовательно и поступательно встраиваться в систему производственных отношений, показывать преимущества перед прочими непредпринимательскими способами хозяйствования, обеспечивать более результативное использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов, достижений научно-технического прогресса, демонстрировать рост производительности труд

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Глава 6. Исследования в области предпринимательства в Республике Бурятия

Сейчас экономическая политика России направлена на рост крупного бизнеса. Результатом такой политики является снижение реальных доходов населения и рост уровня бедности. Нельзя не признать, что в современных экономических условиях малое предпринимательство должно стать основой новой экономической политики. Оно может дать реальному сектору Российской экономики огромный инвестиционный и производственный потенциал.

Если мы обратимся к истории, то одним из первых в своих трудах в 1725 году использовал понятие «предприниматель» английский экономист Ричард Кантильон. Его считают родоначальником тезиса о предпринимателе как о хозяйствующем субъекте. «Это лицо, заключившее с государством контракт, стоимость которого заранее оговорена».[100]

Адам Смит рассматривал предпринимателя как собственника капитала. Он был первым ученым экономистом, который негативно относился к вмешательству государства в предпринимательскую деятельность и отмечал в своих трудах «… правительства – всегда и без исключения величайшие расточители…».

Французский ученый Жан Батист Сэй имел свою точку зрения о предпринимательстве. Его заслуга в том, что он создал теорию трех факторов производства. Именно эти факторы (земля труд, капитал) по мнению Ж.Б. Сэя являются источником богатства общества. А предпринимательство, как экономическая деятельность, осуществляемая посредством систематического комбинирования факторов, способствует эффективному использованию всех ресурсов и направлена на получение наивысших результатов. Он рассматривал предпринимателя как экономического агента, который обладает способностью комбинировать факторы производства для получения наибольшего дохода.

Французский ученый Андре Маршалл в своих трудах предпринимательство называл «организацией» и рассматривал в качестве четвертого экономического фактора производства, следом за классическими: земля,

[100] Потаев В.С. Предпринимательство в АПК /Учебное пособие. Улан-Удэ.: Издательство БГСХА им. В.Р.Филиппова, 2015. – 183 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

труд, капитал.

Известный широкими эволюционными взглядами на социально-экономические процессы американский экономист Йозеф Шумпетер в одной из своих книг «Теория экономического развития» раскрывает термин «предпринимательство» как разработку новых технологий, как новшество.

По Й. Шумпетеру предприниматель – человек, создающий совершенно новые сочетания факторов производства. При этом Шумпетер считал, что предпринимателем может быть банкир или управляющий акционерного общества, а не только собственник производства.

Американский ученый-экономист Роберт Хизрич предпринимателя рассматривал как индивидуума, который берет на себя все риски, расходует свои личные человеческие ресурсы на этот процесс, а взамен получает выгоду и удовлетворение от достигнутого.

Ученые экономисты XVIII-XIX вв. считали, что предприниматель – это собственник капитала, имеющий собственное дело, которым он управляет.

В трудах классиков была сформулирована основная функция предпринимательства как новаторская, инновационная функция, которая базируется на комбинировании ресурсов и поиске новых возможностей для получения максимальной выгоды.

В современных условиях роль этой функции возрастает многократно, так как без новаторского и инновационного подхода любому субъекту предпринимательства невозможно стать конкурентоспособным и успешно вести свой бизнес.

Современная теория предпринимательства в большей степени отражает область изучения малого предпринимательства. Если в 1930-1970-х гг. исследователи изучали крупный бизнес, то начиная с 1970–х гг. акцент в исследованиях был сделан на малое предпринимательство. Большой вклад в это внесли лауреаты Международной премии за вклад в исследования предпринимательства и малого бизнеса Дэвид Бёрч, Арнольд Купер, Дэвид Стори, Стивен Джонсон, Кевинм Кизи, Роберт Уотсон и многие другие.[101]

Государство уделяет большое внимание предпринимательской деятельности и способствует ее популяризации. Особенно делается упор на

[101] Современные классики теории предпринимательства. Лауреаты Международной премии за вклад в исследования предпринимательства и малого бизнеса (1996–2010) [Текст] / пер. с англ. под науч. ред. А. Ю. Чепуренко ; предисл. и послесл. А. Ю. Чепуренко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Науч.-учеб. лаб. исследований предпринимательства. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 526 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

малое и среднее предпринимательство, так как этот сектор экономики обеспечивает работой большую часть населения. И от того насколько успешно развиваются малые и средние предприятия будет зависеть уровень занятости населения.

В настоящее время критерии отнесения субъектов экономики к малому или среднему предпринимательству в России сформулированы в Федеральном законе «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».[102] К ним относятся:

1) среднесписочная численность работников;
2) размер выручки от реализации.

Критерии отнесения предприятий к малым или средним отличаются по разным странам мира. В таблице 6.1 приведены критерии отнесения субъектов экономики к малому и среднему предпринимательству, принятые в России и странах Европейского союза.

Таблица 6.1

Критерии отнесения предприятий к малому и среднему предпринимательству

Критерий	Тип предпринимательства		
	Среднее предприятие	Малое предприятие	Микропредприятие
Российская Федерация			
Среднесписочное число работников, чел.	до 250	до 100	до 15
Максимальный размер годового дохода, млн.руб.	1000	400	60
Европейский Союз[103]			
Максимальное число работников, чел.	меньше 250	меньше 50	меньше 10
Максимальный размер годового оборота, млн евро	40	7	-
Япония [104]			
Среднесписочное число работников, чел.	-	Промышленность – до 300 Оптовая торговля – до 100 Торговля, услуги – до 50	-
Максимальная величина годового оборота, млн иен	-	Промышленность – до 100 Оптовая торговля – до 30 Торговля, услуги – до 10	-

[102] Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»

[103] Строева Г.Н., Джумабаева Д.Р. Институты поддержки малого и среднего предпринимательства в Хабаровском крае// Электронное научное издание «Заметки ТОГУ». Том 9. – 2018, С.951-958

[104] Сергиенко Е.Е. Малое предпринимательство как система // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2018. - №1(139). – С.19-24.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Если сделать сравнение по критерию «среднесписочное число работников», то мы видим, что в Японии этот критерий предусматривает еще и сферу деятельности. В станах ЕС и в России сфера деятельности не учитывается.

Число предприятий малого предпринимательства России и регионов Сибирского федерального округа представлено в таблице 6.2.

За период с 2013 по 2017 годы в Российской Федерации наблюдается увеличение числа малых предприятий на 33,5%. В целом по Сибирскому федеральному округу также увеличивается число малых предприятий – на 9,9%. В отдельных регионах происходит сокращение малых предприятий. Так в Республике Хакасия сокращение составило 12,5%, Кемеровской области -6,8%, Алтайском крае -2,8%, Красноярском крае – 2,7%.

По Республике Бурятия изменения не значительны. Темп роста составил 0,9%

Таблица 6.2

Число предприятий малого предпринимательства (на конец года), тыс.

Регионы	2013 г	2014 г	2015 г	2016 г	2017 г	Темп роста, %
Российская Федерация	2063,1	2103,8	2222,4	2770,6	2754,6	133,5
Сибирский федеральный округ	290,1	302,0	296,9	322,5	318,8	109,9
Республика Алтай	2,3	2,3	2,9	3,3	3,0	130,4
Республика Бурятия	11,0	11,2	10,8	12,2	11,1	100,9
Республика Тыва	1,6	1,3	1,3	1,6	1,1	68,8
Республика Хакасия	6,4	6,8	6,3	5,6	5,6	87,5
Алтайский край	35,6	32,0	32,6	38,2	34,6	97,2
Забайкальский край	5,6	6,5	7,4	8,1	7,5	134,0
Красноярский край	52,4	53,5	46,7	53,4	51,0	97,3
Иркутская область	28,9	28,6	34,2	38,3	38,4	132,9
Кемеровская область	33,6	33,8	30,7	34,1	31,3	93,2
Новосибирская область	62,8	76,5	78,7	81,4	82,6	131,5
Омская область	29,2	30,6	27,3	29,4	30,6	104,8
Томская область	20,8	19,1	18,1	16,8	22,1	106,3

Источник: Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Официальный интернет-портал.[105]

Из всех регионов Сибирского федерального округа наибольшее сокращение малых предприятий наблюдается в Республике Тыва – на 31,2%. Не смотря, на положительную динамику промышленного производства,

[105] Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Официальный интернет-портал.// Департамент статистики. Режим доступа: http: //www.gks.ru/(дата обращения 20.01.2019)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

современный этап развития промышленного комплекса Тувы характеризуется действием ряда основных факторов, сдерживающих развитие предпринимательства:

- неразвитость транспортной системы является ограничивающим фактором для участия региона в межрегиональных экономических процессах, возможности освоения природных ресурсов республики;

- слабая энергетическая база. В республике практически отсутствует резерв мощности по тепловой и электрической энергии. Производимая в регионе электроэнергия покрывает менее 10% его потребности;

- низкий уровень освоения природных ресурсов. Большинство месторождений полезных ископаемых находится в нераспределенном фонде недр. Это также негативно влияет на развитие экономики в целом и предпринимательства в частности.

На рисунке 6.1 рассмотрены структура малых предприятий по регионам Сибирского федерального округа за 2017 год.

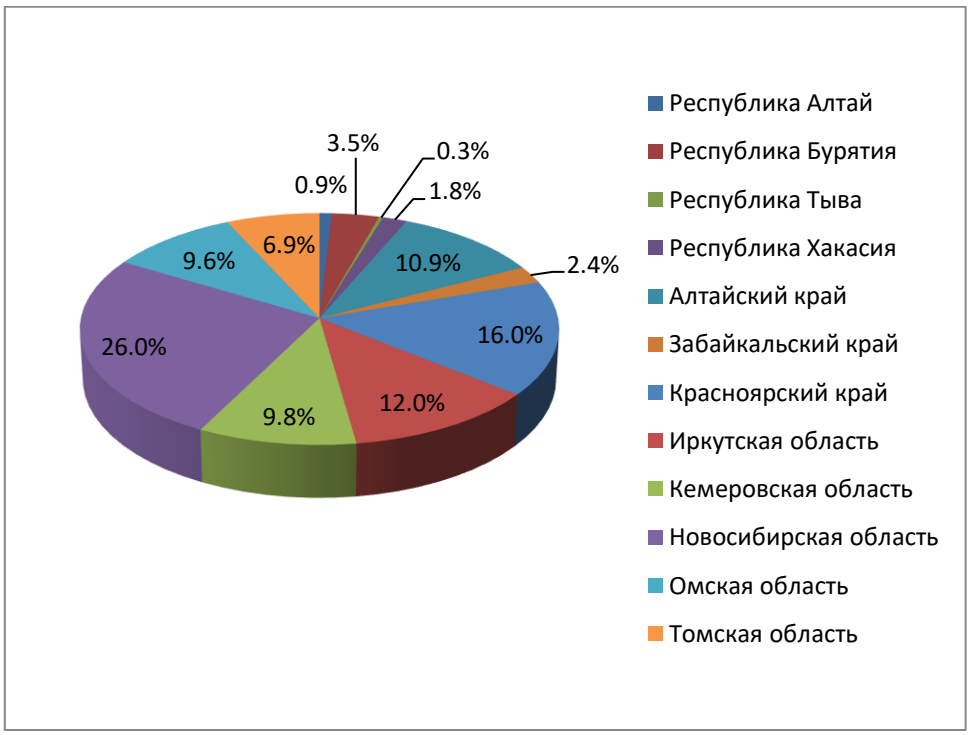

Рисунок 6.1. Структура малых предприятий по регионам Сибирского федерального округа за 2017 год, %

В структуре малых предприятий по регионам Сибирского федерального округа по данным за 2017 год наибольший удельный вес занимает

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Новосибирская область – 26%, далее следуют Красноярский край – 16%, Иркутская область – 12%. Удельный вес Республики Бурятия составляет всего 3,5%. Наименьшую долю занимает Республика Тыва – 0,3%.

Основные показатели деятельности малых предприятий Российской Федерации, Сибирскому федеральному округу и Республике Бурятия приведены в таблице 6.3.

Таблица 6.3

Динамика показателей деятельности малых предприятий

Регионы	2013 г	2014 г	2015 г	2016 г	2017 г	Темп роста, %
Число малых предприятий (на конец года), тыс.						
Российская Федерация	2063,1	2103,8	2222,4	2770,6	2754,6	133,5
Сибирский федеральный округ	290,1	302,0	296,9	322,5	318,8	109,9
Республика Бурятия	11,0	11,2	10,8	12,2	11,1	100,9
Число малых предприятий на 10000 человек населения						
Российская Федерация	144	144	151,7	189	188	130,6
Сибирский федеральный округ	150	156	153,7	167	165	110,0
Республика Бурятия	113	114	110,1	124	113	100,0
Среднесписочное число работников (без внешних совместителей), тыс. чел						
Российская Федерация	10775,2	10789,5	10377,6	10055,9	10854,7	100,7
Сибирский федеральный округ	1348,8	1362,9	1304,1	1164,8	1286,0	95,3
Республика Бурятия	41,3	40,0	41,4	33,8	34,1	82,6
Годовой оборот малых предприятий, млрд.руб.						
Российская Федерация	24781,6	26392,2	44124,3	38877,0	48459,2	195,5
Сибирский федеральный округ	2635,8	2832,9	4521,9	3631,5	4278,3	162,3
Республика Бурятия	63,2	63,1	90,9	79,3	87,0	137,7
Годовой оборот малых предприятий в расчете на 1 занятого, тыс.руб./чел.						
Российская Федерация	2299,9	2446,1	4251,9	3866,1	4464,3	194,1
Сибирский федеральный округ	1954,2	2078,6	3467,4	3117,7	3326,8	170,2
Республика Бурятия	1530,3	1577,5	2195,7	2346,2	2551,3	166,7

Источник: Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Официальный интернет-портал.[106]

Наблюдается рост числа малых предприятий на 10000 человек населения. По Республике Бурятия этот показатель остается на уровне 2013 года. Среднесписочное число работников (без внешних совместителей) по

[106] Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Официальный интернет-портал.// Департамент статистики. Режим доступа: http: //www.gks.ru/(дата обращения 20.01.2019)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Российской Федерации незначительно увеличилось – на 0,7%. По Сибирскому федеральному округу оно снизилось на - 4,7%, по Республике Бурятия на - 17,4%. Годовой оборот малых предприятий увеличился по Российской Федерации на - 95,5% , по Сибирскому федеральному округу на - 62,3%, по Республике Бурятия на - 37,7%. Соответственно увеличился и годовой оборот малых предприятий в расчете на 1 занятого по Российской Федерации на – 94,1%, по Сибирскому федеральному округу на -70,2%, по Республике Бурятия на - 66,7%.

О развитии субъектов малого предпринимательства Республики Бурятия можно судить по данным таблицы 6.4.

Таблица 6.4

Динамика субъектов малого предпринимательства Республики Бурятия

Показатель	2013 г	2014 г	2015 г	2016 г	2017 г	Темп роста, %
Число микропредприятий	10262	10456	10980	11630	10330	100,7
Число малых предприятий	733	747	789	618	760	103,7
Всего предприятий МП	10995	11203	11769	12248	11090	100,9
Число фактически действовавших ИП	17200	16300	15200	15400	21500	125,0
Всего субъектов МП, включая ИП	28195	27503	26969	27648	32590	115,6
Среднегодовая численность населения, тыс.чел.	972,8	976,2	980,4	983,2	984,3	101,2
Число предприятий МП на 1 тыс.жителей	11,3	11,5	12,0	12,5	11,3	100,0
Число субъектов МП, включая ИП на 1 тыс.жителей	29,0	28,2	27,5	28,1	33,1	114,0

Источник: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия (Бурятстат). Официальный сайт.[107]

В структуре субъектов малого предпринимательства Республики Бурятия наибольший удельный вех занимают микропредприятия и индивидуальные предприниматели. Так по данным 2017 года удельный вес микропредприятий составляет – 31,7%, малых предприятий – 2,3% , индивидуальных предпринимателей – 66% .

Как показал анализ динамики субъектов малого предпринимательства, в 2015 году произошло сокращение числа индивидуальных

[107] Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия (Бурятстат). Официальный сайт. // Департамент статистики. Режим доступа: http: //burstat.gks.ru/ (дата обращения 14.01.2019)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

предпринимателей, что было связано с девальвацией рубля. Сложившаяся ситуация отрицательно сказалась на деятельности всех субъектов экономики России и привела к ликвидации многих из них.

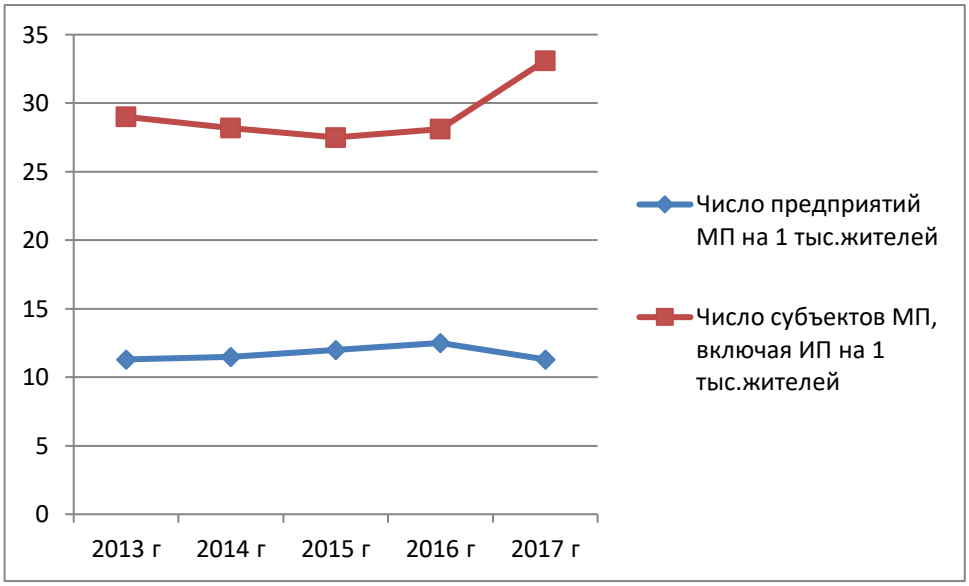

Рисунок 6.2. Динамика числа предприятий и субъектов МП на 1 тыс. жителей

За анализируемый период в Республике Бурятия произошло небольшое увеличение общего количества малых предприятий на 3,71%.[108]

В 2016 году наблюдалось сокращение. Так по сравнению с 2015 годом произошло их уменьшение на 171 предприятие или на 21,7%. Основная причина - кризис в экономике нашей страны.

В структуре малых предприятий по видам экономической деятельности в 2017 году (рис.6.3) наибольший удельный вес занимают малые предприятия, занятые предоставлением прочих видов услуг – 32,8%, далее следуют торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств - 22,4% , строительство – 12,1% и обрабатывающие производства – 10,3%. Удельный вес по остальным видам деятельности составляет менее 10%.

[108] Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия (Бурятстат). Официальный сайт. // Департамент статистики. Режим доступа: http: //burstat.gks.ru/ (дата обращения 14.01.2019)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

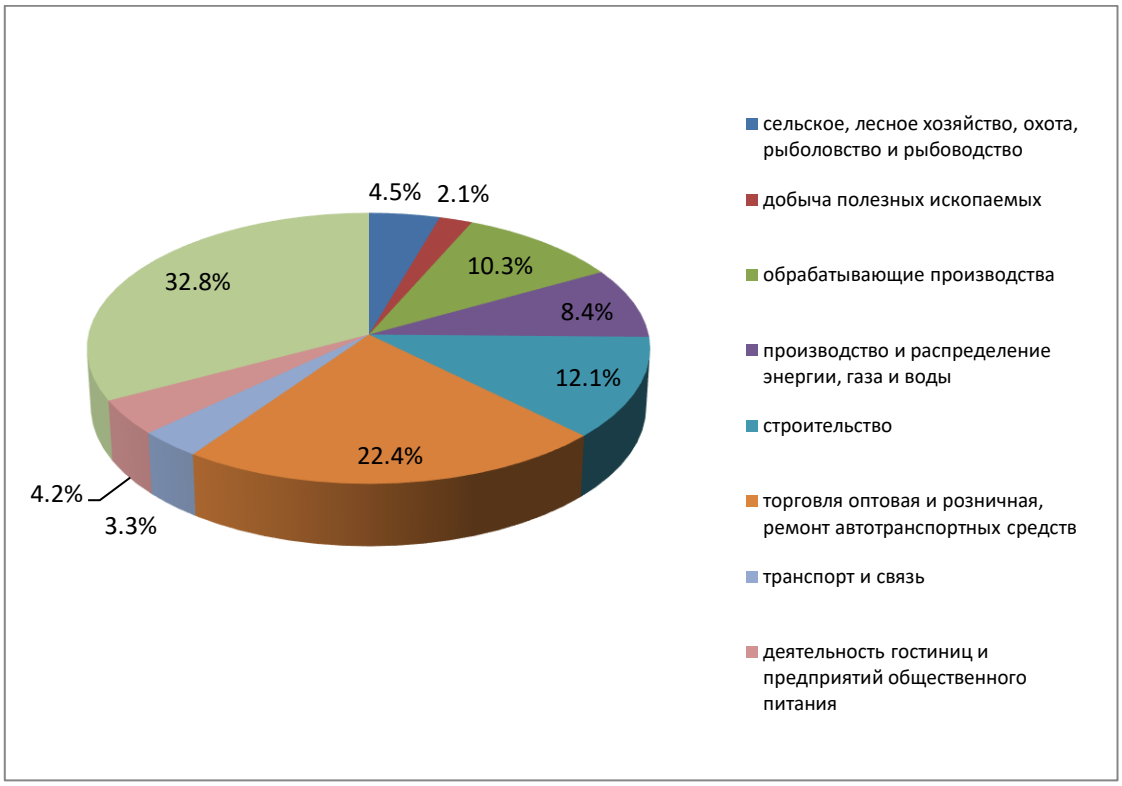

Рисунок 6.3. Распределение малых предприятий Республики Бурятия по видам экономической деятельности в 2017 году, %

На территории республики расположен 21 муниципальный район. В таблице 4.5 рассмотрена динамика малых предприятий по районам.

В Республике Бурятия наибольшее количество малых предприятий сосредоточено в городе Улан-Удэ. По данным Бурятстата на 2017 год в городе насчитывается 536 малых предприятий, что составляет 70,5% от общего их числа по Республике Бурятия. По сравнению с 2013 годом их количество увеличилось на 6,8%.

Из районов Республики Бурятия по количеству малых предприятий лидирует Кабанский район. В 2017 году в районе функционировало 33 малых предприятия (4,3% от общего числа малых предприятий региона). По сравнению с 2013 годом количество предприятий в районе увеличилось на 12 предприятий или на 57,1%. Кабанский район является одним из наиболее экономически развитых районов Республики Бурятия.

В настоящее время в Кабанском районе реализуется программа по экономическому развитию района. Она состоит из четырех подпрограмм:

- Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в МО «Кабанский район»;

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

- Развитие туристско-рекреационного потенциала Мо «Кабанский район»;

- Содействие занятости населения МО «Кабанский район».

В рамках реализации Муниципальной программы были получены определенные результаты.

Благодаря подпрограмме по содействию самозанятости безработных граждан реализуемой Центром занятости населения Кабанского района свое дело смогли открыть с начала 2016 года 55 человек из 13 поселений района. В 2017 году свое дело открыли 35 человек из 12 поселений района.

Таблица 6.5

Динамика малых предприятий по районам Республики Бурятия

Наименование	2013 г	2014 г	2015 г	2016 г	2017 г	Темп роста, %
Баргузинский район	8	10	10	7	8	100,0
Баунтовский Эвенкий-ский район	4	5	7	6	6	150,0
Бичурский район	12	14	13	8	7	58,3
Джидинский район	7	7	6	7	8	114,3
Еравнинский район	7	7	8	5	6	85,7
Заиграевский район	16	18	19	16	20	125,0
Закаменский район	10	11	11	8	9	90,0
Иволгинский район	5	5	7	2	5	100,0
Кабанский район	21	23	30	25	33	157,1
Кижингинский район	3	3	2	2	1	33,3
Курумканский район	8	9	10	6	7	87,5
Кяхтинский район	18	17	17	14	18	100,0
Муйский район	8	6	2	5	7	87,5
Мухоршибирский район	13	14	15	11	12	92,3
Окинский район	3	2	2	-	1	33,3
Прибайкальский район	9	8	11	8	15	166,7
Северо-Байкальский район	16	17	18	9	16	100,0
Селенгинский район	13	11	11	6	7	53,8
Тарбагатайский район	8	7	10	7	3	37,5
Тункинский район	12	10	7	6	7	58,3
Хоринский район	8	6	8	6	7	87,5
город Улан-Удэ	502	518	546	438	536	106,8
город Северобайкальск	22	19	19	16	21	95,5
Всего	733	747	789	618	760	103,7

Источник: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия (Бурятстат). Официальный сайт.[109]

[109] Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия (Бурятстат). Официальный сайт. // Департамент статистики. Режим доступа: http: //burstat.gks.ru/ (дата обращения 14.01.2019)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

По подпрограмме «Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства» с целью поддержки и развития субъектов малого предпринимательства в 2017 году Фондом поддержки малого предпринимательства предоставлена поддержка 23 хозяйствующим субъектам на общую сумму 10,64 млн.рублей (14,6 млн.руб. в 2016г.).

В 2017 году выдано 20 микрозаймов:

- гранты двум хозяйствующим субъектам по результатам конкурса «Лучший молодёжный проект» на общую сумму 200 тыс.руб. (ИП Сахаров М.И. 100,0 Грант на расширение цеха по производству полуфабрикатов, ИП Бойкова И.В. 100,0 Грант на расширение ассортимента кафе – пиццерии);

- предоставлена поддержка ИП Сокольников Е.В. в виде предоставления оборудования в лизинг для производства комбикормов на сумму 439,8 тыс.руб.

Доминирующее положение в отраслевой структуре малых предприятий района занимают малые предприятия торговли - 42,5 %. Бытовые услуги предоставляют более 17,4% малых предприятий. В сфере строительства и выполнения строительно - монтажных работ занято 10,8%, на транспорте - 5%, в сфере ЖКХ - 3%, в сфере общественного питания - 2,4 %, Доля занятых в сфере материального производства составляет лишь 8,2% малых предприятий, 8,5% заняты прочими видами деятельности.

Таблица 6.6

Информация о выданных микрозаймах в Кабанском районе Республики Бурятия, тыс. руб.

Наименование СМСП	Сумма поддержки	Вид поддержки	Населенный пункт
ООО «Кабанская формация»	800,0	Приобретение холодильного оборудования	с. Кабанск
ООО «Мастер-Пласт»	1000,0	Приобретение оборудования	п. Селенгинск
ООО «Рубин»	1000,0	Приобретение оборудования	с. Колесово
ИП Иванова Н.В.	150,0	Пополнение оборотных средств	с. Кабанск
ИП Чин-Си-Лин	45,0	Приобретение оборудования	с. Фофоново
ООО «Багульник-Г»	150,0	Пополнение оборотных средств	п. Каменск
ООО «МАВ-Групп»	950,0	Приобретение оборудования	п. Каменск
ИП Мусаев Т.Г.	800,0	Пополнение оборотных средств	с. Кабанск
ИП Третьяков Ю.Н.	1000,0	Приобретение оборудования	п. Селенгинск
ИП Николаев Ю.А.	100,0	Пополнение оборотных средств	с. Кабанск
ИП Сокольников Е.В.	350,0	Приобретение оборудования	с. Кабанск
ООО	1000,0	Приобретение оборудования	п. Каменск

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Наименование СМСП	Сумма поддержки	Вид поддержки	Населенный пункт
«Байкалстроймонтаж»			
ООО «Маятник»	750,0	Приобретение оборудования	п.Селенгинск
ООО «Мир покупок»	600,0	Приобретение оборудования	с.Кудара
ИП Положенко В.В.	520,0	Приобретение оборудования	с.Брянск
ИП Цоктоева Т.И.	190,0	Приобретение оборудования	п.Селенгинск
ИП Ракша А.А.	149,9	Приобретение оборудования	п. Каменск
ИП Сорокина С.А.	149,9	Приобретение оборудования	п. Селенгинск
ИП Чубыкина А.Н.	149,9	Приобретение оборудования	п. Селенгинск
ИП Балагурова А.И.	149,9	Приобретение оборудования	с. Кабанск
ИТОГО	10004,6		

Источник: Официальный сайт Кабанского района Республики Бурятия[110]

С целью популяризации предпринимательства для предпринимателей организуются обучающие семинары. В рамках реализации программы «Ты предприниматель» проведено два семинара-совещания с обучающимися в средне-специальных профессиональных учебных заведений района и с обучающимися старших классов школ района.

Мероприятия подпрограммы направлены на пропаганду и популяризацию предпринимательской деятельности, а также на оказание финансовой, имущественной, консультационной поддержки предпринимателям Кабанского района как на конкурсной основе в виде грантови субсидий, так и в виде предоставления микрозаймов, оборудования в лизинг через МК ФПМСП МО «Кабанский район».

В 2017 году предоставлена финансовая помощь 23 хозяйствующим субъектам на общую сумму 11546,4 тыс. рублей (табл.6.6), в том числе: выдано 20 микрозаймов на общую сумму 10004,6 тыс. руб.

Предоставлено оборудование на условиях лизинга на сумму 439,8 тыс.руб. ИП Сокольников Е.В. для производства комбикормов.

Два гранта на сумму 200,0 тыс. руб. по результатам проведенного конкурса «Лучший молодёжный проект»:

- ИП Сахаров М.И. Грант на расширение цеха по производству полуфабрикатов на сумму 100,0 тыс.руб.

- ИП Бойкова И.В. Грант на расширение ассортимента кафе -

[110] Официальный сайт Кабанского района Республики Бурятия Режим доступа: http://www.kabansk.org/region/economy (дата обращения 18.01.2019)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

пиццерии на сумму 100,0 тыс.руб.

Финансовая поддержка муниципального Фонда способствовала созданию 7 и сохранению 120 рабочих мест.

В рамках мероприятий Республиканской госпрограммы «Развитие промышленности, малого и среднего предпринимательства и торговли» государственную поддержку в виде займов и микрозаймов получили четыре хозяйствующих субъекта малого предпринимательства в том числе ИП Плесовская Е.В., ООО «Кокорин», ИП Силакова Е.С., ООО «Байкалстроймонтаж» на общую сумму 6074,84 тыс.руб.

По подпрограмме «Поддержка малых форм хозяйствования» в 2017 году была предоставлена грантовая поддержка двум начинающим К(Ф)Х: ИП Торгашина Н.В. - 3,0 млн. руб.; ИП Кукшинов С.В. - 3,0 млн. руб.

Полученные средства предназначены на целевое использование: на приобретение оборудования, строительно-монтажные и ремонтные работы, а также на пополнение оборотных средств.[111]

За период с 2013 по 2017 год происходит сокращение средней численности работников малых предприятий практически по всем видам экономической деятельности на 3843 человек или на 17,4%. Исключение составляет добыча полезных ископаемых, где средняя численность работников увеличилась в 2,6 раза.[112]

Наибольшее сокращение наблюдается по таким видам экономической деятельности как обрабатывающие производства на 33,2%, строительство – 31%, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания – на 30,6%.

В структуре средней численности работников малых предприятий за 2017 год наибольший удельный вес занимает численность занятых предоставлением прочих видов услуг – 32,1%, далее следуют численность занятых в торговле и ремонте автотранспортных средств 22,4% и численность занятых в обрабатывающих производствах – 11,7%. По остальным видам деятельности удельный вес занятых менее 10%.

За анализируемый период наблюдается увеличение оборота малых предприятий по всем видам экономической деятельности на 26,2%.

[111] Официальный сайт Кабанского района Республики Бурятия Режим доступа: http://www.kabansk.org/region/economy (дата обращения 18.01.2019)

[112] Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия (Бурятстат). Официальный сайт. // Департамент статистики. Режим доступа: http: //burstat.gks.ru/ (дата обращения 14.01.2019)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Исключение составляют обрабатывающие производства, оборот по которым сократился на 24,8%, производство и распределение энергии, газа и воды – на 27% и транспорт и связь – на 9%.

В структуре оборота малых предприятий за 2017 год (рис. 6.4) преобладает торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств – 48,8%, далее следует строительство – 15%, предоставление прочих видов услуг – 13%, обрабатывающие производства – 9%. Остальные виды деятельности составляют менее 4%.

Рисунок 6.4. Распределение оборота малых предприятий в 2017 году, %

С целью выявления причин, сдерживающих развитие предпринимательства в Республике Бурятия и изучения проблем, с которыми сталкиваются предприниматели было проведено их анкетирование. Для его проведения привлекались студенты 3 и 4 курса, обучающиеся в Бурятской государственной сельскохозяйственной академии имени В.Р. Филиппова».

Для исследования был взят Кабанский район, так как из всех районов Республики Бурятия в нем сосредоточено наибольшее число малых предприятий. Опрос проводился среди предпринимателей разных сфер деятельности по разработанной анкете (приложение 1). В анкетировании приняли

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

участие 25 предпринимателей. Из них: основное большинство - 88% занимаются своим бизнесом более 5 лет, 60% заняты в сфере торговли, 68% не имеют работников. Положительную динамику в своей деятельности за последний год отметили 16%, большинство же – 64% считают, что положение их бизнеса не изменилось. Из общего числа опрашиваемых 72% отметили, что предприятие контролирующие органы проверяют один-два раза в год.

На вопрос «Как Вы защищаете свой бизнес от неправомерных действий контролирующих органов» 40% ответили, что обращаются к людям, которые могут помочь и 32% - обращаются в вышестоящие организации.

Среди предлагаемых мер в анкете для дальнейшего снижения нагрузки на развитие предпринимательства большинство опрашиваемых выбрали снижение размера официальных выплат и сведение к минимуму условий коррупциогенности.

Уровень доступности финансово-кредитных ресурсов и уровень информационно-консультационных и обучающих услуг для предпринимателей более 80% опрашиваемых оценивают как средний.

На вопрос по инфраструктуре поддержки субъектов малого предпринимательства 40% затруднились ответить, 32% считают, что она способствует развитию предпринимательства.

36% респондентов считают, что достаточно проинформированы о направлениях и формах государственной поддержки субъектов малого предпринимательства в Республике Бурятия. Из всех видов поддержки субъектов малого предпринимательства респонденты наиболее действенными считают финансовую поддержку – 36% и консультационную поддержку – 32%.

Основным источником получения информации для субъектов малого предпринимательства считают интернет (о субсидиях – 64%, о микрозаймах – 60%). Также интернет считают наиболее действенным источником информации о направлениях и формах государственной поддержки субъектов малого предпринимательства 72% респондентов.

Услугами созданного в городе Улан-Удэ в конце декабря 2018 года многофункционального центра для предпринимателей «Мой бизнес» пользовались только 20% из общего числа опрашиваемых.

Основными причинами существования «серого» рынка труда предприниматели считают: высокие отчисления в социальные фонды – 40%, гражданскую безответственность населения – 32% от общего числа опрашиваемых.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

На перспективу среди направлений развития предпринимательской деятельности респонденты отметили: обновление ассортимента продукции (услуг) – 12%, поиск новых рынков сбыта – 25%, не планируют изменений - 58 %.

Таким образом, результаты анкетирования позволяют сделать вывод что при осуществления своего бизнеса предприниматели Республики Бурятия сталкиваются с большим числом проблем, которые являются актуальными для Российского малого предпринимательства в целом. Трудности, которые испытывают современные предприниматели, занятые в малом бизнесе, имеют историческую основу.

Проблемам малого предпринимательства в России стали уделять внимание, начиная с периода перестройки. В 90-е годы в период своего формирования предпринимательство столкнулось со многими трудностями. И сейчас проблем не становиться меньше, так как положение осложняют экономические санкции.

Парадоксальность ситуации, в которой оказалось малое предпринимательство, заключается в том, что среди действующих предприятий очень много незарегистрированных. Получается, что такие предприятия функционируют, выплачивают заработную плату своим работникам, но при этом не платят налоги, так как формально их не существует. По оценке вице-премьера О.Ю. Голодец, на таких предприятиях занята почти половина трудоспособного населения страны - около 38 млн. человек, то есть почти в четыре раза больше, чем по официальным статистическим данным.[113]

Препятствий для развития малого предпринимательства в стране пока достаточно. В их числе проблемы характерные для всех регионов Российской Федерации такие как:

1) значительная фискальная нагрузка;

Проводимая в нашей стране налоговая политика резко отличается от мировой практики. Лосев А. отмечает в своей статье, что «в России официальная налоговая нагрузка на бизнес составляет 35,6%, но фактически по данным Всемирного банка достигает 54%».[114]

Налоговая нагрузка, которая выше, чем в странах ЕС и БРИКС на 17

[113] Гладких М.Б. На чем в России малый бизнес держится / Московский комсомолец. № 2731 от 17.10.2016 г.

[114] Лосев А. Как превратить малый бизнес из ширпотребного в инновационный. [Электронный ресурс]. Режим доступа: / https://www.vedomosti.ru/economics/blogs/2015/05/14 (дата обращения: 21.01.2019).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

и 22 процента соответственно. Но даже если, учитывая, что налоговые сборы не растут, то в 2015 году возросли остальные сборы: торговый сбор в Москве, транспортный сбор системы «Платон» и экологический сбор. Президент сбербанка Греф Г. О. считает, что данная система не только негативно скажется на логистике, ценах и ассортименте, но и приведет к увеличению инфляции на 1,5%.[115]

2) достаточно высокие банковские ставки по кредитам;

Банковский кризис негативно отразился на развитии малого предпринимательства. У большинства российских банков из-за нарушения требований Центрального Банка Российской Федерации отозвали лицензии.

В результате многие малые предприятия и ИП стали банкротами. Рост ключевой ставки Центробанка в декабре 2014 до 17% привел к повышению процентных ставок по кредитам, которые теперь не в состоянии взять ни одно малое предприятие.

3) трудности в доступе малого и среднего предпринимательства к системе государственных тендеров;

К субъектам малого предпринимательства со стороны заказчиков установилось предвзятое отношение. Результаты торгов подводят некорректно. Все это обуславливает сложный доступ субъектам малого предпринимательства к системе государственных заказов.

После начала действия Федерального закона о контрактной системе ситуация должна была измениться. Данный закон установил требование, согласно которого не менее 15% закупок (в 2018 г. не менее 25%) должно осуществляться через малый и средний бизнес. А также способствовал организации торгов преимущественно для субъектов МСП[116].

Тем не менее, данные статистики свидетельствуют, что субъекты малого предпринимательства не стремятся принимать участие в государственных закупках.

Как свидетельствую данные Федеральной антимонопольной службы Российской Федерации из всех произведенных закупок практически 90% совершается по результатам конкурса с одним и тем же поставщиком.

4) двойственная политика государства в отношении предпринимателей. Большинство законопроектов носит противоречивый характер.

[115] Степанова А.О. Развитие малого предпринимательства в Российской Федерации: состояние, динамика, проблемы, перспективы развития// Государственный советник. – 2016. - №2(14).- С.28-31

[116] Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

В 2019 году будут увеличены размеры штрафов для предпринимателей:

- за продажу немаркированной продукции;
- за отсутствие специальной оценки условий труда;
- за выплату зарплаты ниже минимального размера оплаты труда;
- за старый формат передачи данных;
- за неправильный НДС в чеке.

В 2018 году был введен штраф за продажу немаркированных товаров из меха и алкоголя. В 2019 году этот список продолжат табачные изделия, верхняя одежда, обувь и другие товары. Для предпринимателей станет обязательным использование сканеров для считывания кодов маркировки. Штрафы за продажу немаркированных товаров возрастут для физических лиц до 2-4 тысяч рублей. Для юридических лиц они составят от 50 до 300 тысяч рублей.

Закон по специальной оценке условий труда вступил в силу еще в 2014 году. Проверка рабочих мест проводилась поэтапно. С 1 января 2019 года Министерство труда начнет проверять субъекты малого предпринимательства, которые не успели провести специальную оценку. Нарушителей будут выявлять путем проведения плановых и внеплановых проверок. Инспекция труда займется сравнительным анализом баз предприятий налоговой службы и пенсионного фонда и базой данных ФГИС. Штраф за отсутствие специальной оценки условий труда будет устанавливаться в пределах от 5000 до 80000 рублей. При этом работодателей могут привлечь к административной и даже к уголовной ответственности.

С 1 января 2019 года произойдет увеличение минимального размера оплаты труда с 11163 до 11280 рублей. Если работодатель будет выплачивать зарплату ниже установленного МРОТ, то согласно ст.5.27 КоАП РФ штраф составит:

- на руководителя организации от 1000 до 5000 рублей;
- на организацию – от 30000 до 50000 рублей.

Для предпринимателей, использующих старый формат передачи данных с 1 января 2019 года будет установлен штраф минимум на 30000 рублей. Если будет установлен факт повторного нарушения работа предприятия может быть приостановлена на 90 суток. Кроме этого руководителя дисквалифицируют сроком на два года. Поэтому очень важно проверить в каком формате работает касса.

Кроме этого контрольно-кассовую технику нужно перенастроить в связи с тем, что ставка НДС увеличивается с 18% до 20% также с 1 января

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

2019 года. Штрафы за использование не перенастроенной контрольно-кассовой техники согласно пункта 4 статьи 14.5 КоАП РФ составят: для должностных лиц – от 1,5 до 3 тысяч рублей, для юридических лиц — от 5 до 10 тысяч рублей.

В итоге получаем двойственную политику государства в отношении предпринимателей. Большинство законопроектов носит противоречивый характер.

Мировой опыт свидетельствует, что успешное развитие предпринимательства невозможно без систематической и разноплановой поддержки со стороны государства. В России государство в лице Правительства РФ оказывает поддержку предпринимателям.

В таблице 6.7 рассмотрены формы и методы поддержки предпринимательства в России.

Таблица 6.7

Формы и методы поддержки малого предпринимательства в России

Форма поддержки	Метод поддержки
Финансовая	Компенсация процентной ставки по кредитам
	Предоставление субсидий на создание бизнеса
	Финансирование инвестиционных проектов
	Кредитование за счет средств бюджета
Имущественная	Бизнес-инкубаторы
	Технопарки
	Лизинг
	Передача имущества во временное пользование или владение
Информационная	Создание и обеспечение функционирования официальных сайтов информационной поддержки субъектов малого предпринимательства в сети «Интернет»
	Система рассылок информации
	Сети обмена деловой информацией
	Организация выстовочно-ярмарочной деятельности
	Информационные семинары и стенды
Консультационная	Создание и обеспечение деятельности организаций, оказывающих консультационные услуги субъектам малого предпринимательства
	Компенсация затрат на оплату консультационных услуг
Подготовка кадров и повышение квалификации	Разработка образовательных программ
	Создание условий для подготовки кадров для субъектов малого предпринимательства и их дополнительного профессионального образования
	Учебная и научно-методическая помощь

Все эти формы и методы поддержки характерны и для Бурятии. В регионе реализуется Государственная программа «Развитие промышленности, малого и среднего предпринимательства и торговли» на период с 2014

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

по 2021 годы. В качестве целевых индикаторов Государственной программы установлено что, во-первых, к 2021 году количество субъектов малого и среднего предпринимательства должно увеличиться до 37,8 тысяч единиц; во-вторых оборот продукции (услуг) производимых малыми предприятиями включая ИП и микро предприятия должен составить 243,5 тысяч рублей.[117]

В Бурятии реализуется национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». Проект направлен на оказание поддержки предпринимателям на всех этапах развития бизнеса. В него входят пять федеральных проектов: улучшение условий ведения предпринимательской деятельности; расширение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к льготному финансированию; акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства; создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации; популяризация предпринимательства.

Для контроля за ходом реализации нацпроекта при Главе Республики Бурятия создан Координационный совет по защите прав предпринимателей и развитию предпринимательства. На одном из последних заседаний совета, которое состоялось в ноябре 2018 года, Алексей Мишенин - министр промышленности и торговли Республики Бурятия отметил, что «... на сегодняшний день расчетный лимит средств на реализацию национального проекта, доведенный Минэкономразвития РФ для Бурятии до 2024 года составляет 1 млрд. 107 млн. рублей, в том числе в 2019 году 439,3 млн. рублей, что в девять раз превышает объемы, выделенные в 2018 году. Но нужно понимать, что данная сумма является планируемой и будет меняться ежегодно в зависимости от защищаемых субъектами направлений».

Для расширения доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к финансовым ресурсам, в том числе к льготному финансированию, из федерального бюджета будет выделено 125,5 миллионов рублей, в том числе в 2019 году – 52,6 миллионов рублей. Финансирование будет направлено на предоставление микрозаймов предпринимателям по льготным ставкам под 10% годовых, предоставляемых по линии Фонда поддержки малого предпринимательства Республики Бурятия.

В регионе работает Фонд поддержки малого предпринимательства республики Бурятия. С 2011 года он был зарегистрирован как

[117] Постановление от 28 марта 2013 г.№151 г. Улан-Удэ «Об утверждении Государственной программы Республике Бурятия «Развитие промышленности, малого и среднего предпринимательства и торговли» на период с 2014 по 2021 годы» (с изменениями на 28 сентября 2018 г.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

микрофинансовая организация. Фонд занимается предоставлением микрозаймов и займов предпринимателям на целевое использование. Контроль за его деятельностью осуществляет Центральный банк Российской Федерации.

Фонд включает следующие структуры: центр экспорта, центр инноваций социальной сферы, центр народно-художественных промыслов, микрофинансирование, центр поддержки предпринимательства.[118]

В качестве одной из действенных мер по поддержке малого предпринимательства в Республике Бурятия можно отметить недавно созданный в городе Улан-Удэ многофункциональный центр для предпринимателей «Мой бизнес», который начал свою работу в конце декабря 2018 года. Благодаря его открытию предпринимателям предоставляется возможность за одно посещение новой структуры получить консультации у нескольких специалистов - профессионалов в различных сферах.

Новый центр объединил все структуры, связанные с предпринимательством: Многофункциональный центр, Фонд поддержки малого предпринимательства Республики Бурятия, Гарантийный фонд, центры поддержки предпринимательства, экспорта и инжиниринга.[119]

В перспективе новая структура «Мой бизнес» даст возможность ее клиентам не только получать консультацию, но и подавать заявки для участия в различных программах Корпорации малого и среднего предпринимательства, Российского экспортного центра, Фонда развития Дальнего Востока, Фонда содействия инновациям. Все это будет способствовать повышению эффективности развития малого предпринимательства в регионе.

Предпринимательство сможет активно развиваться, и позволит поднять малый бизнес в нашей стране, если государство изменит политику относительно его поддержки. Ведь, как отметил премьер-министр Российской Федераци Д.А. Медведев «без предпринимательства у нас нет никакого будущего: ни цивилизованного, ни нецивилизованного».

[118] Официальный сайт Фонда поддержки Малого предпринимательства Республики Бурятия. Режим доступа: http://fpmp03.ru/vid-podderzhki/czentr-eksporta/itogi.html (дата обращения 01.02.2018)

[119] Федеральный портал малого и среднего предпринимательства. Режим доступа: http://smb.gov.ru/mediacenter/bisnessnews/18030.html (дата обращения 04.02.2018)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Глава 7. Принятие стратегических решений в больших и сложных предпринимательских образованиях типа «группа компаний»: необходимость и возможности информационной поддержки

В последние годы крупные российские корпоративные структуры, созданные в «90-е» и «нулевые», претерпевают институционально-обусловленные организационные, включая структурные, изменения. Мощная научная рефлексия относительно их лавинообразного развития в России в новом веке сходит «на нет». При этом крупные компании продолжают наращивать масштабы деятельности, увеличиваться в размерах, в т. ч., за счет создания (приобретения) непрофильных зависимых обществ. Обоснование таких шагов иногда строится на аккумулировании больших финансовых средств, на желании диверсифицировать бизнес для снижения рисков. Но аргументы не всегда лежат в плоскости экономической рациональности, скорее – наоборот, выход моноотраслевой компании за рамки генеральной технологической цепочки часто снижает финансовый результат. То есть решения по слияниям и поглощениям зачастую диктуются внутриполитическими, тактическими и иными подобными соображениями. В этом случае помимо явно отрицательного финансового результата возникает масса побочных, промежуточных, неявных проблем, сопровождающихся ростом трансакционных издержек.

Трансакционные издержки выступают своеобразным индикатором сложности социально-экономических и организационно-экономических систем. А современные компании – это безусловно большие и сложные организационно-экономические системы с высоким удельным весом трансакционных издержек, необходимых для поддержания их целостности и управляемости. Согласно теории трансакционных издержек корпорация (а тем более группа компаний) – это так называемый «пучок контрактов». Чем больше группа компаний, тем естественно внушительнее этот пучок. С точки зрения такого подхода, процедуры разработки, заключения и исполнения контрактов стоят денег, в сумме образующих трансакционные издержки. То есть в конечном итоге предел увеличения размеров группы компаний находится на уровне трансакционных издержек, не превышающих расходы

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

функционирования рынка единичных независимых агентов[120]. О Уильямсон предлагал[121] в трансакционных издержках учитывать расходы на поддержание структур управления (опять же наблюдается зависимость: сложнее структура – выше затраты). Так или иначе, независимо от этапа развития институциональной экономической теории принято связывать увеличение размеров и повышение сложности (как минимум, отраслевой) группы компаний с ростом трансакционных издержек. Сложность расчета величины трансакционных издержек, дискуссии относительно корректности методик тормозят развитие последних и их практическое применение. Тем не менее концепция трансакционных издержек уже доказала свою истинность и системность, вероятно, докажет и эмпирическую проверяемость и методическую продуктивность применительно к крупным организационным структурам.

Общепринятого определения понятия «группа компаний» не выработано. Чаще всего под группой компаний понимают совокупность юридически самостоятельных, но в той или иной мере зависимых друг от друга хозяйствующих субъектов, объединенных централизованной системой контроля (так или примерно так – в работах Осипенко О.В.[122], Грузенкина В.В.[123]). Как правило, зависимость обществ в рамках группы компаний проистекает из общих (или связанных) источников формирования уставного капитала. Это в свою очередь определяет важность данного понятия для права, бухгалтерского учета и отчетности, трудового права, налогового права, права конкуренции или права несостоятельности[124]. Относительно свежие попытки определить термин «группа компаний» систематизированы в таблице 7.1.

[120] Коуз Р. Фирма, рынок и право: пер. с англ. – М: Новое издательство, 2007. – 224 с.

[121] Уильямсон О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб: Лениздат: CEV Press, 1996. – 702 с.

[122] Осипенко О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. М: Статут, 2008

[123] Грузенкин В.В. Как разные типы российских владельцев организуют свой бизнес и как Осипенко О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. М: Статут, 2008

[124] Petite M. The Conditions for Consolidation Under the 7th Company Law Directive // Common Market Law Review. 1984. № 21.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 7.1

Разнообразие трактовок термина «группа компаний» отечественными экспертами[125]

Ф.И.О. эксперта (источник)	Определение	Фокус в определении на:
1	2	3
П.С. Семенюта (Семенюта П.С. Организация управления финансами групп компаний: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Москва, 2000	Группы компаний – различные интеграционные объединения, дифференцировать которые можно, исходя из целей создания групп, принципа интеграции, механизма конструкции групп, типа структуры управления, права собственности.	… общности цели … праве собственности
О.В. Осипенко (Осипенко О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. – М: Статут, 2008.	Группы компаний – компании, связанные отношениями, основанными на классической субординационной зависимости в сфере корпоративного управления.	… всей широте корпоративных связей
В.В. Грузенкин (Грузенкин В.В. Как разные типы российских владельцев организуют свой бизнес и как Осипенко О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. – М: Статут, 2008.	Группа компаний – организованные и (или) контролируемые одним или несколькими лицами два или более хозяйствующих субъекта, связанных или не связанных между собой юридическими или иными отношениями, управляемых из одного центра с целью получения прибыли.	… общем экономическом интересе (получении прибыли) … наличии единственного центра управления
А.А. Анисимов (Анисимов А.Н. Выявление групп связанных заемщиков // Банковское дело. – 2010. – №2.	Группа взаимосвязанных предприятий – компании, оказывающие прямое или косвенное (в том числе, через третьих лиц) существенное влияние на принятие решений другими организациями.	… общем принятии финансовых решений
М.А. Городилов и О.А. Фетисова (Городилов М.А., Фетисова О.А. К вопросу о понятии «простых» и «сложных» групп в международных стандартах финансовой отчетности (МСФО) // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». – 2012. №4(15).	Группа компаний – сложная экономическая система макроуровня с одной материнской компанией, ограниченным числом дочерних, внучатых, правнучатых и иных компаний более низкого уровня.	… наличии косвенного участия в зависимых обществах
Е.Э. Панов (Панов Е.Э. Признаки отнесения компании к группе связанных лиц для оценки рисков // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – №1.	Группа компаний – это объединение юридических лиц, действующих в одной сфере, отрасли, для решения общих проблем, для защиты общих интересов. Все входящие организации при этом остаются юридически самостоятельными.	… общности интересов (отраслевых, текущих и пр.) … юридической самостоятельности
Л.Л. Зайончик и М.А. Медведева (Зайончик Л.Л., Медведева М.А.	Группа компаний – совокупность нескольких юридически	… юридической самостоятельности

[125] Составлено авторами

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Ф.И.О. эксперта (источник)	Определение	Фокус в определении на:
1	2	3
Особенности анализа финансовой устойчивости группы компаний // Научно-аналитический экономический журнал. – 2017. – №4(15).	самостоятельных компаний, которые объединились для реализации общих целей и задач… без интеграции пакетов акций… т.е. отсутствует системная зависимость между организациями в разрезе «материнская» – «дочерняя».	… «нехолдинговой» структуре капитала

МСФО (IAS) 27 определяет группу компаний как материнскую компанию и набор дочерних предприятий. Согласно определению[126], содержащемуся в МСФО (IFRS) 10, ключевым при определении группы компаний является наличие контроля. В состав группы входят материнская компания, а также подконтрольные ей хозяйствующие субъекты, относящиеся к одной из следующих категорий: дочерние, совместные, ассоциированные и структурированные. Соответственно можно говорить о неких более или менее условных центре и периферии группы компаний, которые по-разному участвуют в финансово-хозяйственной деятельности группы. Система контроля в группе компаний усложняется по мере увеличения размеров компании.

Группа компаний – это большая и сложная организационно-экономическая система. То, что группа компаний – это система, не требует обоснования, т.к. термин «группа» уже предполагает наличие некоей совокупности элементов и сколь-нибудь устойчивых связей между ними. Системными признаками группы компаний выступают: совокупность хозяйствующих субъектов с единым центром принятия решений; внутренние транзакции, отличные от внешних транзакций; совокупность частных целей, объединенных одной общей целью; единая архитектура; единая инфраструктура. Большими традиционно называют системы с большим количеством элементов, а сложными – системы с элементами, имеющими множественные, разнонаправленные и опосредованные связи друг с другом. Справедливо, что Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. отмечают[127] возможность всех четырех комбинаций «большого» и «сложного»: 1) «малые простые»; 2) «малые сложные»; 3)

[126] МСФО 10 (IFRS 10) Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 10 "Консолидированная финансовая отчетность" [Электронный ресурс] // Finotchet.ru: Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты: Эл. журнал, URL: https://finotchet.ru/articles/89/ (Дата доступа: 10.04.2018 г.)

[127] Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. – М: Высшая школа, 1989. – 360 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

«большие простые»; 4) «большие сложные». И на этом основании постулируют, что под сложной системой следует понимать систему, в модели которой не хватает информации для эффективного управления. То есть в большой и сложной системе характер связей между многочисленными элементами настолько разнообразен, что всегда велики риски упустить принципиальную связь или ошибиться в ее распознавании или идентификации. Это создает предпосылки к постоянному нарастанию энтропии системы и угрозы ее существованию.

Все это более чем справедливо для группы компаний. Сложные имущественные, иные хозяйственные, финансовые и инвестиционные отношения, вопросы оперативного управления и принятия решений так или иначе касаются экономических интересов отдельных групп и конкретных людей. Совокупный экономический интерес собственников базового для группы компаний бизнеса зачастую вступает в противоречие с коллективными и индивидуальными интересами периферийных групп. Балансировка этих интересов требует качественной информационной инфраструктуры, необходимость которой не всегда осознается и уж тем более далеко не всегда реализуется.

С нашей точки зрения, следует уточнить понятие группы компаний через упоминание системы принятия стратегических решений: группа компаний – это большая и сложная предпринимательская форма, структурно представляющая собой совокупность юридически самостоятельных, но в той или иной мере зависимых друг от друга хозяйствующих субъектов, объединенных централизованной системой контроля, где стратегические инвестиционные решения принимаются в едином центре на основе информации, получаемой от периферии.

Управление большими и сложными системами актуализировалось во второй половине прошлого столетия отнюдь не в связи с возросшей потребностью, а прежде всего с открывшимися возможностями, обусловленными развитием информационных технологий. Управление сложными системами должно обеспечить их целостность, оптимальные состав и структуру составляющих их элементов, заданный характер и режим функционирования частей и целого, достижение общих и частных целей, адекватность и соответствие последних друг другу. При этом необходимо, чтобы принятие решений в таких системах опиралось на качественную информацию. Но т.к. выше сложной мы определили систему, в которой всегда присутствует недостаток информации, то справедливо говорить о необходимости информации, достаточной для минимизации рисков существования системы. Эти

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

риски в группе компаний обусловлены временными ограничениями, условиями неопределенности и непредсказуемости действия как внешних, так и внутренних факторов, постоянным динамизмом состояний сложной системы и ее элементов, влиянием человеческого фактора в процессе поиска альтернатив и принятия решений.

Кроме того, следует отметить и более фундаментальные факторы, которые предопределяют недостаточность информации и неопределенность в группе компаний как в сложной системе:

1. Поведение финансовых рынков предсказуемо лишь до определенной степени. Поэтому инвестиционная политика группы компаний, в некоторых случаях во многом зависящая от стоимости публичной (в нашем случае выполняющей роль материнской) компании, может подвергаться корректировкам в зависимости от колебаний ее стоимости и капитализации.

2. Прогноз перспектив развития смежных отраслей, к которым в большинстве случаев относятся дочерние и зависимые общества группы компаний никогда не бывает на 100% точным. Более того, он нередко бывает ошибочным (84% российских крупных собственников заявляют о том, что у них есть активы, от которых они готовы отказаться в связи с неэффективностью или выявлением того или иного фактора риска[128]). Поэтому, инвестируя в развитие той или иной «дочки», надо учитывать риски неверности прогнозов.

3. В отдельных национальных экономиках, в т. ч., и в российской, велика роль внутриполитического фактора. Учесть планы и решения всех акторов внутренней политики не представляется возможным.

4. Оппортунистическое поведение менеджеров дочерних и зависимых обществ, возможный сговор групп топ-менеджмента, мажоритарных акционеров могут оказать негативное влияние на эффективность отдельных частей группы компаний.

5. Разность стандартов деятельности участников многопрофильной группы компаний (например, государственное регулирование деятельности нефтегазового сектора и сферы общественного питания или образования) создают проблемы даже не согласования отдельных положений, а элементарного знания их.

[128] Барометр уверенности компаний. Россия. Клева нет… Исследование Ernst & Yang. 18-й выпуск. Август 2018 г. URL: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ccb-18/$File/ey-ccb-18.pdf. Дата доступа: 18.10.2018 г.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

6. Непрозрачность деятельности юридически самостоятельных хозяйствующих субъектов и «слепые зоны» в распределении полномочий и ответственности между материнской компанией и дочерними и зависимыми обществами.

Рейтинги крупнейших компаний мира, представляющих по сути группы компаний, достаточно динамичны (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Изменение положения 20-ки крупнейших компаний в 2010, 2014 и 2018 гг.[129]

Рейтинг	2010 год	2014 год	2018 год
1	2	3	4
1	JPMorgan Chase (США)	Bank ICBC (Китай)	Bank ICBC (Китай)
2	General Electric Company (GE) (США)	China Construction Bank (Китай)	China Construction Bank (Китай)
3	Bank of America (США)	The Agricultural Bank of China (Китай)	JPMorgan Chase (США)
4	Exxon Mobil Corporation (США)	JPMorgan Chase (США)	Berkshire Hathaway (США)
5	Bank ICBC (Китай)	Berkshire Hathaway (США)	The Agricultural Bank of China (Китай)
6	Banco Santander (Испания)	Exxon Mobil Corporation (США)	Bank of America (США)
7	Wells Fargo (США)	General Electric Company (GE) (США)	Wells Fargo (США)
8	HSBC Holdings (Велико-британия)	Wells Fargo (США)	Apple (США)
9	Royal Dutch Shell (Нидер-ланды)	Bank of China (Китай)	Bank of China (Китай)
10	BP (Великобритания)	Petro China (Китай)	Ping An Insurance (Китай)
11	BNP Paribas (Франция)	Royal Dutch Shell (Нидер-ланды)	Royal Dutch Shell (Нидер-ланды)
12	Petro China (Китай)	Toyota Motor (Япония)	Toyota Motor (Япония)
13	AT&T (США)	Bank of America (США)	Exxon Mobil Corporation (США)
14	Walmart (США)	HSBC Holdings (Велико-британия)	Samsung Electronics (Ю. Корея)
15	Berkshire Hathaway (США)	Apple (США)	AT&T (США)
16	Газпром (Россия)	Citigroup (Великобритания)	Volkswagen (Германия)
17	China Construction Bank (Китай)	BP (Великобритания)	HSBC Holdings (Велико-британия)
18	Petroleo Brasileiro Petrobras (Бразилия)	Chevron (США)	Verizon Communications (США)
19	Total (Франция)	Volkswagen (Германия)	BNP Paribas (Франция)
20	Chevron (США)	Walmart (США)	Microsoft (США)

[129] Составлено авторами по данным Forbes Global 2000 (www.forbes.com/global2000)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

В целом 20-ка (двадцатка) крупнейших компаний мира последние 8 лет мало меняется по составу (на 10 – 15%), но ранг, присваиваемый компаниям, достаточно подвижный. Среди крупнейших компаний преобладают группы финансового и нефтегазового секторов. Точечно производственные гиганты автомобилестроения и традиционной электроэнергетики замещаются высокотехнологичными компаниями. Так или иначе, все представленные в 20-ке компании – крупные многопрофильные группы компаний со сложной разветвленной сетью дочерних и зависимых обществ.

Непрофильные активы почти не представлены в финансовых группах. Тем не менее, у China Construction Bank есть дочерняя компания строительный кооператив, а у Bank of China – компания, специализирующаяся на лизинге авиатранспорта. Из групп первичного (добыча) и вторичного (производство) секторов среди слабо диверсифицированных компаний следует выделить Exxon Mobil (добыча, переработка, розничная продажа нефтепродуктов и широкий спектр нефтехимии), Volkswagen AG (автомобилестроение, двигателестроение, сервис) и две телекоммуникационные компании, занимающиеся исключительно телефонией (AT&T и Verizon Communications). Royal Dutch Shell помимо традиционных для нее добычи, переработки, продажи нефтепродуктов и нефтехимии активно занимает альтернативная энергетика, особенно – солнечная. В том же направлении (и не только) в последние годы движется Apple. Помимо производства и продажи самых разнообразных видов компьютерной техники, смартфонов и прочих гаджетов компания активно инвестирует в подразделения альтернативной энергетики. Toyota Group включает финансовые сегменты, агентства страхования и недвижимости. Samsung Electronics, лидер в производстве всех существующих видов бытовой и компьютерной техники, активно развивает сектор программного обеспечения. Microsoft, один из пионеров и современный лидер в разработке программного обеспечения, поглощает быстрорастущие компании и бизнесы в Интернет-рекламе и Интернет-телефонии, в производстве смартфонов (Nokia), в последние годы – в разработке компьютерных игр. Наконец, в приведенной 20-ке самой многопрофильной компанией выглядит Berkshire Hathaway. В группе сосуществуют страхование и железнодорожный транспорт, коммунальное хозяйство и химическое производство, машиностроение и финансовые услуги, производство строительных материалов, производство одежды и обуви и щелочных батареек, торговля, обучение и медиа-бизнес. Таким образом, крупным компаниям удается соединять в той или иной мере смежные или совсем обособленные бизнесы с высокой эффективностью. Рост компании, ранее воспринимаемый как

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

увеличение размеров и масштабов, сегодня обеспечивается умением правильно сочетать части большого целого и обеспечивать управляемость такого гиганта.

Таблица 7.3

Крупнейшие российские компании в 2018 году[130]

Выборочный рейтинг из числа российских компаний	Ранг в общемировом рейтинге	Компания	Продажи, млрд. долл.	Доходы, млрд. долл.	Активы, млрд. долл.	Рыночная стоимость, млрд. долл.
1	2	3	4	5	6	7
1	43	Газпром	112,2	12,2	316,8	57,8
2	47	Сбербанк	46,3	13,4	470,9	86,3
3	73	Роснефть	94,8	3,9	214,2	69
4	98	ЛУКойл	99,9	7,2	92	60,4
5	335	Сургутнефтегаз	19,8	3,3	74,5	17,2
6	396	Банк ВТБ	24,1	2	226	11
7	551	Новатэк	10,5	2,2	18,9	37,9
8	577	Татнефть	11,9	2,1	19,2	25,6
9	660	Норильский никель	9,2	2,1	16,6	27,5
10	667	Транснефть	15,2	3,3	50,5	4,4

Аналогичный анализ крупнейших российских компаний показывает (таб. 7.3), что сложность и многопрофильность групп компаний проявляется в России еще в большей степени. В первой 10-ке (десятке) крупнейших российских компаний представлены исключительно группы с разветвленной сетью дочерних и зависимых обществ, причем, это относится и к банковскому сектору.

С опорой на данные бухгалтерской отчетности по РСБУ за 2017 год были определены доли финансовых вложений в активах самых крупных компаний нефтегазового сектора (табл. 7.4).

[130] Составлено авторами по данным Forbes Global 2000 (www.forbes.com/global2000)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 7.4

Доля финансовых вложений в активах крупных российских нефтегазовых компаний[131]

Наименование компании	Активы, всего, млрд. руб.	Финансовые вложения, млрд. руб.	Уд. вес ФВ в активах, %
Газпром	11 085,1	2 539,3	22,91%
Роснефть	11 082,9	728,1	6,57%
Лукойл	2 096,5	1 585,4	75,62%
Сургутнефтегаз	3 698,8	1 409,9	38,12%
Новатэк	634,5	475,9	75,00%
Татнефть	751,1	92,6	12,33%
Транснефть	1 064,9	710,4	66,71%

По этому перечню наиболее централизованными следует считать ПАО Роснефть, ПАО Татнефть и ПАО Газпром, а наиболее диверсифицированными – ПАО Лукойл, ПАО Новатэк и ПАО Транснефть.

На рисунке 7.1 приведена динамика и структура заинтересованности крупных собственников-инвесторов в приобретении новых активов в перспективе одного года.

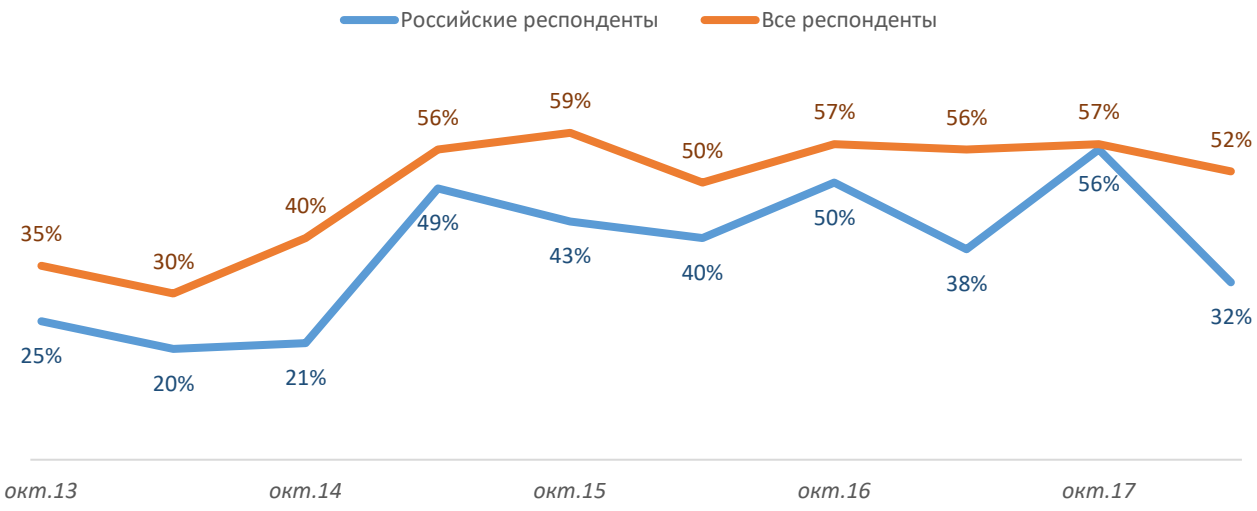

Рисунок 7.1. Заинтересованность крупных собственников-инвесторов в приобретении новых активов[132]

[131] Составлено авторами по данным бухгалтерской отчетности по РСБУ, размещенной на официальных сайтах компаний

[132] Приводится по: Барометр уверенности компаний. Россия. Клева нет… Исследование Ernst & Yang. 18-й выпуск. Август 2018 г. URL: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ccb-18/$File/ey-ccb-18.pdf. Дата доступа: 18.10.2018 г.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

По результатам исследования того же источника, число слияний и поглощений (т.е. фактов принятия решений) с начала 2018 года сократилось. Причину снижения интереса к подобным решениям и сделкам аналитики считают избыток предложений и сложности при оценке инвестиционной привлекательности активов.

Следовательно, при том, что наиболее эффективные компании в мировой и российской экономиках – это, прежде всего, крупные и в той или иной степени многопрофильные группы компаний, целесообразность увеличения размеров предпринимательских структур и их объединений – вопрос не однозначный. Уязвимость групп компаний с точки зрения теории и переменный характер спроса крупных собственников на новые активы – это лишь исходная точка исследования принятия решений в компании о ее укрупнении и обогащении ее цепочек создания ценности.

Вопрос о целеполагании группы компаний – отнюдь не формальный. Стандартный ответ на вопрос о главной цели существования того или иного предпринимательского образования (структуры) состоит в фокусировке на получении прибыли и предпринимательского дохода собственником. Этот ответ справедлив и в данном случае, но недостаточен. Как отмечено выше, группа компаний – это большая и сложная система. Поэтому формирование добавленной стоимости, финансового результата, предпринимательских доходов в отдельных частях группы компаний в качестве целеполагания дополняется обеспечением мультиплицирования эффектов от объединения этих частей. Таким образом, основное целеполагание группы компаний состоит в обеспечении устойчивого мультиплицирования эффектов (финансовых результатов, дивидендов и пр.) для разного рода собственников в долгосрочной перспективе.

Принципы существования группы компаний (т.е. общие правила, обеспечивающие жизнедеятельность группы компаний как единого целого) могут быть условно поделены на общие и частные. Первые определяют общеполагающие правила существования любых предпринимательских систем, применимые и в данном случае. Вторые задают базовые положения и определяются спецификой такой институции как группа компаний. Общие принципы включают:

1. Принцип целенаправленности деятельности – принцип наличия у хозяйствующих субъектов и их объединений общей цели и готовности ее достигать.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

2. Принцип комплексности, предполагающий зависимость действий от факторов внешней среды. Другими словами, это принцип адекватности реакции на внешние изменения.

3. Принцип альтернативности принимаемых решений – принцип возможности выбора альтернативных вариантов действия, тактики и стратегии.

4. Принцип обоснованности предлагаемых решений аналогичен универсальному принципу рациональности, предусматривающего соотнесение выгод и рисков.

5. Принцип системности, включающий взаимовлияние отдельных частей хозяйствующих субъектов и их объединений, сопоставимость и согласованность частных решений и учет их влияния на состояние целого.

Среди частных принципов существования групп компаний можно выделить следующие:

1. Принцип агрегирования, то есть внутреннего группирования мелких структур по различным признакам, укрупнения блоков и подсистем. Например, традиционно в группах компаний говорят о так называемых «производственном», «добывающем», «продажном», «сервисном» блоках. Хотя в большинстве случаев такое укрупнение является условным. Этот принцип рано или поздно проявляет себя в любой растущей группе компаний для облегчения управления.

2. Принцип иерархичности – принцип упорядоченности уровней структуры, их соподчиненность. Если в простой предпринимательской структуре этот принцип не является обязательным, то в большой и сложной интегрированной структуре каковой является группа компаний соблюдение этого принципа обеспечивает ее целостность.

3. Принцип баланса интересов и соблюдения взаимных обязательств всеми участниками группы компаний независимо от их участия в капитале, финансового и инвестиционного статусов и пр.

4. Принцип учета всех видов связей (имущественных, персональных, технологических) между предприятиями, входящими в группу компаний. Здесь имеется ввиду, что имущественные решения (продажа, сдача в

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

аренду), пусть и логичные для конкретного юридического лица, могут противоречить устоявшимся технологическим связям.

5. Принцип верховенства договора, определяющего статус участников группы компаний, права и обязанности всех сторон. В данном случае речь идет о недопустимости превышения полномочий, скажем, материнской компании, определенных статусом учредителя дочернего общества.

Если принять за основу, что эффективность управления – это не просто адекватность величины управленческих затрат на достижение требуемого результата объектом управления, а адекватность усилий на выработку и осуществление решений, направленных на обеспечение высокой степени реализации решения, то эффективность управления группой компаний можно определить как превышение результативности стратегических решений в группе над затратами на принятие и реализацию этих решений. То есть предлагается результативность управления (RC) ни в коем случае не отождествлять с абсолютным результатом (величиной чистой прибыли, EBITDA, приростом рыночной стоимости акций и пр.) и выразить математически как:

$$RC = Rs \times \frac{Rs}{Tar} = \frac{Rs^2}{Tar} \quad , \qquad (7.1)$$

Rs – фактический результат реализованного стратегического решения,

Tar – цель (целевое значение).

Управляемость группы компаний тем выше, чем более близкими по значению являются *RC* и *Rs*. Причем, существенное превышение одного значения над другим в обоих случаях негативно характеризует управляемость: если результативность существенно выше абсолютного результата, это свидетельствует, прежде всего, о позитивном вмешательстве факторов, которые управление не смогло предвидеть и заложить в целевое значение. Напротив, недостижение целевого значения в моменте под влиянием случайного и некритичного фактора может рассматриваться в качестве примера прагматичного управления, игнорирующего малые и несистемные угрозы.

Все выше отмеченное позволяет сформулировать фундаментальную проблему управляемости группы компаний. В условиях высокой непредсказуемости внешней среды растущая многопрофильная группа компаний становится все более уязвимой. Но риски, связанные с государственным антимонопольным регулированием, энтропией непрофильных активов,

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

растущими трансакционными издержками и пр., усугубляются рисками управляемости внутри группы ввиду невозможности даже совершенного человеческого мозга сколь-нибудь качественно обрабатывать большие объемы информации и принимать обоснованные решения без предварительной информационной обработки. Таким образом, сегодня менеджменту группы компаний очень сложно дифференцировать внешние риски, сложные системные и случайные внутренние факторы деятельности относительно большого числа хозяйствующих субъектов – юридических лиц, с тем, чтобы не потерять управляемость группы в целом.

Развитие многопрофильных (полиотраслевых – точнее, т.к. в условиях глобализации сложно найти монопрофильную организацию, хотя понятие отрасли тоже размывается) организаций часто связывают со следующими мотивами владельцев компаний:

– желание расширить размеры организации;
– желание расширить масштабы деятельности;
– нежелание упустить открывшуюся возможность;
– желание повысить устойчивость компании через снижение отраслевых (рыночных) рисков;
– желание получить синергетический эффект;
– желание оптимизировать налогообложение за счет продления технологической цепочки.

Так считается в классике. Мотивационные основания создания и развития многопрофильных компаний в России несколько специфичны. Их эволюционное развитие преимущественно связано с изменением национальной экономической системы в целом и с особенностями государственного регулирования антимонопольной деятельности и крупных организационно-экономических образований. Если в самом начале реформ и в период активной приватизации в 90-е годы приобретение крупными компаниями разного рода непрофильных активов было скорее продиктовано желанием контролировать все и вся на территории своего размещения, то, начиная с 2005 – 2007 годов эта тенденция сменилась на прямо противоположную – крупные компании активно освобождались от «балласта»[133], напрямую не приносящего прибыль. Эти процессы, как правило, объяснялись необходимостью повышения эффективности за счет так называемой оптимизации

[133] Капранова Л.Д., Зазуля Е.О. Особенности развития рынка слияний и поглощений в России // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 24. С. 23–28.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

численности персонала. Но при этом отчасти у этого явления была вполне закономерная подоплека: поколение участвовавших в приватизации готовило себе площадку для ухода от управления в материнской компании. Ориентир бизнеса, включая крупный, на социальную ответственность во всем мире был продиктован, прежде всего, рациональным желанием собственников обеспечить устойчивое развитие своих компаний путем минимизации рисков, связанных с недовольством заинтересованных групп (персонала, государства и местных властей, населения и пр.) (например, отмечают Н.А. Кричевский[134], В.А. Симхович[135], А.А. Шлихтер[136] и др.). Социально-ориентированные корпорации сохраняли высокий удельный вес непромышленного персонала, создавали благотворительные фонды, «брали под свое крыло» организации социальной сферы. На фоне высоких доходов компаний, чья деятельность непосредственно связана с добычей и реализацией топливно-энергетических ресурсов, целеполагание их топ-менеджмента состояло в освоении бюджетов и качественном обосновании затрат, а не в повышении эффективности. Примерно в то же время начинает процветать так называемое оппортунистическое поведение «белых воротничков» в российских корпорациях независимо от участия государства в акционерном капитале, выражающееся в создании под своей должностью блока «независимых», но на деле аффилированных с руководителями небольших фирм[137]. Кризис 2008 – 2009 годов несколько изменил положение дел в компаниях, которые он затронул больше всего: крупные рудодобывающие, металлургические компании с преимущественно частным акционерным капиталом, большие банковские группы, не получившие прямой и косвенной государственной поддержки, стали искать резервы сокращения трансакционных издержек, которые зачастую «находились» в области оптимизации структуры бизнеса. Несколько позже, в 2013 – 2014 годах, это явление затронуло и более благополучные компании топливно-энергетического сектора. В настоящее время коротко ситуацию с выбором состава и структуры бизнеса крупных многопрофильных компаний в России можно определить как

[134] Кричевский Н.А. Корпоративная социальная ответственность / Н.А. Кричевский, С.Ф. Гончаров. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. – 216 с.

[135] Симхович В.А. Корпоративная социальная ответственность: философско-управленческие аспекты современного бизнеса / В.А. Симхович. – Минск: Мисанта, 2011. – 200 с.

[136] Шлихтер А.А. Направления и механизмы взаимодействия социально-ответственного бизнеса с некоммерческим сектором США / А.А. Шлихтер. – М.: ИМЭМО РАН, 2010. – 104 с.

[137] Шашкова А.В. Корпоративное управление как инструмент борьбы с корпоративной коррупцией // Право в современном мире. XXI век. 2014. № 4 (33). С. 22-28.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

консолидацию или баланс с преобладанием среди непрофильных активов социально-значимых (как правило, нерентабельных) видов бизнеса и отраслей: большинство компаний в предыдущие годы закрепили технологические цепочки, вольно или невольно «освободились» от бизнесов, связанных с сервисом далекого и среднего приближения, при этом сохраняют непроизводственный или так называемый социальный блок как результат компромисса с государством[138].

По последним данным[139], в России зарегистрировано 5906 юридических лиц, в названии которых содержится словосочетание «группа компаний». Среди них 20 – в добыче полезных ископаемых, 482 – обрабатывающие производства; в генерации и распределении электроэнергии, газа и воды – 20, в строительстве – 940, в транспорте и связи – 339.

Наряду с отдельными очевидными положительными чертами данного явления (такими как: перераспределение и балансирование доходов в отраслях с разной рыночной конъюнктурой, гарантии покрытия затрат на социальную сферу и пр.) у него имеется ряд недостатков именно организационно-управленческого свойства и возможных негативных последствий, например:

1. Критическое снижение («обнуление») мотивации к достижению (повышению) экономической эффективности у руководителя непрофильной компании.
2. Сложность согласования учетных политик компаний, имеющих разную организационно-правовую форму, размеры, механизмы ценообразования и пр.
3. Как ранее отмечалось, увеличение трансакционных издержек.
4. Проблемы согласования интересов экономических агентов из многих отраслей. Например, за последние 7 лет в Группе компаний ПАО Татнефть создано более 50 дочерних и зависимых предприятий, осуществлено более 60 корпоративных процедур с ДЗО в форме приобретения, реализации, реорганизации, ликвидации, в т.ч., и банкротные процедуры.
5. Усложнение технологий и процедур гармонизации (балансирования) критериев эффективности управления группой компаний.

---

[138] Долгов В.В. Взаимодействие с государством как составляющая стратегии развития нефтегазовых компаний в современной России // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2009. №6. С.12.

[139] «СПАРК» Система профессионального анализа рынков и компаний [Электронный ресурс] URL: http://www.spark-interfax.ru/ru/statistics (дата доступа: 21.07.2017)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Последнее обстоятельство требует пояснения. Поиск критериев эффективности управления сложной системой всегда определяется целеполаганием ее существования и развития. Достижение цели наименее затратным способом традиционно считается таким критерием, после чего к нему «крепится» набор разнообразных вспомогательных критериев, которые как правило обеспечивают достижение цели. Вся эта стройная конструкция начинает сыпаться в случае, если появляются неразрешимые противоречия между целями существования в моменте и стратегическими целями развития. Цель существования системы в моменте – это статическая характеристика, объясняющая необходимость текущих усилий по поддержанию связей внутри единого целого и внешних связей этого целого с внешней средой. Цель развития системы – это динамическая характеристика, выражающаяся в приросте результата для субъекта, заинтересованного в существовании системы. Для лучшего понимания можно привести пример. Скажем, целью существования группы компаний может быть максимизация годовой суммы прибыли за отчетный период для увеличения инвестиционной программы на следующий год. При этом цель развития – 5%-й прирост чистой прибыли в течение следующих 10 лет стабилизации доходов собственников (акционеров). В случае достижения необходимого уровня прибыли в отчетном году Совет директоров принимает решение о выплате большей суммы дивидендов (а не об увеличении инвестиционной программы, как планировалось ранее), т.к., например, посчитал это рациональным в изменившихся условиях роста инфляции и снижения ставки по ипотечным кредитам. Понятно, что такое решение может противоречить цели развития, т.к. при отсутствии инвестиций обеспечение стабильного 5%-го прироста чистой прибыли представляется сомнительным.

Таким образом, стратегическое управление группой компаний должно обязательно иметь информационную систему поддержки решений с индикаторами статики (в настоящий момент, на дату или за короткий период), динамики (в прошлом и неменяющемся будущем) и развития (в перспективе и с учетом взаимосвязи с прогнозом внешних факторов).

Группы компаний, как было определено выше, в большинстве своем эффективно существуют, если находят баланс между эффективностью решений на уровне корпоративного центра и допустимой автономией бизнес-единиц. Другими словами, эффективная группа компаний – это такое образование, в котором удается правильно выстроить систему принятия стратегических решений, передав необходимую и достаточную (оптимальную) часть стратегических решений с верхних уровней управления на нижний.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Высокие затраты на создание и поддержку корпоративной «надстройки» и риски неэффективных решений на уровне дочерних и зависимых обществ – вот «Сцилла и Харибда», между которыми приходится проходить при построении правильной системы принятия стратегических решений в группе компаний.

Прежде чем говорить о системе принятия стратегических решений в группах компаний, следует отметить одно обстоятельство. Длительные наблюдения за профессиональной деятельностью экономистов-практиков позволяют сделать предположение более широкого порядка, нежели настоящее исследование: фокус экономического познания сегодня в российских компаниях «сужен» практически до периметра бухгалтерского учета, который сводит экономическое решение к оптимизации налогообложения или «затыканию дыр» для повышения инвестиционной привлекательности. Такая ситуация может быть охарактеризована как АНТИ-стратегическая, т.к. не предполагает прогностического видения более чем на 1 финансовый год. Ряд авторов видят[140] выход из такой ситуации во внедрении стратегического управленческого учета для устранения недостатков, свойственных бухгалтерскому учету. Отличительной особенностью стратегического управленческого учета называют принятие во внимание факторов внешней среды, а также сочетание в рамках одной информационной системы бухгалтерского и управленческого подходов. Так или иначе, тезисы о необходимости системы обеспечения стратегических управленческих решений сегодня встречаются часто.

Стратегическое планирование, организационное развитие, управление слияниями и поглощениями часто включаются[141] экспертами в основной функционал корпоративного центра. Процесс слияния и поглощения представляет собой непростую реорганизацию бизнесов (как объекта, так и субъекта поглощения), оказывающую влияние на развитие как самих участвующих компаний, так и на целые отрасли и регионы. Выше отмечалось, что увеличение размеров компании путем присоединения новых бизнес-единиц имеет неоспоримые достоинства, схожие с теми, которые рационально объясняют смысл существования групп компаний: получение синергетического

[140] Илышева Н.Н., Юрьева Л.В. Идентификация стратегического управленческого учета в холдинговых структурах: принципы организации и информационная инфраструктура // Все для бухгалтера. 2009. №10 (238). С. 26-32.

[141] Иванов П.В., Блинков О.Г. Роль и функции корпоративного центра в нефтегазовом холдинге // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2010. №1. С. 32-33.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

эффекта (эффектов масштаба), повышение конкурентоспособности и прибыльности. При этом не менее важно иметь ввиду риски и возможные негативные последствия слияний и поглощений. Некоторые авторы отмечают[142], что едва ли не главнейшим риском может быть отсутствие стратегии развития. Другими словами, в моменте приобрели компанию, руководствуясь данными технического анализа, соображениями внутриполитической конъюнктуры и т.д., а что с ней теперь делать – не знаем.

Принятие решений о слияниях и поглощениях настолько разнообразно, насколько разнообразными сегодня являются корпоративные отношения. Это могут быть абсолютно рациональные и экономически выверенные отношения и решения. Это могут быть политико- и социально-ориентированные отношения, обеспечивающие выполнение некоего социального договора между государством и крупным бизнесом. Встречаются решения и поддерживающие их краткосрочные отношения, предназначенные исключительно для обеспечения более крупных сделок, рассчитанных на долгосрочную перспективу. Но так или иначе эти решения не должны противоречить общей стратегии развития группы компаний и отвечать интересам, прежде всего, собственников.

В связи с выше изложенным можно сформировать теоретико-методологический базис принятия стратегических решений в группе компаний (таблица 7.5).

Таблица 7.5

Теоретико-методологический базис принятия стратегических решений в группе компаний[143]

Концепция (подход)	Основное содержание	Аспект концепции (подхода), включаемый в модель принятия стратегических решений в группе компаний
1	2	3
Теория принятия решений	Принятие решений – функция управления и процесс выбора действий, который поддается структуризации.	– наличие хотя бы одной альтернативы – последовательный и структурированный процесс выбора
Теория стратегического управления	Управление (управленческие решения) основывается на предвидении будущей ситуации (прежде всего, внешней) и	– прогнозирование будущего состояния внешней среды, отрасли, бизнес-центра и бизнес-периферии

[142] Королев М.И. Устранение рисков при слияниях и поглощениях. Йошкар-Ола: ВолГУ, 2011. С.49.

[143] Составлено авторами

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Концепция (подход)	Основное содержание	Аспект концепции (подхода), включаемый в модель принятия стратегических решений в группе компаний
1	2	3
	выборе адекватного поведения с учетом собственных целей.	
Теория инвестиций (подходы к оценке инвестиционных решений)	Инвестиционные решения принимаются на основании прогноза денежного потока, формируемого за счет вложений, с учетом множества макро- и микроэкономических факторов.	– использование концепции изменения стоимости денежной единицы во времени – использование понятия денежного потока как разности притоков и оттоков
Концепт слияний и поглощений (концепт синергии)	Решения об увеличении размеров предприятия за счет приобретения активов принимаются исходя из оценки эффекта синергии.	рост затрат в связи с увеличением масштаба управления должен нивелироваться синергетическим эффектом от присоединения новых бизнес-единиц

Следовательно, решения в группах компаний, связанные с присоединением (ликвидацией) новых бизнес-единиц – это очень специфические решения, одновременно соединяющие в себе черты иных стратегических и инвестиционных решений.

В таблице 7.6 приведена последовательность действий при принятии решений относительно слияний и поглощений в группах компаний.

Таблица 7.6

Процесс принятия решений о слияниях и поглощениях в группах компаний[144]

Появление условно-свободных ресурсов, требующих принятия решения о вложениях	Появление (проявление, обострение) проблемы неэффективности отдельных бизнес-единиц	
Приобретение (создание, поглощение)	Продажа (ликвидация)	Изменения для улучшения (реформирование, реструктуризация)
1	2	3
1. Анализ внешней среды в широком понимании для точной диагностики позиции, в которой оказался бизнес		
2. Анализ предложения на рынке активов	2. Анализ спроса на рынке активов	

[144] Составлено авторами

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

<table>
<tr><td colspan="2">Появление условно-свободных ресурсов, требующих принятия решения о вложениях</td><td colspan="2">Появление (проявление, обострение) проблемы неэффективности отдельных бизнес-единиц</td></tr>
<tr><td colspan="2">Приобретение (создание, поглощение)</td><td>Продажа (ликвидация)</td><td>Изменения для улучшения (реформирование, реструктуризация)</td></tr>
<tr><td colspan="2">1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Оценка отраслевых, рыночных перспектив развития (не зависящих от предприятия)</td><td colspan="2">3. Анализ внутренней среды бизнес-единицы и ее непосредственного окружения</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Оценка возможного синергетического эффекта (эффектов масштаба, оптимальности технологической цепочки, влияния в регионе и т.п.)</td><td colspan="2">4. Сопоставление выгод и рисков, связанных с изменениями</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>отсутствует</td><td>имеется</td><td>перевешивают риски</td><td>перевешивают выгоды</td></tr>
<tr><td>ОТКАЗ ОТ СДЕЛКИ</td><td>СДЕЛКА</td><td>СДЕЛКА</td><td>ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ</td></tr>
<tr><td rowspan="3">5. Мониторинг рынка</td><td colspan="2">5. Определение оптимальной модели (схемы) сделки</td><td>5. Осуществление изменений</td></tr>
<tr><td colspan="2">6. Осуществление сделки</td><td>6. Контроль</td></tr>
<tr><td colspan="3">7. Оценка эффективности произведенных действий (сделки, изменений)</td></tr>
</table>

Таким образом, универсальный механизм принятия таких решений сводится к точной диагностике ситуации, генерированию (инвентаризации) альтернатив, их оценке и окончательному выбору. Но стратегические решения относительно наличия в составе группы компаний непрофильных бизнес-единиц специфичны, во-первых, по включению/ исключению их из состава; во-вторых, по целесообразности изменений в стратегии бизнес-единицы, в отношении которой принимается решение. Необходимость решений о приобретении возникает в ситуации наличия условно-свободных ресурсов, требующих вложения. Т.е. эти решения являются частью корпоративной инвестиционной политики, если компания активно занимается портфельными инвестициями (за исключением ситуации, когда компания не может далее развиваться без данного приобретения). Так или иначе, для группы компаний должна быть характерна стадия роста.

Наиболее критической фазой в принятии подобных решений является оценка возможного синергетического эффекта, по результатам которой принимается решение о сделке. Необходимость решений об исключении или корректировке стратегии бизнес-единицы возникает в ситуации более или менее значимого кризиса. Т.е. эти решения возникают либо в ситуации поиска путей повышения эффективности деятельности группы компаний, либо в текущем или оперативном корпоративном управлении. Наиболее

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

критической фазой в принятии подобных решений является оценка выгод от сделки продажи или сопоставление выгод и рисков, связанных с изменениями.

Приведенные в таблице 5 теории и концепции, на основе которых можно выстроить обобщенную модель принятия стратегических решений в группах компаний, предлагается дополнить системным подходом. Системное управление в современном виде, зародившись в недрах кибернетики, трансформируясь в тектологии А.А. Богданова[145], позже – в синергии И. Ансоффа[146], представляет собой универсальный метод управления, основанный на восприятии объекта управления как некоего целого, состоящего из взаимосвязанных частей, и являющегося одновременно частью системы более высокого порядка. Группа компаний как нечто целое тривиально может быть представлена как набор бизнесов и юридических лиц, входящих в состав и связанных между собой отношениями собственности на капитал. Надсистемой в данном случае могут рассматриваться как мажоритарные акционеры, Совет директоров, государство, так и макросреда в широком понимании. Предлагается обогатить эту стандартную структурную схему функциональным аспектом и концептами статики, динамики и развития системы. Это обогащение позволит, на наш взгляд, придать ей, с одной стороны, прикладной и методический смыслы, с другой, – цикличность и завершенность.

В функциональной части модели предусмотрены:

1. Корпоративное управление как сложная система взаимоотношений собственников и исполнительного менеджмента компании, направленных на обеспечение прозрачности принимаемых решений и корпоративных действий, обеспечивает институциональную основу решений. Если принять в качестве безусловного утверждение о наличии двух моделей корпоративного управления (англо-американской и континентально-европейской/ германской), то с формальной точки зрения корпоративное управление в российских компаниях тяготеет ко второй, хотя и с серьезными оговорками. Так или иначе, система корпоративного управления опирается на хорошо отработанные на практике механизмы: формализацию отношений через регламентирующие документы и формальные процедуры; представительство в совете директоров всех групп акционеров;

[145] Богданов А.А. Тектология (Всеобщая организационная наука) – М.: Экономика, 1989, 351 с.

[146] Ансофф И. Стратегическое управление - М.: Экономика, 1989, 303 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

подотчётность менеджмента совету директоров, а совета директоров – собранию акционеров; приглашение независимых директоров; создание комитетов, контролирующих принятие специфических решений; публикацию информации о деятельности и финансовых показателях компании и т.д. Есть мнение, что корпоративное управление страхует от злоупотреблений, аффилированности и оппортунизма менеджмента, но делает компанию менее гибкой и увеличивает ее затраты. При этом гарантии честности менеджмента все же положительно влияют на динамику капитализации (таблица 7.7). Данные таблицы демонстрируют тот факт, что компании, находящиеся в 1 эшелоне по качеству корпоративного управления, как правило, демонстрируют устойчиво позитивную динамику уровня капитализации.

2. Операционная деятельность юридических лиц, входящих в группу компаний, обеспечивает создание добавленной стоимости, необходимой потребительским рынкам. Эффективность операционной деятельности определяется, во-первых, «точным попаданием» в потребности целевых сегментов потребителей, а во-вторых, – правильной расстановкой экономических ресурсов по всей длине технологической цепочки. Выражается такая эффективность показателем прибыли от продаж или аналогичными показателями. Операционная деятельность не профильных по отношению к основному бизнесу в группе компаний бизнес-единиц отнюдь не обязательно встроена в общую технологическую цепочку явным образом. Например, материально-техническое снабжение, техническое обслуживание и ремонт оборудования, строительно-ремонтные работы, эксплуатация и ремонт энергетических сетей – все это виды деятельности, которые прямо или косвенно встроены в технологическую цепочку в качестве вспомогательных или обслуживающих функций. А информационное обеспечение, изготовление рекламных сообщений, организация корпоративного питания, уникальные проектно-изыскательские работы, непериодическое обучение персонала – это виды деятельности, которые встраиваются в общую цепочку группы компаний с производственным бизнесом только через посредничество выше указанных вспомогательных и обслуживающих функций. Синергия в этом случае может проявляться только в долгосрочной перспективе

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 7.7

Взаимосвязь качества корпоративного управления и уровня капитализации компаний

Компания	2015 год		2016 год		2017 год		Зафиксированная зависимость качества корпоративного управления и динамики капитализации компании
	УК Арсагера[147]	Стоимость[148], млрд руб.	УК Арсагера	Стоимость, млрд руб.	УК Арсагера	Стоимость, млрд руб.	
Роснефть	133	2684	121	4269	115	3089	средняя
Газпромнефть	109	678	79	1015	79	1157	высокая
Сургутнефтегаз	-7	1554	-7	1353	-1	1213	высокая
Лукойл	113	1995	107	2934	101	2836	высокая
Татнефть	111	721	81	965	69	1097	высокая
Норникель[149]	139	1448	140	26	140	30 (1 кв. 2018 – 1804)	средняя
Автоваз	4	46	2	48	42	52	слабая
ГАЗ	37	8	14	10	14	15	слабая
МТС	147	436	138	514	145	552	высокая
Ростелеком	76	248	19	229	41	176	высокая
Мостотрест	113	22	112	26	74	42	высокая
Группа ЛСР	140	69	134	98	100	85	средняя
Группа ПИК	136	145	136	192	77	216	высокая

3. Текущий финансовый анализ бизнес-единиц группы компаний выполняет роль расчетно-аналитического

[147] Качество корпоративного управления учитывалось по рейтингу УК «Арсагера», составленного по методике: URL: http://arsagera.ru/kuda_i_kak_investirovat/fundament_analiz1/issledovanie_korporativnogo_upravleniya_v_rossii/ (дата обращения: 18.11.2018 г.)

[148] РБК 500 URL: https://www.rbc.ru/rbc500/ (дата обращения 18.11.2018 г.)

[149] Падение уровня капитализации ПАО ГМК Норильский никель связано с нерыночными факторами, поэтому не может быть признано полностью репрезентативным

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

инструмента, по результатам использования которого делается заключение о финансовом состоянии объекта в момент времени (на дату) и, соответственно, об инвестиционных возможностях и рисках банкротства. На основании текущего финансового анализа принимаются решения об имеющихся резервах развития бизнес-единицы, готовятся данные для консолидации финансовой отчетности, делается заключение о перспективах поддержки компании вложениями в капитал и имущество со стороны учредителя и т.д. Данная функция на сегодняшний день является наиболее методически проработанной, хотя и здесь есть резервы совершенствования, в частности, в части учета роли учредителя в искусственном улучшении финансовой (бухгалтерской) отчетности

4. Управление проектами как инструментальный подход обеспечивает в данном случае координацию усилий и ресурсов компаний-участниц при достижении конкретной цели (реализации конкретной идеи) в установленные сроки и в рамках общего бюджета. Естественно, в данном случае речь идет о сложных комплексных проектах, в которых стандартные проектные роли выполняют представители разных организаций. В предлагаемой модели проектное управление поддерживает динамику системы управления, т.к. преимущественно линейно-функциональные структуры входящих в группу компаний ориентированы, прежде всего, на обеспечение своей текущей деятельности.

5. Стоимость бизнеса (компании) как важный критерий правильности принимаемых стратегических решений является еще и одним из наиболее спорных аспектов изучаемого управления. Оценка стоимости конкретной бизнес-единицы в группе компаний затруднена в связи с тем, что периферия группы компаний – это, как правило, непубличные компании, что влечет за собой невозможность более или менее объективной оценки со стороны рынка. У непрофильных компаний в составе группы, как правило, имеется специфика, не позволяющая оценить ее стоимость путем сопоставления с выставленными на продажу аналогами. Такое возможно в узкой сфере деятельности либо в узком потребительском сегменте (выездные корпоративные банкеты, реклама на 1 – 2 ТВ каналах, небольшая типография, диагностика специального оборудования и пр.). Сложно

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

опираться в оценке и на официальную бухгалтерскую отчетность, т.к. компания может не иметь самостоятельности в учетной политике или в конце отчетного периода получать разовые вливания от богатого учредителя, чтобы не демонстрировать убыток. Основываться в оценке исключительно на рыночной стоимости имущества предприятия, которое может быть продано при ликвидации, или на гудвилл, включающий клиентскую базу или изобретения и технологии, может быть оправдано только в отдельных случаях. Поэтому для конкретной многопрофильной группы компаний необходимо иметь собственную методику оценки общей стоимости, «настроенную» на ее уникальный состав, структуру, отраслевое многообразие и организационно-правовое обеспечение деятельности юридических лиц, входящих в состав.

6. Консолидация измерений и определение роли бизнес-единицы в изменении репутации, капитализации и доходов акционеров может рассматриваться как завершающая функция управления, обеспечивающая его цикличность. Традиционно предметом обсуждения и дискуссии является консолидированная финансовая отчетность, периметр и методики консолидации[150]. Попытки интегрировать финансовую отчетность в более общую систему корпоративных показателей, тем более, с учетом консолидации всех разновеликих и зачастую несопоставимых в абсолютном выражении показателей, чаще всего заканчивалась созданием систем балльных оценок, к которым остается много вопросов. Поэтому необходимо продолжать поиск способов консолидации таких измерений и выделения в результатах консолидации веса конкретной бизнес-единицы. Мы полагаем, что этот способ можно найти в сфере информационных технологий.

Управленческий цикл обеспечивается:

1. Целеполагание (статика)
2. Управление процессами (динамика)
3. Развитие (долгосрочная и устойчивая позитивная динамика)

[150] Котова К.Ю., Шкляева Н.А. Сегментарная отчетность: этапы формирования и аналитические возможности // Иннов: электронный научный журнал, 2017. № 4 (33). URL: http://www.innov.ru/science/economy/segmentarnaya-otchetnost-etapy-form/ (дата обращения: 22.11.2018)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Схема модели графически выглядит следующим образом (рис. 7.2).

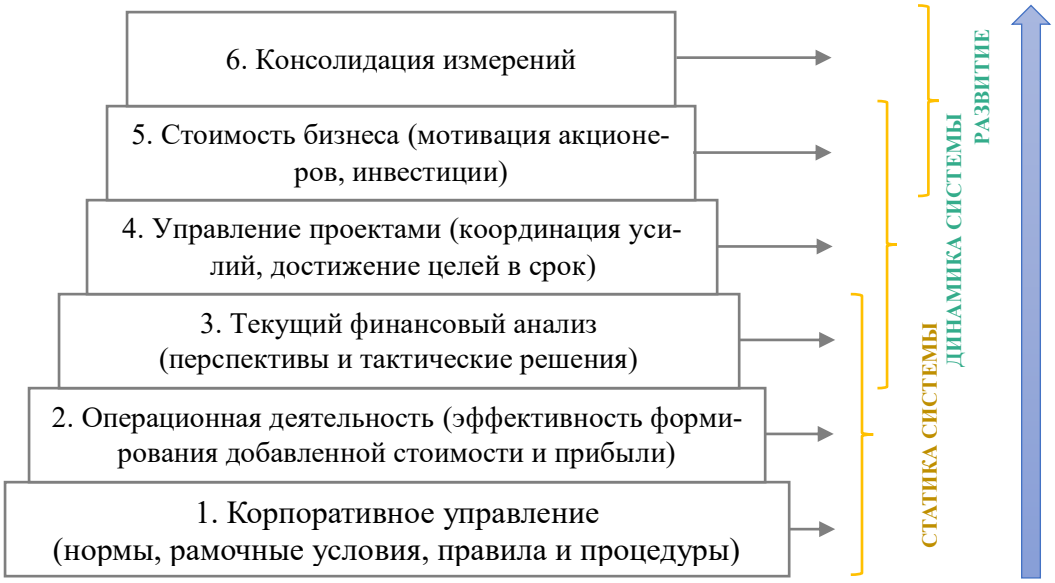

Рисунок 7.2. Графическое представление модели системы принятия стратегических решений в группе компаний[151]

Таким образом, далее мы будем опираться на данную модель системы принятия стратегических решений, т.к. она позволит одновременно интегрировать несколько важных управленческих функций и задать четкие критерии эффективности будущих решений с учетом данных о статическом и динамическом состояниях управляемого объекта, а также прогнозировать развитие группы компаний, нацеленное на долгосрочный устойчивый рост ее совокупной стоимости и деловой репутации.

Инфраструктура поддержки принятия стратегических решений в группе компаний представлена в большинстве случаев профильными комитетами Совета директоров материнской компании и профильными отделами Правления (Исполнительного аппарата управления). Причем, в зарубежных компаниях со штаб-квартирами в различных нероссийских юрисдикциях вопросы инвестиционного планирования и стратегического развития готовятся исключительно на уровне Правления (Exxon Mobil, AT&T, Verizon Communications, Royal Dutch Shell, Toyota Group, Samsung Electronics, Microsoft, Apple, Berkshire Hathaway), а соответствующие структуры находятся в подчинении профильного исполнительного директора. При Совете директоров имеются лишь обязательные Комитеты по назначениям и вознаграждениям

[151] Составлено авторами

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

и корпоративному управлению. В таблице 8 содержатся сведения о комитетах при Советах директоров крупнейших публичных компаний России, являющихся одновременно ядром групп компаний. В ПАО Газпром, ПАО Сургутнефтегаз и ПАО Татнефть поддержка стратегических решений осуществляется на уровне Правления, профильные комитеты при Совете директоров не предусмотрены. Функции и компетенции профильных комитетов весьма разнообразны и прописаны в локальных нормативных актах с разной степенью детализации: от широких формулировок типа «корректировка стратегии развития компании» (Норильский никель, Транснефть) и «определение приоритетных направлений деятельности» (Лукойл, ВТБ, Новатэк) до прямого указания на типы решений, поддержка которых осуществляется комитетом (например, «определение политики в отношении Обществ группы» в Роснефти и «реорганизация и ликвидация подконтрольных организаций» в Сбербанке). Таким образом, в большинстве российских групп компаний структурно поддержка стратегических решений базируется на профильных комитетах при Совете директоров.

Таблица 7.8

Комитеты при Советах директоров публичных российских компаний и основное назначение комитетов, отвечающих за стратегию[152]

Название компании	Комитеты при Совете директоров (в банках – при Наблюдательном совете)	Декларируемое в документах назначение комитета, отвечающего за стратегию
1	2	3
Газпром	Комитет по аудиту Комитет по назначениям и вознаграждениям	–

[152] Составлено авторами

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Название компании	Комитеты при Совете директоров (в банках – при Наблюдательном совете)	Декларируемое в документах назначение комитета, отвечающего за стратегию
1	2	3
Сбербанк	Комитет по аудиту Комитет по стратегическому планированию Комитет по управлению рисками Комитет по кадрам и вознаграждениям	В компетенцию Комитета по стратегическому планированию[153] входят следующие вопросы: – определение совместно с исполнительными органами Банка стратегических целей деятельности Банка, контроль реализации Стратегии развития Банка, разработка рекомендаций Наблюдательному совету по ее корректировке; – разработка рекомендаций по приоритетным направлениям деятельности Банка; – организация управления кризисными ситуациями, возникающими в процессе финансово-хозяйственной деятельности Банка; – разработка рекомендаций по дивидендной политике; – оценка эффективности деятельности Банка в долгосрочной перспективе; – предварительное рассмотрение и разработка рекомендаций по вопросам участия Банка в организациях (в том числе по вопросам прямого и косвенного приобретения и отчуждения долей в уставных капиталах организаций, обременения акций, долей), имеющих (которые будут иметь) для Банка существенное значение; – оценка добровольных и обязательных предложений о приобретении ценных бумаг Банка, поступивших в Банк в соответствии с положениями Федерального закона «Об акционерных обществах»; – рассмотрение финансовой модели и модели оценки стоимости бизнеса Банка и его бизнес-сегментов; – рассмотрение вопросов реорганизации и ликвидации Банка и подконтрольных организаций, имеющих для Банка существенное значение; – рассмотрение вопросов изменения организационной структуры Банка и подконтрольных организаций, имеющих для Банка существенное значение; – рассмотрение вопросов реорганизации бизнес-процессов Банка и подконтрольных организаций, имеющих для Банка существенное значение.

[153] Комитет по стратегическому планированию URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/corporate-governance/supervisory-board-committee/strategic-planning-committee (дата обращения: 11.01.2019 г.)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Название компании	Комитеты при Совете директоров (в банках – при Наблюдательном совете)	Декларируемое в документах назначение комитета, отвечающего за стратегию
1	2	3
Роснефть	Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям Комитет по стратегическому планированию	Задачи и функции Комитета[154] Основной задачей Комитета является оказание содействия Совету директоров Общества в обеспечении им защиты интересов акционеров Общества посредством осуществления контроля в области стратегического развития Общества. К основным функциям Комитета относится: участие в определении приоритетных направлений деятельности Общества, оценке стратегических инициатив топ-менеджеров Общества в части разработки и контроля реализации стратегии Общества и отдельных стратегий Общества по направлениям бизнеса; анализ основных тенденций экономической политики, реализуемой в Российской Федерации, в отношении сферы деятельности Общества и доведение соответствующей информации до сведения Совета директоров Общества; участие в контроле исполнения утвержденных планов финансово-хозяйственной деятельности Общества; оценка эффективности взаимодействия Общества с инвесторами и акционерами Общества. Комитет оказывает содействие Совету директоров в следующих областях его компетенции: определение стратегических целей и ориентиров развития Общества; оценка эффективности деятельности Общества в долгосрочной перспективе; обеспечение стратегического и бизнес-планирования; определение политики Общества в отношении Обществ Группы; в рамках компетенции, определенной Уставом Общества в части корпоративной структуры.
ЛУКойл	Комитет по стратегии и инвестициям Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям	1.2. Комитет по стратегии и инвестициям Совета директоров ПАО[155] «ЛУКОЙЛ» создан с целью предварительного рассмотрения и подготовки рекомендаций Совету директоров Компании для принятия решений по определению приоритетных направлений деятельности Компании и выработке стратегии развития Компании в долгосрочной перспективе. 1.3. Комитет по стратегии и инвестициям действует в интересах акционеров и инвесторов Компании, в частности, способствует повышению эффективности деятельности Компании в

[154] Комитет по стратегическому планированию URL: https://www.rosneft.ru/governance/corpboard/corpcommittees/Komitet_po_strategicheskomu_planirovaniju/ (дата обращения: 11.01.2019 г.)

[155] Положение о комитете по стратегии и инвестициям Совета директоров ПАО Лукойл URL: http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/129676.pdf (дата обращения: 11.01.2019 г.)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Название компании	Комитеты при Совете директоров (в банках – при Наблюдательном совете)	Декларируемое в документах назначение комитета, отвечающего за стратегию
1	2	3
		долгосрочной перспективе и увеличению ее активов, доходности и инвестиционной привлекательности. 2.1. К основным функциям Комитета по стратегии и инвестициям относятся: 2.1.1. подготовка рекомендаций Совету директоров по определению стратегических целей, направленных на развитие Компании в долгосрочной перспективе; 2.1.2. выработка рекомендаций Совету директоров по определению приоритетных направлений деятельности Компании.
Сургутнефтегаз	Комитет по аудиту	–
Банк ВТБ	Комитет по стратегии и корпоративному управлению Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям	2. Цели и задачи Комитета[156] 2.1. Целью деятельности Комитета является оказание содействия Наблюдательному совету при решении вопросов в области стратегии и корпоративного управления Банка. 2.2. Основными задачами Комитета является: 2.2.1. определение стратегических целей деятельности и приоритетов в развитии Банка на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы и мониторинг их достижения; 2.2.2. поддержка и совершенствование системы корпоративного управления Банка; 2.2.3. совершенствование деятельности по стратегическому управлению собственным капиталом Банка.
Новатэк	Комитет по стратегии Комитет по аудиту Комитет по вознаграждениям и номинациям	1.2. Комитет по стратегии и инвестициям[157] Совета директоров Общества создан в целях подготовки рекомендаций Совету директоров Общества по определению приоритетных направлений деятельности Общества и оценки эффективности инвестиционных проектов, предлагаемых к рассмотрению Совету директоров. 2.1. Основной целью деятельности Комитета по Стратегии и Инвестициям является разработка и представление рекомендаций Совету директоров Общества по вопросам, касающимся: 2.1.1. определения стратегических и приоритетных направлений деятельности Общества;

[156] Положение о Комитете Наблюдательного совета ОАО Банк ВТБ по стратегии и корпоративному управлению URL: file:///C:/Users/iudinaSV/Desktop/vtb_polozhenie_o_ksiku_05032011.pdf (дата обращения: 11.01.2019 г.)

[157] Положение о Комитете по стратегии и инвестициям Совета директоров ОАО Новатэк URL: file:///C:/Users/iudinaSV/Desktop/Polozhenie_o_kometete_strat.pdf (дата обращения: 11.01.2019 г.)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Название компании	Комитеты при Совете директоров (в банках – при Наблюдательном совете)	Декларируемое в документах назначение комитета, отвечающего за стратегию
1	2	3
		2.1.2. оценки эффективности перспективных инвестиционных проектов и их влияния на увеличение акционерной стоимости Общества.
Татнефть	Комитет по аудиту Комитет по корпоративному управлению Комитет по кадрам и вознаграждениям	–
Норильский никель	Комитет по аудиту Комитет по стратегии Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	Основная задача Комитета по стратегии[158] заключается в обеспечении эффективной работы Совета директоров Компании в области разработки, контроля исполнения и корректировки стратегии, а также подготовке предложений по ее актуализации.
Транснефть	Комитет по стратегии, инвестициям и инновациям Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по стратегии, инвестициям и инновациям[159] образован для подготовки рекомендаций и предложений Совету директоров, направленных на повышение эффективности деятельности ПАО «Транснефть», его стратегии на долгосрочную перспективу, а также на определение приоритетов научно-технической и инновационной политики в системе трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов.

Сегодня группы компаний – это большие и сложные системы по структуре капитала, числу и отраслевому многообразию зависимых юридических лиц, по величине бюджетов и численности работников. Сложнейшие структуры корпоративного управления обязаны реагировать на жесткие и

[158] Комитет по стратегии URL: https://ar2016.nornik.ru/ru/corporate-governance/corporate-bodies/directors-and-committees/committees (дата обращения: 11.01.2019 г.)

[159] Устав и внутренние документы URL: https://www.transneft.ru/about/corporate-information/ (дата обращения: 11.01.2019 г.)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

динамичные изменения в глобализирующемся мире, которые порой почти непредсказуемы («черные лебеди» Н. Талеба[160]).

Исследование динамики участия ДЗО в формировании выручки, затрат и прибыли группы компаний позволяет определить рациональность принятых ранее стратегических решений.

Таблица 7.9

Динамика выручки, затрат и прибыли Группы Роснефть за 2013 – 2017 гг.[161], млрд. руб.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2013	2017/2013, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка и прочие доходы от основной деятельности ГК	4 682	5 515	5 141	4 962	5 954	1 272	127,17
Прочие доходы ГК	12	-12	9	26	60	48	500,00
Выручка ГК всего	4 694	5 503	5 150	4 988	6 014	1 320	128,12
Выручка ПАО по РСБУ	3 544	4 300	3 831	4 318	4 893	1 349	138,06
Выручка ДЗО	1 138	1 215	1 310	644	1 061	-77	93,23
Операционные затраты ГК	4 139	4 910	4 442	4 333	5 390	1 251	130,22
Себестоимость ПАО по РСБУ	1 969	2 451	2 613	2 847	3 460	1 491	175,72
Коммерческие, управленческие расходы и расходы, связанные с геологоразведкой и пр., ПАО	1 367	1 693	1 101	1 048	1 073	-294	78,49
Операционные затраты ДЗО	803	766	728	438	857	54	106,72
Операционная прибыль ГК	555	593	708	655	624	69	112,43
Совокупная прибыль от продаж ДЗО	335	449	582	206	204	-131	60,90
Доля участия ДЗО в прибыли ГК	0,60	0,76	0,82	0,31	0,33	-0,28	54,16

Исследование отчетности Группы и ПАО Роснефть (табл. 9) свидетельствует о снижении доли участия ДЗО данной группы в финансовых результатах с 2015 года. Это происходит из-за снижения выручки ДЗО на фоне растущих затрат, относимых на основную деятельность.

[160] Талеб Н.Н. Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости – М.: Изд. «Колибри», 2009. – 528 с.

[161] Составлено авторами на основании официальной бухгалтерской отчетности по РСБУ и консолидированных отчетов

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 7.10

Динамика выручки, затрат и прибыли Группы Газпром за 2013 – 2017 гг.[162], млрд. руб.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2013	2017/2013, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка и прочие доходы от основной деятельности ГК	5 256	5 567	6 077	6 114	6 530	1 274	124,24%
Прочие доходы ГК							
Выручка ГК всего	5 256	5 567	6 077	6 114	6 530	1 274	124,24%
Выручка ПАО по РСБУ	3 933	3 990	4 334	3 934	4 313	380	109,66%
Выручка ДЗО	1 323	1 577	1 743	2 180	2 217	894	167,57%
Операционные затраты ГК	3 669	4 257	4 849	5 389	5 659	1 990	154,24%
Себестоимость ПАО по РСБУ	1 927	2 030	2 265	2 230	2 547	620	132,17%
Коммерческие, управленческие расходы и расходы, связанные с геологоразведкой и пр., ПАО	1 044	1 040	1 257	1 372	1 390	346	133,14%
Операционные затраты ДЗО	698	1 187	1 327	1 787	1 722	1 024	246,70%
Операционная прибыль ГК	1 587	1 310	1 228	725	871	-716	54,88%
Совокупная прибыль от продаж ДЗО	625	390	416	393	495	-130	79,20%
Доля участия ДЗО в прибыли ГК	0,39	0,30	0,34	0,54	0,57	0,17	144,31%

Исследование отчетности Группы и ПАО Газпром (табл. 10) свидетельствует о достаточно стабильной доле участия ДЗО данной группы в ее финансовых результатах с положительной тенденцией роста за последние два года. Вероятно, падение финансовых результатов ПАО Газпром из-за негативных геополитических событий имеет намного более сильные последствия для группы компаний в целом, нежели снижение операционной прибыли ее ДЗО.

В таблице 7.11 приведены данные по Группе Татнефть.

[162] Составлено авторами на основании официальной бухгалтерской отчетности по РСБУ и консолидированных отчетов

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 7.11

Динамика выручки, затрат и прибыли Группы Татнефть за 2013 – 2017 гг.[163], млн. руб.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2013	2017/2013, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка и прочие доходы от основной деятельности ГК	454 983	476 360	552 712	580 127	681 159	226 176	149,71
Прочие доходы ГК	-3 118	17 440	7 127	1 034	1 452	4 570	-46,57
Выручка ГК всего	451 865	493 800	559 839	581 161	682 611	230 746	151,07
Выручка ПАО по РСБУ	363 531	392 358	462 962	486 176	581 537	218 006	159,97
Выручка ДЗО	91 452	84 002	89 750	93 951	99 622	8 170	108,93
Операционные затраты ГК	350 574	369 827	422 211	437 077	520 036	169 462	148,34
Себестоимость ПАО по РСБУ	228 539	273 176	306 851	312 525	377 292	148 753	165,09
Коммерческие, управленческие расходы и расходы, связанные с геологоразведкой и пр., ПАО	37 254	27 501	36 689	37 048	42 891	5 637	115,13
Операционные затраты ДЗО	84 781	69 150	78 671	87 504	99 853	15 072	117,78
Операционная прибыль ГК	101 291	123 973	137 628	144 084	162 575	61 284	160,50
Совокупная прибыль от продаж ДЗО	6 671	14 852	11 079	6 447	-231	-6 902	-3,46
Доля участия ДЗО в прибыли ГК	0,07	0,12	0,08	0,04	0,00	-0,07	-2,16

Данные таблицы свидетельствуют о том, что, начиная с 2014 года, обозначился и в последующие годы закрепился тренд на снижение валовой прибыли дочерних и зависимых обществ Группы Татнефть.

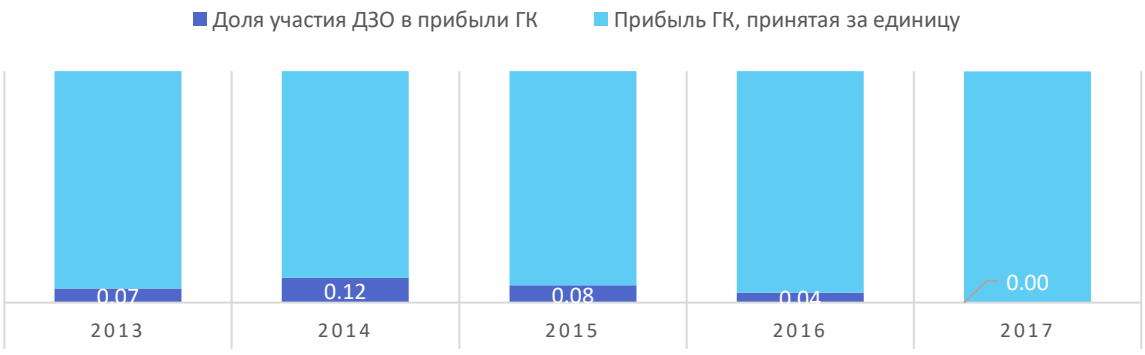

Рисунок 7.3. Изменение доли участия ДЗО в прибыли Группы Татнефть в 2013 – 2018 гг.[164], ед.

[163] Составлено авторами на основании официальной бухгалтерской отчетности по РСБУ и консолидированных отчетов

[164] Составлено авторами

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Очевидно, что это произошло из-за более высоких темпов роста себестоимости по сравнению с темпами роста выручки. Рост выручки ДЗО отстает на 9% от роста затрат и на 41% от темпов роста выручки ПАО Татнефть – материнской компании. Рисунок 3 еще более иллюстративно дает представление о снижении доли участия ДЗО в формировании совокупной прибыли Группы Татнефть.

Дочерними компаниями являются компании, контролируемые Группой. Группа осуществляет контроль над предприятием, когда она обладает полномочиями, которые предоставляют ей возможность управлять значимой деятельностью, оказывающей значительное влияние на доход объекта инвестиций; подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода и возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину дохода инвестора. Консолидация дочерних компаний осуществляется с даты перехода контроля к Группе и прекращается с даты утраты контроля[165].

По состоянию на 31 декабря 2017 г. в состав Группы входят основные дочерние предприятия: АО «Танеко» – нефтеперерабатывающее дочернее предприятие, расположенное в г. Нижнекамске, ПАО «Нижнекамскшина» – дочернее предприятие по производству шин, расположенное в г. Нижнекамске, Банк «Зенит» – дочернее предприятие, осуществляющее банковскую деятельность, головное общество расположено в г. Москве. Акционерный капитал компаний (за исключением ПАО «Нижнекамскшина») состоит исключительно из обыкновенных акций, принадлежащих непосредственно Группе. При этом прямая доля участия Группы равнозначна принадлежащему ей праву голоса. Акционерный капитал ПАО «Нижнекамскшина» состоит из обыкновенных и привилегированных акций. 85% прав голоса принадлежит Группе, 15% прав голоса принадлежит неконтролирующей доле участия. Предприятия осуществляют свою основную деятельность по месту их юридической регистрации. Основные дочерние предприятия осуществляют

[165] Консолидированная финансовая отчетность Татнефти за 2017 год (аудированная) URL: http://www.tatneft.ru/storage/block_editor/files/302ffd34ca49fabd5e6e30369f5e38bf9ebcf413.pdf (Дата обращения: 03.12.2018)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

свою основную деятельность в Российской Федерации, за исключением Tatneft-Europe AG, осуществляющего деятельность в Швейцарии[166].

Согласно данным таблицы 7.12, сформированной на основании исходных данных, установлено, что в Группе Татнефть насчитывается 69 дочерних обществ, в 19 из которых ПАО Татнефть является единственным учредителем.

Цветом в таблице выделены дочерние общества, которые в свою очередь являются учредителями так называемых «внучатых» для ПАО Татнефть. Их число насчитывает еще 86 обществ и других форм вложений. Большая часть дочерних и зависимых обществ имеют непосредственное отношение к основному производству.

Таблица 7.12

Состав дочерних и зависимых обществ, входящих в Группу Татнефть[167]

Основное производство					Прочее				
Геологоразведка и разработка месторождений углеводородов	Нефтепереработка	Реализация нефти и нефтепродуктов	Нефтехимия	Энергетика	Обеспечение основного производства	Научно-техническое и организационное сопровождение	Консолидация активов, имущества	Социальная сфера	Инвестиционная, финансовая и банковская деятельность
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ООО «Татнефть-Абдулино» 100%	*ОАО «ТАНЕКО» 91%*	ООО «Татнефть-Центроресурс» 100%	ООО «УК «Татнефть-Нефтехим» 100% 7 ДЗО	ООО «Нижнекамская ТЭЦ» 100%	ООО «Татнефть-УРС» 100%	ООО «НТЦ Татнефть» 100%	ООО «Татнефть-Актив» 100% 9 ДЗО	ОАО «ЛДС-1000» 100% 1 ДЗО	«Tatneft Finance (Cyprus) Limited» 100% 2 ДЗО
ООО «Татнефть-Северный» 100% 1 ДЗО		ООО «Татнефть-АЗС Центр» 100%	*ОАО «НМЗ» 99% 16 ДЗО*	ООО «Татнефть-Энергосбыт» 100%	*ОАО «Нижнекамск-ресурсы» 51,167%*	*ООО НПЦ «Нефтегазовые технологии» 74,07% 1 ДЗО*	*ООО «ИПТ «Идея-Юго-Восток» 74% 6 ДЗО*	ООО «СКП «Татнефть-Ак Барс» 100% 3 ДЗО	*КТ «Татнефть, Солид и компания» 51% 2 ДЗО*
ООО «Татнефть-Самара» 100% 2 ДЗО		ООО «Татнефть-АЗС-Юг» 100%	*ООО «НЗШ ЦМК» 99,98%*	*ОАО «Сетевая компания» 3,0986%*	Seagroup International Inc. 100%	*ОАО «Татнефтеаппарат-Инефтемаш» 55%*	*ООО «Инвест-Энерго-Актив» 10%*	*ООО «Снежинка» 88,3%*	*ЗАО «Национальный НПФ» 24,96%*

[166] Консолидированная финансовая отчетность Татнефти за 2017 год (аудированная) URL: http://www.tatneft.ru/storage/block_editor/files/302ffd34ca49fabd5e6e30369f5e38bf9ebcf413.pdf (Дата обращения: 03.12.2018)

[167] Составлено авторами. Данные представлены на конец 2015 года

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Основное производство					Прочее				
Геологоразведка и разработка месторождений углеводородов	Нефтепереработка	Реализация нефти и нефтепродуктов	Нефтехимия	Энергетика	Обеспечение основного производства	Научно-техническое и организационное сопровождение	Консолидация активов, имущества	Социальная сфера	Инвестиционная, финансовая и банковская деятельность
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ОАО «Калмнефтегаз» 75%		ООО «Татнефть-АЗС-Украина» 100%	*ЗАО «Ярполимермаш-Татнефть» 51%*		*Am RUZ Traiding AG 49,6%*	НОУ «ЦПК-Татнефть» (единств. Учредитель – ОАО «Татнефть»)		*ООО «Телеком-пания «Луч» 52,63%*	*ОАО «Татнефтехиминвестхолдинг» 12,497%*
ЗАО «Севергеология» 50%		ООО «Татнефть-АЗС-Сибирь» 100%			*ОАО «Станция очистки воды – Нижнекамскнефтехим» 16,55%*	*ОАО «Акционерный капитал» 10,75%*		*ООО «Зеленая роща-Татнефть»* 50%*	*ЗАО ОЛК «Центр-капитал» 8,04%*
ЗАО «Севергазнефтепром» 50%		*ООО «Татнефть-АЗС-Запад» 99,999676% 3 ДЗО*			*ЗАО СК «Чулпан» 5,98%*			*ООО МТЛ «Волга» 32%*	*ЗАО «СПбМТСБ» 8%*
ООО «Татнефть-Такарал» 50%		ООО «Татнефть-Транс» 100% 2 ДЗО						*ОАО санаторий «Зеленая роща» 25% + 1акция*	*ОАО АИКБ «Татфондбанк» 0,794%*
ЗАО «КалмТатнефть» 50% 1 ДЗО		*Tatneft Oil AG 99,9846% 5 ДЗО*						*ООО «Санаторий профилакторий «Здоровье» 19%*	*ЗПИФ «Солид-Сервис» паи*
ЗАО «Ямбулойл» 50%		*ИООО «Татбелнефтепро-дукт» 99,9997% 1 ДЗО*						*ООО «Санаторий профилакторий Лучезарный» 19%*	*МЕМОF*
		ООО «Процессинговый центр» 99% 14 ДЗО						*ОАО «Альметьевский ликеро-водочный завод»*	*ОАО Банк ЗЕНИТ (ч/з Tatneft Oil AG 24,5587397 14%)*

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Основное производство					Прочее				
Геологоразведка и разработка месторождений углеводородов	Нефтепереработка	Реализация нефти и нефтепродуктов	Нефтехимия	Энергетика	Обеспечение основного производства	Научно-техническое и организационное сопровождение	Консолидация активов, имущества	Социальная сфера	Инвестиционная, финансовая и банковская деятельность
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								14,7%	
		ООО «Харьков-Капитал» 92,98%						*ООО «ККЛ» 11,7647%*	
		ООО «Полтава-Капитал» 88,97%						Фонд «Милосердие» 100%	
		ООО «Саймен» 51%						Фонд «Рухият» 100%	
		ОАО «Чистопольнефтепродукт» 30,3%							
		ООО «Татнефтьавиасервис» 0,0274%							

Это либо региональные предприятия, занятые разработкой нефтегазовых месторождений, добычей и переработкой на других территориях РФ и за рубежом, либо юридические лица в рамках широкой сети реализации нефти и нефтепродуктов, либо энергетические предприятия, непосредственно генерирующие и распределяющие тепловую и электрическую энергию на объекты основного производства ПАО Татнефть. В этот же блок входит ОАО ТАНЕКО – основное предприятие нефтепереработки Республики Татарстан.

Можно предположить, что негативная динамика доли участия ДЗО в финансовых результатах Группы связана, с одной стороны, с эффектом высокой базы в 2014 году, в том числе за счет выхода на плановую мощность ОАО ТАНЕКО, а с другой – с падением с 2014 года уровня рентабельности во многих отраслях, не связанных с добычей полезных ископаемых[168].

[168] Затраты на производство и продажу продукции в расчете на 1 рубль произведенной продукции за 2006-2011 годы; 2012 год; 2013 год; 2014 год; 2015 год; 2016 год; 2017 год. URL:

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Выборочный анализ рентабельности активов ДЗО группы проводился с целью выявления общего 5-летнего тренда эффективности активов, которыми владеет ПАО Татнефть. Расчет традиционных показателей рентабельности активов и внеоборотных активов позволяет выявить частные динамики, но совсем не пригоден для сравнения эффективности использования активов между собой и выявления общей тенденции. Поэтому было принято решение расчета показателя рентабельности операционных активов, под которыми в теории и практике экономического анализа принято понимать[169] активы, непосредственно участвующие в операционной деятельности предприятия, т.е. зависящие от сферы деятельности предприятия (табл. 7.13).

Таблица 7.13

Отнесение активов ДЗО Группы Татнефть к категории операционных[170]

Наименование ДЗО	Активы, которые могут быть отнесены к операционным
1	2
ООО «Татнефть-Самара» (геологоразведка)	*Основные средства*
ОАО «Калмнефтегаз» (геологоразведка)	*Материальные поисковые активы*
ОАО «ТАНЕКО» (производство нефтепродуктов)	*Основные средства*
ООО «Татнефть-АЗС Центр» (оптовая торговля моторным топливом)	*Основные средства*
	Запасы
	Дебиторская задолженность
ООО «Процессинговый центр» (процессинговое обслуживание)	*Основные средства*
	Дебиторская задолженность
	Финансовые вложения
ООО «УК "Татнефть-Нефтехим» (управление коммерческой деятельностью предприятий)	*Основные средства*
	Финансовые вложения
	Дебиторская задолженность
ОАО «НМЗ» (производство машин специального назначения)	*Основные средства*
ООО «Нижнекамская ТЭЦ» (производство электроэнергии тепловыми электростанциями)	*Основные средства*
ООО «Татнефть-Энергосбыт» (распределение электроэнергии)	*Основные средства*
	Дебиторская задолженность
ООО «Татнефть-УРС» (организация общественного питания)	*Основные средства*
	Запасы
	Финансовые вложения
	Денежные средства
ОАО «ТатНИИнефтемаш» (НИОКР)	*Основные средства*
	Нематериальные активы

http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/# (Дата доступа: 15.09.2018 г.)

[169] Савицкая Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты: монография / Г.В. Савицкая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ИНФРА-М, 2019. – 291 с.

[170] Составлено авторами

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Наименование ДЗО	Активы, которые могут быть отнесены к операционным
1	2
	Запасы (затраты в незавершенном производстве)
	Дебиторская задолженность
ООО «НТЦ Татнефть» (НИОКР)	*Основные средства*
	Дебиторская задолженность
	Денежные средства
ООО «Татнефть-Актив» (сдача имущества в аренду)	*Основные средства*
	Доходные вложения в материальные ценности
	Финансовые вложения
ООО «СКП «Татнефть-Ак Барс» (оптовая торговля топливом и деятельность в области спорта)	*Основные средства*
	Дебиторская задолженность
	Денежные средства
	Финансовые вложения
ООО «Снежинка» (деятельность ресторанов и доставка продуктов питания)	*Основные средства*
ООО «Телекомпания «Луч» (радиовещание и телевидение)	*Основные средства*

Кроме того, были рассчитаны два показателя рентабельности операционных активов: традиционный показатель рентабельности, представляющий собой отношение прибыли от продаж (форма №2) к суммарной величине активов на отчетную дату (форма №1), и показатель рентабельности операционных активов, рассчитанный с учетом среднегодовой величины активов. БОльшая корректность второго показателя, на наш взгляд, состоит в обеспечении временнОй сопоставимости величин, учитываемых в расчете: прибыль от продаж генерируется за отчетный период (год) благодаря располагаемым во всем данном периоде операционным активам. Это справедливо как для внеоборотных активов (основных фондов, финансовых вложений), так и для оборотных активов (запасов и денежных средств), т.к. стабильная оборачиваемость последних не в меньшей степени обеспечивает функционирование предприятия, чем эффективное использование, например, основных фондов или вложения в дочерние общества с финансовой отдачей.

В таблице 7.14 представлены итоговые значения этих двух показателей. В целом можно констатировать отсутствие некоей общей 5-летней тенденции в эффективности использования активов ДЗО. 10 из 16 компаний в большей или меньшей степени демонстрируют отрицательные значения и 4 из 16 – устойчивый отрицательный тренд.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 7.14

Результаты расчета показателей рентабельности операционных активов ДЗО Группы Татнефть[171]

Наименование ДЗО		2013	2014	2015	2016	2017	2017-2013	2017/2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО «Татнефть-Самара» (геологоразведка)	Рентабельность операционных активов	6,83%	8,46%	9,80%	24,33%	28,93%	22,10%	423,58%
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		9,40%	9,71%	22,54%	28,64%	19,24%	304,66%
ОАО «Калмнефтегаз» (геологоразведка)	Рентабельность операционных активов	-0,52%	-0,23%	-0,22%	-0,22%	-0,07%	0,45%	14,18%
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		-0,24%	-0,22%	-0,22%	-0,07%	0,16%	31,30%
ОАО «ТАНЕКО» (производство нефтепродуктов)	Рентабельность операционных активов	2,58%	6,00%	2,38%	-0,37%	-0,12%	-2,71%	
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		6,53%	2,29%	-0,37%	-0,12%	-6,66%	
ООО «Татнефть-АЗС Центр» (оптовая торговля моторным топливом)	Рентабельность операционных активов	5,96%	2,23%	5,00%	8,18%	4,22%	-1,74%	70,86%
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		2,50%	4,90%	8,46%	4,85%	2,34%	193,52%
ООО «Процессинговый центр» (процессинговое обслуживание)	Рентабельность операционных активов	5,95%	9,82%	3,94%	6,07%	20,60%	14,65%	346,39%
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		10,69%	5,11%	4,42%	27,90%	17,21%	260,93%
ООО «УК "Татнефть-Нефтехим» (управление коммерческой деятельностью предприятий)	Рентабельность операционных активов	2,79%	-1,18%	-4,35%	3,06%	-0,01%	-2,80%	
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		-1,15%	-3,19%	3,15%	-0,01%	1,14%	
ОАО «НМЗ» (производство машин специального назначения)	Рентабельность операционных активов	-95,55%	-16,03%	225,07%	146,56%	239,00%	334,55%	
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		-16,01%	222,90%	147,05%	242,57%	258,58%	
ООО «Нижнекамская ТЭЦ» (производство электроэнергии тепловыми	Рентабельность операционных активов	0,26%	-8,60%	-1,16%	-8,93%	-5,61%	-9,19%	
	Рентабельность операционных		-8,74%	-1,15%	-13,14%	-5,66%	3,08%	

[171] Составлено авторами

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Наименование ДЗО		2013	2014	2015	2016	2017	2017-2013	2017/2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
электростан-циями)	активов (с учетом ср/год величины)							
ООО «Тат-нефть-Энерго-сбыт» (распре-деление элек-троэнергии)	Рентабельность операционных активов	6,64%	4,87%	13,10%	22,55%	33,76%	27,12%	508,63%
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		2,70%	3,53%	13,78%	19,18%	16,49%	711,33%
ООО «Тат-нефть-УРС» (организация обществен-ного питания)	Рентабельность операционных активов	-15,13%	-18,96%	-29,20%	-25,88%	-24,65%	-9,52%	
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		-19,55%	-24,81%	-26,31%	-24,71%	-5,15%	
ОАО «ТатНИ-Инефтемаш» (НИОКР)	Рентабельность операционных активов	1,45%	1,57%	1,17%	-4,45%	-13,86%	-15,31%	
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		1,87%	0,96%	-4,43%	-14,66%	-16,53%	
ООО «НТЦ Татнефть» (НИОКР)	Рентабельность операционных активов	19,56%	5,74%	4,54%	1,96%	-5,39%	-24,95%	
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		6,43%	3,82%	2,06%	-4,65%	-11,08%	
ООО «Тат-нефть-Актив» (сдача имуще-ства в аренду)	Рентабельность операционных активов	-0,83%	0,18%	2,39%	1,49%	2,32%	3,15%	
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		0,21%	2,34%	1,54%	2,22%	2,01%	1060,09%
ООО «СКП «Татнефть-Ак Барс» (оптовая торговля топ-ливом и дея-тельность в области спорта)	Рентабельность операционных активов	-33,44%	-193,75%	28,00%	24,32%	6,82%	40,26%	
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		-54,28%	42,92%	24,90%	7,05%	61,34%	
ООО «Сне-жинка» (дея-тельность ре-сторанов и до-ставка продук-тов питания)	Рентабельность операционных активов	0,94%	1,23%	0,29%	0,61%	1,46%	0,53%	156,08%
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		1,27%	0,31%	0,60%	1,56%	0,28%	121,99%
ООО «Теле-компания «Луч» (радио-вещание и те-левидение)	Рентабельность операционных активов	51,89%	55,58%	39,94%	32,37%	20,72%	-31,16%	39,94%
	Рентабельность операционных активов (с учетом ср/год величины)		55,37%	39,91%	33,55%	25,07%	-30,31%	45,27%

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 7.15

Интерпретация результатов расчета показателей рентабельности операционных активов ДЗО Группы Татнефть[172]

Наименование ДЗО	Только положительные значения	Только отрицательные значения	Положительные и отрицательные значения	Положительный тренд	Отрицательный тренд	Переменный тренд
ООО «Татнефть-Самара» (геологоразведка)	+	-	-	+	-	-
ОАО «Калмнефтегаз» (геологоразведка)	-	+	-	+	-	-
ОАО «ТАНЕКО» (производство нефтепродуктов)	-	-	+	-	+	-
ООО «Татнефть-АЗС Центр» (оптовая торговля моторным топливом)	+	-	-	-	-	+
ООО «Процессинговый центр» (процессинговое обслуживание)	+	-	-	-	-	+
ООО «УК "Татнефть-Нефтехим» (управление коммерческой деятельностью предприятий)	-	-	+	-	-	+
ОАО «НМЗ» (производство машин специального назначения)	-	-	+	+	-	-
ООО «Нижнекамская ТЭЦ» (производство электроэнергии тепловыми электростанциями)	-	+	-	-	-	+
ООО «Татнефть-Энергосбыт» (распределение электроэнергии)	+	-	-	+	-	-
ООО «Татнефть-УРС» (организация общественного питания)	-	+	-	-	-	+
ОАО «ТатНИИнефтемаш» (НИОКР)	-	-	+	-	+	-
ООО «НТЦ Татнефть» (НИОКР)	-	-	+	-	+	-
ООО «Татнефть-Актив» (сдача имущества в аренду)	+	-	-	-	-	+
ООО «СКП «Татнефть-Ак Барс» (оптовая торговля топливом и деятельность в области спорта)	-	-	+	-	-	+

[172] Составлено авторами

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Наименование ДЗО	Только положительные значения	Только отрицательные значения	Положительные и отрицательные значения	Положительный тренд	Отрицательный тренд	Переменный тренд
ООО «Снежинка» (деятельность ресторанов и доставка продуктов питания)	+	-	-	-	-	+
ООО «Телекомпания «Луч» (радиовещание и телевидение)	+	-	-	-	+	-

Более наглядная таблица 15 свидетельствует о том, что только два дочерних общества, связанные с геологоразведкой и распределением электрической энергии, перспективны как рентабельный актив для материнской компании. Еще четыре компании из разных отраслей и разной степени связи с основным производством материнской компании могут рассматриваться как вполне рентабельные активы.

Организационный механизм принятия стратегических решений довольно полно и достоверно описывается через констатацию следующих характеристик:

1. Структура, обеспечивающая институции и людей, в той или иной мере вовлеченных в принятие решений, а также связи между ними.
2. Планирование или установление целей с учетом внешних и объективных ограничений.
3. Организация осуществления выбора и реализации решения, обеспечивающих сохранение собственности и рост (удержание на целевом уровне) стоимости компании.
4. Администрирование, обеспечивающее соблюдение правил и процедур при выполнении п.3 на основе корпоративных стандартов.
5. Информационное обеспечение и контроль.

Организационная структура поддержки стратегических инвестиционных решений в Исполнительном аппарате ПАО Татнефть схематично представлена на рисунке 7.4.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

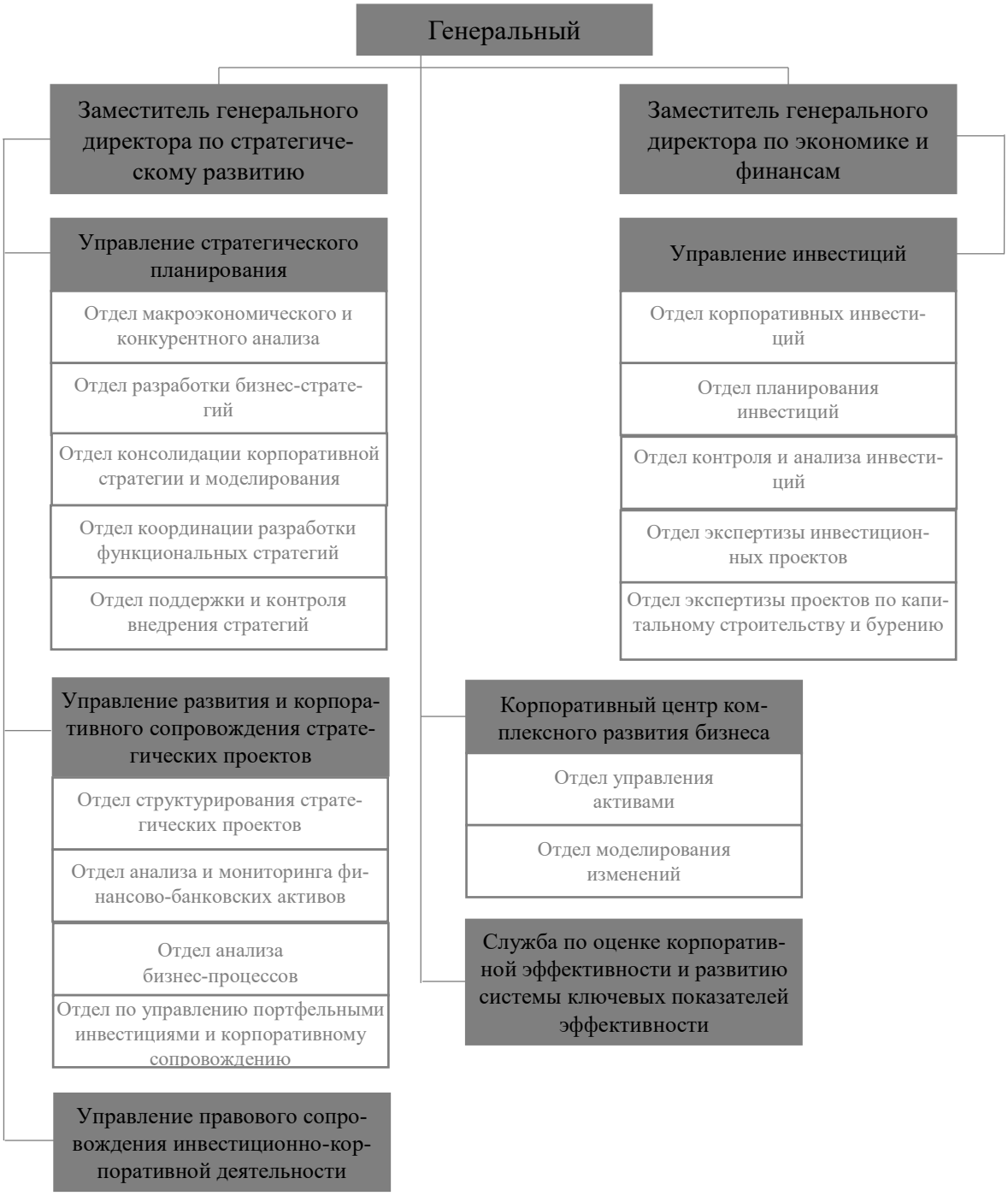

Рисунок 7.4. Схема организационной структуры поддержки стратегических инвестиционных решений в Исполнительном аппарате ПАО Татнефть[173]

Существенная часть подразделений и структурных единиц подчинены профильным заместителям генерального директора: по стратегическому

[173] Составлено авторами

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

развитию и по экономике и финансам, что является довольно распространенным подходом в компаниях.

Управления в подчинении первого профильного заместителя обеспечивают функции стратегического планирования, правового обеспечения инвестиционно-корпоративной деятельности и сопровождения стратегических проектов. В локальных нормативных актах организации отмечается[174], что в задачи отделов входит:

– организация системной аналитической поддержки руководства компании в вопросах стратегического развития;

– разработка процесса моделирования с использованием оптимального набора инструментов информационных технологий долгосрочных планов развития как на консолидированном уровне компании, так и в разрезе ключевых бизнес-направлений;

– регулярная актуализация «деревьев» стоимости компании и ключевых бизнес-направлений, определяющих ключевые направления повышения эффективности;

– разработка системы стратегических показателей Компании и по ключевым бизнес-направлениям;

– методологическое обеспечение служб исполнительного аппарата и ДЗО в вопросах совершенствования процесса стратегического планирования;

– организация процесса интеграции системы стратегического планирования с системой инвестиционного планирования;

– поиск перспективных направлений инвестиций и доходных активов, инициирование сделок по их приобретению, сделок слияний и поглощений, стратегических проектов и программ компании, созданию совместных предприятий;

– маркетинговое сопровождение сделок по приобретению доходных активов и сделок слияний и поглощений в рамках реализации стратегических планов и задач компании.

Сопровождение стратегических проектов согласно другому нормативному акту[175] предполагает решение следующих задач:

[174] Положение об управлении стратегического планирования исполнительного аппарата ПАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина – Альметьевск: ПАО Татнефть им. В.Д. Шашина, 2017, 8 с.

[175] Положение об управлении развития и корпоративного сопровождения стратегических проектов исполнительного аппарата ПАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина – Альметьевск: ПАО Татнефть им. В.Д. Шашина, 2017, 6 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

– организацию процессов анализа и структурирования инвестиционных стратегических проектов;

– организацию процесса управления сделками по приобретению стратегических активов, слиянию или их продаже;

– инициирование, организацию и координацию процессов реорганизации и трансформации бизнеса, а также выбор вариантов корпоративной стратегии для их осуществления;

– управление непрофильными активами в соответствии с реализацией стратегических планов развития;

– проведение анализа инвестиционной привлекательности активов и бизнеса под управлением ПАО «Татнефть».

При этом функции детализированы в отделах, во-первых, по типологии стратегий, во-вторых, по управляемых процессам и объектам.

Управление инвестиций в подчинении второго заместителя имеет скорее чисто функциональную детализацию в отделах.

Две структурные единицы – Корпоративный центр комплексного развития бизнеса (КЦ КРБ) и Служба по оценке корпоративной эффективности и развитию системы ключевых показателей эффективности – находятся в прямом подчинении Генерального директора. В КЦ КРБ выделены Отдел управления активами и Отдел моделирования изменений. Задачами Центра в числе прочих являются[176]:

– анализ уровня развития ДЗО, за которыми закреплено кураторство КЦ КРБ, определение узловых моментов и необходимости корректировки миссии ДЗО;

– определение основной концепции перспективного плана развития ДЗО (реконструкция или развитие уже существующего бизнеса, выбор новых компонентов бизнеса, новых технологий и изменение производственной и организационной структуры ДЗО, определение новых видов бизнеса, освоение новых рынков, пр.);

– стратегическое планирование по курируемым ДЗО;

– моделирование развития бизнеса и определение характера стратегических решений, которые необходимо принять для реализации концепции плана;

[176] Положение о Корпоративном центре комплексного развития бизнеса исполнительного аппарата ПАО «Татнефть» им. В.Д. Шашина – Альметьевск, ПАО Татнефть им. В.Д. Шашина, 2016, 7 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

– организация работ по созданию, реорганизации, ликвидации, купле-продаже активов (долей и акций), выходу из ДЗО;

– разработка положений, регламентирующих взаимоотношения ПАО «Татнефть» с ДЗО, нормативных и методических документов по управлению ДЗО;

– мониторинг и диагностика системы управления в ДЗО;

– формирование и контроль за исполнением системы ключевых показателей эффективности (ключевые метрики/KPI) ДЗО;

– организация работ по разработке мероприятий, направленных на получение положительной динамики следующих ключевых показателей ДЗО: рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж;

– участие в разработке и оптимизации финансирования инвестиционных проектов ДЗО.

Деятельность Службы по оценке корпоративной эффективности и развитию системы ключевых показателей эффективности достаточно специфична и включает[177]:

– интеграция и обеспечение сбалансированности показателей корпоративной эффективности между бизнес-направлениями, между бизнес-блоками;

– организация процесса мониторинга показателей соглашения о целях и подготовка информации для руководства ПАО «Татнефть» по их выполнению с использованием материалов финансово-экономических и других служб по выполнению бизнес-планов, стратегии и целей, пофакторному анализу отклонений;

– инициирование предложений по разработке корректирующих мероприятий по результатам выполнения целевых показателей корпоративной эффективности;

– утверждение целевых значений ключевых показателей эффективности верхнего уровня на период в соответствии с бизнес-планами и стратегией компании;

[177] Положение о службе по оценке корпоративной эффективности и развитию системы КПЭ исполнительного аппарата ПАО «Татнефть» им. В.Д. Шашина – Альметьевск: ПАО Татнефть им. В.Д. Шашина, 2017, 7 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

– мониторинг (промежуточный, годовой), консолидация, оценка полученных результатов по выполнению ключевых показателей эффективности верхнего уровня;

– информирование руководства ПАО «Татнефть» по целям и выполнению ключевых показателей эффективности верхнего уровня;

– постановка задач по декомпозиции ключевых показателей эффективности на нижние уровни.

Экспресс-анализ функций и задач структурных образований, вовлеченных в подготовку стратегических решений позволил формализовать модель, сложившуюся в Группе Татнефть к концу 2018 г. (рис. 7.5).

Рисунок 7.5. Концептуальная модель принятия стратегических решений в отношении ДЗО в Группе Татнефть, сложившаяся к концу 2018 г.[178]

Пять важных аспектов, входящих в системную модель (см. выше), явно не являются принятой практикой. При этом следует отметить, что все

[178] Составлено авторами

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

они призваны обеспечить всесторонний и внутренне логичный характер информационного обеспечения подготовки и принятия решений.

Если в состав группы входят разные по возрасту непрофильные предприятия, большая часть из которых ведет свою историю из 60 – 70-х гг. прошлого века и ориентирована не на развитие бизнеса в условиях рынка, а на «оправдание» текущих затрат и обоснование увеличения «помощи-подпитки» от материнской компании, возникает необходимость сбалансировать информационно-аналитическую систему стратегического управления группой компаний с тем, чтобы планомерно и целенаправленно повышать эффективность всех предприятий группы и стоимость компании в целом. А компания может этого добиться в современной экономической среде только при условии качественной информационной поддержки стратегических решений. В данном случае под качеством мы понимаем возможность у руководства одновременно обладать своевременной, достоверной и однозначно интерпретируемой информацией о текущей ситуации и способность анализировать всевозможные причинно-следственные связи, формулировать выводы и принимать качественные стратегические управленческие решения.

На основе хорошо известных концепций (концепция стратегического управления) и подходов (системный, процессный подходы) можно описать управление группой компаний в виде достаточно широкого перечня управленческих компетенций:

- корпоративного управления, включающего управление дочерними обществами через участие в общих собраниях акционеров, через выдвижение кандидатов в Советы директоров, назначение руководителей компаний, формирование стандартизированных учредительных документов;
- оперативного и финансового анализа предприятий, включающего работу над повышением рентабельности собственного капитала, активов, продаж, а также работу над снижением операционных затрат и средневзвешенной стоимости капитала предприятий;
- анализа стоимости бизнеса, где основными аспектами управления выступают повышение стоимости компаний (стратегическая инициатива – удвоение стоимости к 2025 году), рост EBITDA, повышение свободного денежного потока холдинга, повышение эффективности использования имущественного комплекса;

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

– проектного управления для повышения эффективности управления группой компаний как консолидация профильных дочерних обществ и вывод за пределы группы непрофильных и низкоэффективных активов. Деятельность холдинговой структуры постоянно сопровождается реструктуризацией, т.е. пересмотром и отладкой сложившейся структуры.

В таблице 7.16 данные управленческие компетенции представлены системно в привязке к уровням информационной поддержки решений[179]. В дальнейшем запланирована разработка (адаптация, включение) методик по отдельным блокам информационного обеспечения с учетом специфики российских групп компаний.

Таким образом, сегодня можно говорить о наличии следующих тенденций в организационно-экономическом развитии крупных компаний в России:

1. Процесс «разрастания» (увеличения размеров) корпораций и групп компаний в России с 2008 – 2009 годов замедлился по различным причинам объективного и субъективного свойства, но не остановился.

2. Крупная компания (группа компаний) сегодня – это, как правило, полиотраслевая организация с высокой долей присутствия непрофильных предприятий (не привязанных или слабо привязанных к основной технологической цепочке) и социального блока. Следствием этого является рост трансакционных издержек в группе компаний, ничем не покрываемые издержки основной компании, связанные с удержанием убытков непрофильных компаний в некритичной области.

[179] Предложено авторами

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 7.16

Управленческие компетенции в рамках управления группой компаний и уровни информационной поддержки решений

Направления (блоки) информации	Уровни информационного обеспечения принятия стратегических решений в области корпоративного управления в группе компаний			
	Целеполагание *(стратегический уровень, определяющий конечную цель и ограничения)*	Управление процессами *(оперативное управление и контроль промежуточного результата)*	Развитие *(контроль конечного результата – качества консолидации и управляемости, выявление резервов роста)*	
1	2	3	4	
Корпоративное управление	Решение о создании (приобретении) или участии в ООО Постановка стратегической цели для создаваемого (приобретаемого) ООО Рамочные условия корпоративной инвестиционной политики Назначение руководителя ООО Стандарты работы (общие)	Согласование и контроль организационно-правовой документации (учредительный договор, локальные нормативные акты) Участие в ключевых событиях Оценка и аттестация руководителя ООО Периодический контроль достижения цели Контроль реализации и эффективности инвестиционной политики (RONA)	Решения о дальнейшем развитии сети ДЗО и каждого ООО в отдельности Обеспечение оптимальной структуры портфеля ДЗО Контроль реализации и эффективности корпоративной инвестиционной политики в ДЗО Кадровые решения относительно руководителя ООО Корректировка стратегий ООО в рамках корпоративной стратегии Развитие стандартов работы	1. Устойчивый рост репутации корпорации как партнера, заемщика, работодателя (на основе сопоставления рейтингов) 2. Стабильное наращивание капитализации 3. Стабильный рост дивидендов и доходов владельцев
Оценка эффективности операционной деятельности и текущий финансовый анализ	Оптимальные ценообразование и производственная программа Минимизация затрат Повышение производительности труда Повышение финансовых результатов, ликвидности баланса, финансовой устойчивости, деловой активности ООО	Анализ рынка Анализ издержек, себестоимости и расходов (ROS) Анализ выработки Экспресс-анализ бухгалтерской отчетности (NOPLAT) Детализированный анализ финансово-хозяйственной деятельности (ROA, OPEX, WASS)	Решения по рыночным стратегиям Решения по повышению экономической эффективности операционной деятельности Поиск резервов и принятие тактических финансовых решений Решения по оптимизации консолидированной налоговой нагрузки	

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Направления (блоки) информации	Уровни информационного обеспечения принятия стратегических решений в области корпоративного управления в группе компаний		
	Целеполагание *(стратегический уровень, определяющий конечную цель и ограничения)*	Управление процессами *(оперативное управление и контроль промежуточного результата)*	Развитие *(контроль конечного результата – качества консолидации и управляемости, выявление резервов роста)*
1	2	3	4
Стоимость бизнеса в целом и его частей	Повышение эффективности управления имущественным комплексом ДЗО Прирост прогнозируемого денежного потока ДЗО Повышение рыночной стоимости ООО через 5 (10, 15) лет (балансовым, сравнительным, мультипликационным и пр. методами) Прирост гудвилла ДЗО	Эффективность управления имуществом (съем продукции с 1 м^2 площади, доходы от аренды 1 м^2, пассажирооборот (грузооборот) 1 ТС и пр.) Анализ динамики денежного потока каждые 3 месяца Анализ доли НМА в сумме активов Оценка рыночной стоимости каждого ООО один раз в 3 года единым методом	Решения об инвестировании в гудвилл Решения о продаже (списании) нерентабельного и неликвидного имущества Решения об инвестировании в расширение производственных площадей и обновлении оборудования, движимого имущества
Проектное управление	Высокая адаптивность к внешней среде Повышение конкурентоспособности	Контроль динамики количества проектов, реализуемых в ДЗО Оценка доли успешных проектов (в срок, без увеличения бюджета, без внешних и внутренних рекламаций) Конкурентный анализ	Решения о продаже (ликвидации, реструктуризации) неконкурентоспособных ООО Решения об инвестировании наиболее перспективных проектов ДЗО Кадровые решения относительно наиболее успешных проектных управляющих

4. Группа компаний – это большая и сложная предпринимательская форма, структурно представляющая собой совокупность юридически самостоятельных, но в той или иной мере зависимых друг от друга хозяйствующих субъектов, объединенных централизованной системой контроля, где стратегические инвестиционные решения принимаются в едином центре на основе информации, получаемой от периферии.

5. Крупным компаниям удается соединять в той или иной мере смежные или совсем обособленные бизнесы с высокой эффективностью. Рост компании, ранее воспринимаемый как увеличение размеров и масштабов, сегодня обеспечивается умением правильно сочетать части большого целого и обеспечивать управляемость такого гиганта. В первой 10-ке (десятке) крупнейших российских компаний представлены исключительно

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

группы с разветвленной сетью дочерних и зависимых обществ, причем, это относится и к банковскому сектору.

6. Социальный блок в группе компаний – это результат компромисса крупного бизнеса и государства, границы между которыми сегодня сильно размыты. Задача выведения в безубыточную зону деятельности социального блока групп компаний в России после 2014 года актуализировалась по причине сокращения резервов роста рентабельности в основных прибыльных блоках.

7. Основное целеполагание группы компаний состоит в обеспечении устойчивого мультиплицирования эффектов (финансовых результатов, дивидендов и пр.) для разного рода собственников в долгосрочной перспективе.

8. Принятие стратегических управленческих решений относительно будущего дочерних и зависимых организаций в составе групп компаний традиционно основывается на прогнозе дисконтированных денежных потоков по методикам, по-разному учитывающим финансовый результат в соответствии с российской, зарубежными и международной стандартами бухгалтерского и управленческого учетов.

9. Сколь-нибудь адекватная методология информационной поддержки таких управленческих решений и, тем более, соответствующий ей инструментарий отсутствуют. В большей части отечественных групп компаний в качестве такого инструментария выступают множественные и не интегрированные между собой информационные системы, изначально предназначенные для решения тактических и локальных задач. ERP-системы, некогда очень популярные (не всегда без оснований) в российских компаниях не только дорогостоящие в режимах адаптации и поддержки, но и не рациональны для внедрения в небольших организациях группы компаний.

10. Разработка такой методологии должна быть основана на рациональном принципе необходимой и достаточной для принятия любых подобных решений информации, а также с учетом главного целеполагания – повышения управляемости всей системы корпоративного управления. Инструментарий для практической реализации методологии должен предусматривать, как минимум, три пользовательские роли: ЛПР (лицо, принимающее решение), ЛГР (лицо, готовящее решение), исполнитель.

11. Универсальный механизм принятия таких решений сводится к точной диагностике ситуации, генерированию (инвентаризации) альтернатив, их оценке и окончательному выбору. Но стратегические решения относительно наличия в составе группы компаний непрофильных бизнес-единиц специфичны, во-первых, по включению/ исключению их из состава; во-

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

вторых, по целесообразности изменений в стратегии бизнес-единицы, в отношении которой принимается решение.

12. Предлагается обогатить стандартную структурную схему принятия решений функциональным аспектом и концептами статики, динамики и развития системы. В функциональной части модели должны предусмотрены: корпоративное управление, управление операционной деятельностью, текущий финансовый анализ, управление проектами, оценка стоимости компании и консолидация всех измерений. Управленческий цикл обеспечивается: целеполаганием (статика), управлением процессами (динамика), развитием (долгосрочная и устойчивая позитивная динамика).

13. Далее в исследовании будет использована модель системы принятия стратегических решений, которая позволит одновременно интегрировать несколько важных управленческих функций и задать четкие критерии эффективности будущих решений с учетом данных о статическом и динамическом состояниях управляемого объекта, а также прогнозировать развитие группы компаний, нацеленное на долгосрочный устойчивый рост ее совокупной стоимости и деловой репутации.

14. В большинстве российских групп компаний структурно поддержка стратегических решений базируется на профильных комитетах при Совете директоров, в то время как за рубежом – это преимущественно функция Правления.

15. Эмпирически доказано существование проблемы снижения доли участия дочерних и зависимых обществ (ДЗО) в финансовых результатах крупных российских групп компаний.

16. Детальный анализ рентабельности операционных активов свидетельствует о том, что 10 из 16 ДЗО Группы Татнефть в большей или меньшей степени демонстрируют отрицательные значения и 4 из 16 – устойчивый отрицательный тренд. Только два дочерних общества, связанные с геологоразведкой и распределением электрической энергии, перспективны как рентабельный актив для материнской компании. Еще четыре компании из разных отраслей и разной степени связи с основным производством материнской компании могут рассматриваться как вполне рентабельные активы.

17. Экспресс-анализ функций и задач структурных образований, вовлеченных в подготовку стратегических решений позволил формализовать модель, сложившуюся в Группе Татнефть к концу 2018 г. Пять важных аспектов, входящих в системную модель (см. выше), явно не являются принятой практикой.

18. Это должно быть устранено при формировании системы информационной поддержки решений в группе компаний.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Глава 8. Использование технологии бережливого производства

Особенности технологии бережливого производства

Можно выделить несколько особенностей технологии бережливого производства.

1. Первая особенность заключается в выделении того, кто определяет ценность продукции. Многие производители самостоятельно определяют ценность своих товаров и устанавливают, на их взгляд, справедливые цены. В действительности товар оказывается более полезным для одних покупателей, и в этом случае цена им кажется обоснованной, и менее полезным для других, не готовых платить предложенную цену. Кроме этого, различные потребители по-разному оценивают один и тот же товар – в зависимости от степени удовлетворения своих потребностей после его приобретения.

Первым шагом на пути к внедрению технологии бережливого производства является определение ценности производимых товаров, с точки зрения потребителя. В результате может оказаться, что предприятие выпускает продукцию, полезность которой потребители оценивают невысоко, что является истинной причиной низкого спроса. Часто производители по собственной инициативе улучшают товар, считая, что это увеличит его ценность, однако такие улучшения могут не требоваться потребителям. Вместо этого, производителям следует лучше прислушиваться к пожеланиям потребителей, чтобы понять, что именно им необходимо, и выпускать продукцию с тем набором функций, которые потребители считают полезными для себя.

В технологии бережливого производства цену определяет потребитель, а не производитель, а целью предприятия является максимальное удовлетворение требований заказчика. Для этого требуется производить продукцию вовремя, тогда, когда это необходимо, без проблем с качеством. При этом предприятию следует ориентироваться не на рыночные цены, а на предложение самого клиента, так как последний с большой вероятностью разместит заказ у той компании, которая согласится с его условиями. В такой интерпретации получение прибыли перестает быть первоочередной задачей предприятия, а становится следствием предпринимаемых им усилий по повышению удовлетворенности клиентов.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

2. После определения цены, которую клиент готов заплатить за товар, компании требуется проверить, может ли она произвести товар по этой цене, и не превышают ли ее расходы вместе с ценовой надбавкой и налогом установленного значения. В случае, если затраты выше, предприятию следует пытаться их сокращать, особенно если существуют конкуренты, выпускающие подобную продукцию с меньшими затратами; в противном случае оно потеряет клиента. Если предприятие вынуждено регулярно отказывать заказчикам, это свидетельствует о его неблагополучном положении. В этом случае производство следует либо закрыть, либо сокращать издержки. И, наоборот, если затраты предприятия ниже, чем у конкурентов, это свидетельствует о его эффективности.

Технология бережливого производства предлагает способ приведения затрат в соответствие с лучшими отраслевыми практиками. Для этого необходимо провести анализ, в ходе которого выявляются расходы, добавляющие стоимость продукции. Как правило, это затраты, связанные с операциями обработки, в ходе которых исходное сырье постепенно трансформируется в готовую продукцию. Остальные затраты являются потерями. К расходам, добавляющим стоимость, в первую очередь относят затраты на сырье, но не все, так как частично из них может быть выпущен брак, или они превратятся в отходы производства. Добавляют стоимость только те затраты на сырье, которое вошло в продукцию в соответствии с нормами расхода.

Затраты на электроэнергию формируют добавочную стоимость тоже не полностью. Полезными являются те затраты на электроэнергию, которая расходуется станками в ходе обработки фактически выпущенной, годной с первого предъявления продукции. При этом станки могут расходовать энергию сверх норм, например, из-за неправильной настройки или необходимости повторной обработки. Кроме того, электроэнергия расходуется на освещение, работу непроизводственного оборудования и компьютеров, прочие нужды. Все это увеличивает расходы, не добавляющие стоимости продукции и являющиеся потерями для производства.

Аналогично дело обстоит с расходами на оплату туда. Добавляет стоимость та их часть, которая начисляется за время обработки персоналом выпущенной годной продукции в соответствии с принятыми нормативами. Оплата времени за повторную или превышающую эти нормы обработку, увеличивает потери. Полностью не добавляют стоимость затраты на оплату труда непроизводственного персонала, контролеров, водителей, мастеров, начальников смен и т.д. Труд этих сотрудников необходим предприятию, но

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

напрямую не связан с выпуском продукции, и, следовательно, увеличивает потери.

Для определения причин их возникновения используются различные их классификации. Согласно одной из них, выделяют восемь видов потерь (рис. 1): 1) перепроизводство, 2) ожидание, 3) любую транспортировку, 4) лишние действия сотрудников, 5) запасы, 6) брак, 7) избыточную обработку и 8) неиспользуемый в полном объеме интеллект персонала.

Рисунок 8.1. Типы потерь на производстве

1) Перепроизводство – это производство изделий раньше установленного срока или в большем количестве. При использовании технологии бережливого производства любая операция, включенная в технологическую цепочку, начинается и завершается строго в определенное время, и выполнение какой-либо из них раньше срока этому препятствует. Выпуск изделий в большем количестве, чем необходимо, часто допускается предприятиями для подстраховки на случай возникновения брака, однако является причиной возникновения других видов потерь. И тем более потери накапливаются

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

в случае, если продукция изготавливается не под заказ, а хранится на складе, даже если в будущем на нее найдется покупатель.

2) Ожидание – это задержка выполнения определенной стадии процесса из-за того, что запаздывает реализация предыдущей стадии, что увеличивает время изготовления продукции и делает производство прерывным.

3) Транспортировка – это любое перемещение людей и грузов из одного места в другое. Транспортировки часто необходимы, но не добавляют ценности продукции и поэтому являются потерями.

4) Лишние действия сотрудников – это выполнение действий, без которых можно обойтись, часто приводящие к нарушению порядка и времени выполнения работ, в некоторых случаях являющиеся причиной возникновения брака.

5) Запасы – любые скопления сырья, незавершенной или готовой продукции, которые сами по себе не являются потерями, но препятствуют переходу на бережливую модель производства.

6) Брак – это потери, к которым относятся как израсходованные ресурсы (сырье, энергия, износ оборудования, оплата труда и т.д.), потерянные при изготовлении бракованной продукции, так и расходы на переделку, в случае если брак является исправимым. Сюда относят также затраты на проведение контроля качества, с помощью которых подтверждается годность продукции, но не увеличивается ее ценность и не меняются потребительские свойства.

7) Избыточная обработка – возникает в случае, если товары и услуги не отвечают требованиям потребителя. Этот вид потерь возникает в случае добавления товару свойств, не являющихся необходимыми для заказчика, из-за того, что предприятие, к примеру, не может оперативно перестроиться на выпуск товара, запрашиваемого клиентом, и в результате предлагает то, что может произвести. Потери возникают также в случае распродажи излишков продукции по сниженным ценам для освобождения склада.

8) Неиспользуемый интеллект – это вид потерь, возникающий, когда сотрудники способны выполнять сложную работу, но привлекаются для решения более простых задач, или в случае, если предприятие не предоставляет возможностей персоналу для повышения квалификации, освоения новых знаний и навыков, продвижения по карьерной лестнице.

Потери на производстве присутствуют на всех без исключения предприятиях, и задачей технологии бережливого производство является их устранение. Все затраты предприятия можно отнести либо к добавляющим полезность, либо нет. Но существуют группы расходов предприятия,

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

являющиеся потерями целиком. Это затраты на упаковку, логистику, содержание непроизводственных подразделений и складов, проведение технического обслуживания оборудования, расходы на охрану труда, обеспечение безопасности, IT, администрацию и пр. Они формируют исключительно потери, и включать их в цену продукции для возмещения покупателем нецелесообразно, так как они не добавляют ценности.

Анализ показывает, что на большинстве российских предприятий количество потерь – не менее половины от величины всех затрат. Существуют также компании, где их еще больше. Имеющиеся потери указывают на наличие потенциала, который в определенной степени является достижимым, и, если компания воспользуется рычагами повышения операционной эффективности, она укрепит свое положение и привлечет новых клиентов, однако серьезным препятствием для их ликвидации является то, что не все они являются устранимыми.

Выделяют потери, которые оставаясь ими по природе, не могут быть ликвидированы полностью из-за, к примеру, особенностей используемой технологии. Так, для изготовления многих видов товаров не существует способа производства, при котором возникновение брака полностью исключено. В этом случае брак в определенной мере является допустимым, и потери из-за его возникновения сохранятся. В многие техпроцессы включают промежуточные контроли качества, требующие применения высокотехнологичного оборудования и привлечения обученного персонала. Расходы на оборудование и оплату труда этих сотрудников не добавляют ценности товару и составляют потери даже с учетом того, что они являются необходимыми для выполнения проверки качества товара.

На предприятиях создаются лаборатории, проводящие исследования и разрабатывающие новые продукты; содержатся транспортные службы, осуществляющие перевозки; поддерживается запас запчастей и инструментов для ремонтных служб и т.д. Без этого работа предприятия остановится, и затраты на них, являющиеся потерями, полностью устранены быть не могут. Технология бережливого производства различает устранимые и неустранимые потери, однако рекомендует анализировать и устранять и те, и другие. Более того, время от времени оптимизации должны подлежать и расходы, добавляющие стоимость, которые можно будет сократить в будущем благодаря, к примеру, совершенствованию технологии производства товара.

Таким образом, к возникновению затрат на предприятии приводят три группы совершаемых действий: 1) действия, создающие ценность; 2)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

действия, не создающие ценность и являющиеся потерями, но без которых невозможно обойтись; и 3) действия, не добавляющие ценность и являющиеся потерями, без которых можно обойтись. Все вместе они образуют поток создания ценности. Технология бережливого производства рассматривает поток целиком, начиная от принятия решения о разработке нового вида продукта и заканчивая передачей готовой продукции потребителю, а не только цикл физического преобразования сырья в готовый продукт. Определение потоков создания ценности с целью их анализа для последующего устранения потерь – второй этап внедрения технологии Lean Production.

3. Установлено, что количество потерь, возникающих на производстве, минимально, если время изготовления продукции ненамного отличается от, так называемого, чистого времени производства, определяемого как сумма операций, создающих ценность. Однако в действительности фактическое время изготовления часто значительно его превышает, и дополнительное время расходуется, к примеру, на перемещение заготовок от одной единицы оборудования к другой, на проведение контрольных испытаний. Время начала обработки на разных участках может быть не согласовано между собой, и это также может быть причиной ожидания в очереди. Внезапная поломка оборудования может привести к остановке части или всей линии. В некоторых случаях необходимо выполнять переналадку оборудования для замены рабочего инструмента. Существуют и другие причины, которые могут привести к увеличению времени производственного цикла.

Чтобы избежать потерь и возникновения затрат, не добавляющих стоимость, требуется обеспечить время изготовления продукции, близкое к чистому. Целью технологии бережливого производства является создание условий для непрерывного движения заготовки в потоке, от операции к операции. Образцовым является непрерывное производство, на котором специфика изготовления продукции не допускает возникновения ожидания последующей обработки, и необходимо, чтобы заготовка принималась в работу сразу же после окончания ее обработки на предыдущем переделе.

Примеров непрерывных производств много. Так, на сталелитейных заводах необходимо, чтобы расплавленный продукт тут же разливался в формы, чтобы избежать его остывания, в противном случае весь объем выплавленной стали будет потерян. На химических производствах требуется обеспечить выполнение операций одна за другой без остановки, чтобы обеспечить необходимые условия для протекания реакций. Недопустимо допускать возникновения задержек последующей обработки на пищевых производствах. Существуют также опасные виды производств, на которых

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

невыполнение требуемых условий протекания производственного процесса может привести к возникновению чрезвычайных ситуаций с риском для жизни людей, примером которых является атомная промышленность.

Одновременно с этим многие производства из-за своих особенностей являются прерывными, и на них допускается возможность остановки технологического процесса без наступления ущерба для продукции или предприятия. Как правило, при этом заготовки, находящиеся в очереди, располагаются на специально выделенных буферных площадках. Предприятия имеют склады для хранения сырья и готовой продукции, для организации работы которых привлекаются работники, затраты на выплату заработной платы которым формируют потери. Также не добавляют стоимости и относятся к потерям расходы на поддержание технического состояния складских помещений, их уборку, освещение, используемую погрузочно-разгрузочную технику, а также поддержание необходимых температурных условий и влажности и т.д.

Многие предприятия долгое время используют практику управления производством с помощью сменно-суточного планирования. При этом участкам раздаются сменные задания, которые являются лишь примерной оценкой того, что может понадобиться следующей операции в ближайшее время. Для выполнения сменного задания работники обращаются к буферным площадкам и забирают те заготовки, которые им требуется обработать по плану. Из-за возникновения нештатных ситуаций (поломка оборудования, отсутствие инструментов на рабочем месте, обнаружение дефектов, отсутствие работника и т.д.) мастера участков осуществляют оперативное перепланирование работы на местах. В результате, некоторые заготовки могут ожидать последующей обработки в потоке больше, чем запланировано. Такой способ производства является распространенным и характеризуется как «выталкивание».

В определенной мере причины, из-за которых растягивается время изготовления товара, не являются полностью устранимыми. Так, если на предприятии используется устаревшее оборудование, то его поломки, вероятно, будут возникать с прежней частотой, а на участках, где регулярно выявляется брак, будет по-прежнему затрачиваться дополнительное время на его исправление, и т.д. Однако, даже с учетом этих обстоятельств, задачей технологии бережливого производства является обеспечение нормативного времени, добавляющего стоимость, даже если для этого будет необходимо передвинуть или обновить оборудование, изменить технологию производства, для чего, в свою очередь, потребуется вложение капитальных затрат.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Простым способом сократить время ожидания и обеспечить фактическое время изготовления, близкое к добавляющему стоимость, является организация непрерывного потока на предприятии везде, где это возможно. Чтобы это организовать, на смежных операциях отменяется выдача производственных заданий в какой-либо форме, что позволит упразднить выталкивание. Единственной установкой рабочим при этом является одна – принимать в работу заготовку сразу же после ее поступления на участок, обеспечить нормативное время выполнения производственной операции и после этого без промедления передать изделие далее по потоку. Необходимо также произвести балансировку потока, чтобы исключить ситуацию, при которой последующая операция может быть занятой в то время, когда к ней поступает следующая заготовка. Такой способ работы способствует соблюдению главного условия бережливого потока – поступлению заготовки на следующую в технологической цепочке операцию без промедления, что и обеспечивает непрерывность потока. Поскольку, как правило, операции в цепочке изготовления различаются по времени, это может привести к тому, что некоторые операции будут простаивать в ожидании поступления заготовки. Это, в свою очередь, отразится на эффективности работы оборудования и персонала, однако полностью реализует основную идею технологии бережливого производства.

В тех случаях, когда непрерывный способ работы и поточную обработку по одному изделию в силу каких-либо причин на отдельных участках производственной цепочки организовать не удается, предлагается использовать какую-либо из вытягивающих систем, например, систему супермаркета. В этом случае между операциями сохраняется взаимодействие через накопление запаса, однако предыдущей операции работать, пополняя запас, запрещается до тех пор, пока он не будет изъят следующей операцией. Таким образом, следующая в цепочке операция будет управлять работой предыдущей, вытягивая продукт тогда, когда ей это необходимо.

Организация непрерывности движения потока или его вытягивания там, где непрерывность организовать затруднительно, – важный этап перехода на использование технологии бережливого производства. Он позволяет добиться сокращения времени изготовления товара, а, следовательно, и потерь на производстве. Осуществление этой цели перестраивает работу предприятия, переориентировав его целиком на потребителя. Этот способ отличается от способа управления предприятием с использованием технологии массового выпуска, приводит к простаиванию части оборудования и высвобождению части персонала, но ликвидирует межоперационные

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

запасы, предотвращает производство продукции раньше срока или в большем количестве и т.д.

Необходимое снижение загрузки станков и работников приводит к снижению их эффективности, что оценивается негативно, с точки зрения технологии массового производства, однако синхронизирует работу предприятия с покупательским спросом и сокращает время отклика на изменения его предпочтений, что, с свою очередь, является преимуществом в современных экономических условиях. Бережливое предприятие не выпускает продукцию раньше или позже требуемого времени. Ключевой характеристикой потока является время-такт, зависящее от количества полученных заказов, а не от производительности имеющегося оборудования. Время-такт – это интервал времени, через который должна выпускаться каждая следующая единица готовой продукции в потоке, чтобы обеспечить своевременное выполнение заказов. Задача предприятия – постоянно синхронизировать свою работу с этой расчетной характеристикой, своевременно ускоряя или замедляя работу отдельных звеньев.

4. Чтобы использовать технологию бережливого производства, может потребоваться основательно изменить работу предприятия. Глубокую трансформацию производства невозможно осуществить за короткое время, в противном случае может быть парализована работа целых подразделений. Вместо этого, изменения рекомендуется проводить постепенно, шаг за шагом, и одной из особенностей технологии бережливого производства является необходимость обеспечения постоянного совершенствования. В деятельность предприятия вмешиваются различные факторы, и потери, обнаруженные и минимизированные однажды в одном месте, позже могут возникнуть в другом. Чтобы сохранить достигнутые результаты, компаниям требуется анализировать поток и обеспечивать его вытягивание до тех пор, пока продукт не будет снят с производства.

Сравнение особенностей технологий бережливого и традиционного массового производства представлено в табл. 8.1.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 8.1

Сравнение особенностей разных технологий производства

Критерий сравнения	Технология массового производства	Технология бережливого производства
Экономический уклад	Рыночная экономика	Цифровая информационная экономика
Цель предприятия	Извлечение прибыли	Максимальное удовлетворение клиента
Задачи предприятия	Использование эффекта масштаба - сокращение постоянных затрат на единицу продукции при увеличении объемов выпуска	Сокращение времени производственного цикла для устранения потерь, не добавляющих стоимость
Способ реализации цели предприятия	Расшивка «узких» мест	Исключение потерь из потока создания ценности
Способ установления цены	Определяется производителем	Определяется потребителем
Управление производством	С помощью «выталкивания»	С помощью «вытягивания»

В результате исследования технологии бережливого производства следует выделить следующее:

1. Чтобы успешно конкурировать в современной информационно-цифровой экономике, предприятиям необходимо ориентироваться на стоимость товара, определяемую потребителями, т.к. заказчики наиболее точно определяют ценность продукции исходя из того, в какой мере она удовлетворяет их потребности.

2. Чтобы расходы предприятия, включаемые им в себестоимость, не превышали цену, которую за товар готов заплатить потребитель, и чтобы производители зарабатывали прибыль, необходимо устранять расходы, не добавляющие продукции стоимости, и, следовательно, являющиеся потерями. Потребители не должны компенсировать производителям потери, даже если их невозможно устранить полностью.

3. Потери, как правило, увеличивают время изготовления продукции, и главной целью технологии бережливого производства является выпуск продукции за время, в течение которого происходит добавление стоимости товара в ходе изменения физических, химических свойств, формы и т.д.

Из этих положений следует, что распространенное мнение о том, что целью технологии бережливого производства является сокращение затрат и экономия ресурсов, неверно. Ее настоящая цель – синхронизация работы предприятия с клиентским спросом. Переход на технологию Lean Production следует осуществлять, если предприятие стремится организовать работу предприятия таким образом, чтобы ни одна из технологических операций не

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

начиналась раньше или позже необходимого срока. Сокращение расходов при этом является следствием сокращения времени производства, и достигается за счет реализации ее основной цели.

При переходе на вытягивающий способ производства устраняются потери, не добавляющие стоимости готовой продукции. Их количество зависит от того, какова их доля в общих затратах предприятия. При этом высвобождаются ресурсы, использование которых в настоящее время не требуется, сокращается объем средств в обороте, запасы и т.д., что является положительным эффектом использования этого способа управления производством. Однако в результате организации непрерывного или вытягивающего потока производительность некоторых единиц оборудования и персонала снижается везде, где это необходимо, что приводит к увеличению времени простоев. После того, как потенциал сокращения потерь без капитальных вложений исчерпывается, для дальнейшего совершенствования может потребоваться привлечение значительных инвестиций для перемещения оборудования, приобретения новой производственной линии, изменения технологии производства и т.д.

Эффективность использования технологии бережливого производства

Технология бережливого производства синхронизирует работу предприятия с имеющимся спросом и позволяет изготавливать продукцию точно в срок, не допуская производства ранее или позже необходимого времени, препятствуя накоплению запасов и ликвидируя затраты, являющиеся следствием имеющихся потерь. В результате, у компании появляется возможность реализовывать продукцию по более низким ценам, близким к справедливым, увеличивая тем самым клиентскую базу и успешно конкурируя на рынке.

Несмотря на то, что отечественные предприятия приступили к переходу на эту технологию только в начале 2000-ых гг., к настоящему времени накоплены данные, позволяющие сделать первые выводы об эффективности ее использования в нашей стране. Так, анализ показывает, что эффективность, определяемая и демонстрируемая самими компаниями, достаточно высока и колеблется от 45-65%. Однако, согласно оценке, выполненной «Федеральным центром компетенций в сфере производительности труда» для популяризации методов бережливого производства в 2018 году, реальная эффективность использования технологии бережливого производства на российских предприятиях не превышает 15-20%.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

В связи с этим представляется необходимым определить, какова в действительности эффективность использования технологии бережливого производства в России и за рубежом, от каких факторов она зависит и каким образом ее увеличить, что и определило цель данной статьи.

Анализ практики внедрения технологии бережливого производства на отечественных предприятиях позволил выявить наиболее распространенные причины, снижающие эффективность ее использования.

К ним относятся:

1. отсутствие общепринятого формализованного подхода для оценки эффективности использования технологии бережливого производства;

2. сложность и трудоемкость самой технологии;

3. конфликт совместимости с используемыми автоматизированными системами производственного планирования;

4. необходимость одновременной глубокой трансформации операционной системы и системы управления предприятия при переходе к новому способу производства продукции;

5. необходимость дисциплины реализации разработанных решений и обеспечения достоверности отслеживаемых данных;

6. снижение общей привлекательности финансовой отчетности компании из-за ухудшения показателей производительности и загрузки мощностей.

Рассмотрим их подробно.

1. Существует большое количество публикаций, посвященных этой технологии. В основном, это переводы иностранной периодики – японских и американских публицистических изданий, т.к. в нашей стране исследованием бережливого производства долгое время практически не занимались. В них широко и подробно раскрыты ее задачи, на многочисленных примерах иллюстрируется применение ее различных инструментов, приводятся советы и рекомендации по внедрению. Однако до сих пор ни в одном из источников не было предложено единого универсального алгоритма оценки эффективности использования этой технологии, из-за чего компании вынуждены прибегать к разработке собственных подходов для ее оценки, а получается это у них с разным успехом.

Так, компании, как правило, выражают получаемый экономический эффект в абсолютном выражении через величину сокращения затрат, прироста объемов выпуска продукции, сокращения брака, или в относительном измерении, например, через величину увеличения производительности труда. Однако эффект, представленный в таком виде, не отражает

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

реального изменения эффективности использования технологии бережливого производства. Более того, одновременное влияние на одни и те же ключевые показатели работы предприятия оказывает весь комплекс используемых инструментов, и в этом случае сложно определить вклад каждого из них в отдельности.

Вместо этого реальную эффективность от применения этой технологии следует искать в сравнении технологически необходимого и фактического времени изготовления продукции, определения соотношения добавляющих стоимость и фактических затрат предприятия, сравнении количества потерь определенного вида до и после проведения изменений и т.д., чего многие компании не делают. Отсутствие точного, единого, используемого всеми формализованного подхода для определения эффективности использования технологии бережливого производства в определенной мере не позволяет предприятиям правильно ее оценивать, а, следовательно, и управлять ею. Это также позволяет в некоторых случаях компаниям злоупотреблять, сообщая о высоких результатах, которых они в действительности не достигли.

За помощью по формированию собственной производственной системы на основе инструментов бережливого производства отечественные компании нередко обращаются к консалтинговым фирмам, готовым за вознаграждение предоставить необходимые знания и сопровождать во время трансформации. Консультанты обладают хорошими навыками внедрения, опираясь на опыт своих многочисленных клиентов, но, стараясь больше заработать, они быстро подстраиваются под требования заказчиков, предлагая им те решения, которые в полной мере удовлетворят клиентов, но не являются самыми эффективными. Кроме этого, некоторые компании часто оказываются не готовы реализовать мероприятия, предложенные консультантами из-за необходимости существенного изменения операционной системы предприятия, и после того, как консультанты покидают их компании, отказываются от дальнейшего внедрения.

2. Еще одна причина низкой эффективности заключается в сложности самой технологии. Бережливое предприятие выпускает товар за время, не превышающее технологически необходимое, и для устранения потерь, увеличивающих это время, используются различные инструменты управления потоком, надежностью оборудования, качеством продукции и т.д. Для этого на предприятиях выбираются наиболее подходящие инструменты, и разрабатываются мероприятия для их адаптации к условиям конкретного производства. При этом решения, предлагаемые разными сотрудниками –

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

проводниками преобразований, всегда отличаются друг от друга, и, следовательно, эффективность разрабатываемых ими мер также различается и зависит от глубины проведенного анализа, тщательности разработки решения, квалификации сотрудников и многих других факторов.

Эффективность использования технологии бережливого производства прямо пропорциональна величине затрачиваемых усилий. Следование принципам бережливого производства означает постоянную готовность анализировать причины возникновения потерь и разрабатывать способы их устранения. Немногим компаниям удается создать условия для того, чтобы их сотрудники отдавались работе целиком и ежедневно трудились на пределе своих интеллектуальных возможностей, и этот фактор следует учитывать при определении целевого эффекта, который компания может достичь. Установлено, что в компаниях, внедряющих бережливое производство, сотрудники болеют чаще из-за постоянного умственного напряжения, переутомления и стресса. Следует также учитывать то, что после реализации наиболее простых и эффективных решений при внедрения бережливого производства сложность разработки дальнейших мероприятий существенно возрастает.

3. Следующая причина связана с тем, что большинство современных предприятий в своей работе используют автоматизированные системы планирования производства на основе MRP (Material Research Planning), и технология бережливого производства требует изменения принципов ее работы. Системы MRP получили массовое распространение во всем мире. Они позволяют предприятиям управлять производством на основе графика поставок сырья. В последние десятилетия MRP стали основой для разработки еще более глобальных автоматизированных систем управления предприятием – ERP (Enterprise Research Planning). В ERP размещаются клиентские заказы, сроки поставок, технологические карты изготовления продукции, нормы расходы сырья и материалов, время операций обработки, переналадок оборудования и т.д., и компьютеризированная система самостоятельно планирует работу всех участков и операций, своевременно внося коррективы при возникновении поломок оборудования или непоступлении материалов вовремя от поставщиков.

Использование ERP требует больших материальных затрат на их проектирование, разработку, тестирование, поддержку, обновление программных модулей, а также продление сроков действия лицензий. Эти расходы не добавляют стоимости готовой продукции и являются потерями для предприятия. Работа компаний становится зависимой от компьютеризированного

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

планирования, и в случае его сбоя, производственный процесс может остановиться вовсе. Но настоящая проблема заключается в том, что MPR поддерживает и сохраняет выталкивающий способ производства, формируя для каждой операции ежедневные сменно-суточные задания, в то время как технология бережливого производства предусматривает переход к вытягивающему способу изготовления продукции.

Это означает, что в ходе внедрения новой технологии производства может потребоваться глубокая трансформация уже спроектированной информационной системы с привлечением дополнительных финансовых ресурсов, и на подобные изменения может потребоваться много времени и затрат. Многие компании, столкнувшиеся с такой необходимостью, оказываются не готовы к изменению своей ERP-системы, и в результате ограничиваются применением других инструментов бережливого производства, менее эффективными и не решающими ключевой задачи – обеспечения непрерывности движения заготовок по технологической линии.

4. Еще одна причина низкой эффективности использования технологии бережливого производства заключается в требовании существенного пересмотра наряду с изменением способов управления производством правил начисления заработной платы, отсутствием необходимости управления участками старшими и сменными мастерами, начальниками смен и т.д., что, в свою очередь, вызывает с их стороны сопротивление. Необходимые изменения операционной системы настораживают и пугают работников, т.к. меняют привычные способы работы, поэтому трансформация операционной системы должна обязательно сопровождаться изменением системы управления предприятием, чтобы снять возникающее напряжение и стимулировать персонал выполнять новые инструкции, без чего реального перехода к использованию технологии бережливого производства не происходит, и, эффективность ее внедрения остается низкой.

5. Пятая причина, в большей степени, характерна для российских предприятий. Долгое время в советской экономике сохранялся административно-командный способ управления. Из соответствующих профильных государственных структур на предприятия «спускался» производственный план, и руководители на местах все усилия направляли на то, чтобы обеспечить его выполнение, являясь при этом только исполнителями. Все управленческие решения принимались «на верху» без понимания и учета специфики, особенностей и проблем, возникающих на самих производственных площадках. Это непрерывно увеличивало количество потерь на предприятиях, анализом которых никто никогда не занимался, а также скрывало

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

реальные проблемы, и приводило к перекладыванию ответственности на вышестоящие инстанции. Инициатива «снизу» в таких условиях, как правило, была наказуемой.

Стиль управления, применявшийся десятилетиями, привел к тому, что у руководителей всех уровней и производственных рабочих выработалась привычка перекладывать ответственность с себя на других. При возникновении проблем на производстве целью являлось определение и наказание виновника, а не поиск и устранение первопричины. Технология бережливого производства, наоборот, требует участия в ежедневном анализе всех сотрудников, от руководителей до рабочих, поощряет инициативу в разработке предложений и нацелена на устранение причин проблем, чему препятствуют особенности российского производственного менталитета.

6. Последняя причина связана с тем, что так как в процессе использования принципов Lean работа всех звеньев технологической цепочки синхронизируется с ритмом производства, задаваемым спросом, то в результате этого показатели эффективности загрузки ряда единиц оборудования и производительности труда некоторых сотрудников снижаются из-за их принудительной остановки тогда, когда это требуется. Это, в свою очередь, делает финансовую отчетность предприятия менее привлекательной для инвесторов, партнеров, аудиторов и т.д., и имеет большое значение для деловой репутации компании. Поэтому в ряде случаев высшее руководство не готово пойти на такие изменения.

Анализ рассмотренных причин позволяет сформулировать требования к механизму повышения эффективности внедрения технологии бережливого производства на российских предприятиях:

1. Экономические цели внедрения бережливого производства необходимо измерять через величину существующих затрат предприятия, не добавляющих стоимости и подлежащих устранению.

2. Цели следует корректировать с учетом факторов, не позволяющих в настоящее время предприятию стать образцовым (планировка и размещение оборудования, имеющиеся ресурсы, трудоемкость разработки мероприятий и т.д.), т.е. учитывая величину неустранимых потерь.

3. Эффективность внедрения технологии бережливого производства следует определять постоянно как отношение количества устраненных потерь к общему их количеству на предприятии.

4. При разработке мероприятий, способствующих переходу на технологию бережливого производства, их ожидаемую эффективность следует

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

выражать величиной планируемого устранения затрат, являющихся следствием потерь.

5. Эффективность уже реализованных мероприятий следует определять путем определения отношения фактически достигнутой величины устранения потерь на предприятии к плановой.

6. Результаты внедрения каждого из мероприятий должны отражаться в расчете общего экономического эффекта.

7. В случае, если несколько мероприятий оказывают влияние на один и тот же вид потерь, для управления эффективностью их внедрения необходимо выделять вклад каждого мероприятия в отдельности.

8. Следует обеспечить соблюдение очередности реализации запланированных мероприятий, исключить возможность их пропуска и фиктивного внедрения.

9. Перед внесением изменений в операционную систему предприятия (изменение порядка работ, балансировка производственной линии и др.) необходимо выполнить проверку того, не вызовут ли эти изменения противоречий в существующей системе управления (порядок начисления заработной платы, функциональные обязанности и т.д.) и используемой системы производственного планирования. Если такие противоречия возникнут, то следует обеспечить разработку и реализацию необходимых изменений и в системе управления.

10. Эффективность мероприятия, затрагивающего изменение операционной системы, и требующего при этом изменение системы управления, должна определяться в совокупности с оценкой эффективности такого изменения.

11. Для повышения эффективности внедрения технологии бережливого производства необходимо обеспечить контроль за достоверностью собираемых данных.

Разработка механизма на основе предложенных требований уточнит методологию определения эффективности использования технологии бережливого производства, а также позволит этой эффективностью управлять.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Глава 9. Об опыте цифровой трансформации промышленных предприятий: кто и как осуществляет преобразование

Вслед за индустриальной эпохойзакончиласьинформационная эра. Наступило время Digital, то есть цифровой экономики. Новые технологии в бизнесе, новые методологии управления проектами и персоналом, новые подходы к производству и маркетингу - это не будущее, а настоящее. Во всех отраслях речь сейчас идет не о том, произойдет ли «цифровой взрыв», а о том, когда и как это случится. «Цифровой оптимизм» высок. Большинство респондентов различных опросов полагают, что новые технологии принесут им благо, а не вред.

Термины «цифровой взрыв», «цифровая трансформация» звучат повсеместно и в разных интерпретациях, при этом большинство российских промышленных компаний находится в «каменном веке» с точки зрения внутренней автоматизации, понимания клиента и предоставления потребителям цифровых сервисов.

В то же время новые технологии и бизнес-модели появляются и захватывают целые отрасли, угрожая действующим предприятиям беспрецедентной волной разрушительных сил. Мир уходит в цифру и ажиотаж вокруг цифровой трансформации общества и бизнеса только нарастает.

Тренд цифровой трансформации все активнее начинает захватывать различные индустрии, начиная с «цифровых аборигенов» – ИТ и интернет-компаний, первых «цифровых иммигрантов» - телекоммуникационных операторов, далее охватывая крупные банки, а чуть позже ритейл, проникает в медиа, здравоохранение и фармацию, промышленность, а также органы исполнительной власти (см. рис. 1.) Тренд усиливается государственными приоритетами, так как цифровая экономика объявлена одним из ключевых фокусов развития страны.

Темп изменений все более ускоряется: это не только развитие и удешевление технологий, подгоняемое маркетингом производителей ИТ-решений, но и возникновение новых рынков и бизнес-моделей, размывание границ между индустриями, исчезновение старых профессий и появление новых.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Более выражающего беспокойство термина в сегодняшней корпоративной лексике, чем «цифровая трансформация», наверное, нет. При этом ожидается, что эффективные цифровые решения сыграют гораздо более весомую роль в ускорении темпов роста, инновационном развитии и качественном обслуживании клиентов, чем просто внедрение новых технологий.

Рисунок 9.1. Этапы развития цифровой трансформации[180].

В настоящий момент мировое сообщество имеет дело с так называемой «третьей волной» цифровой трансформации[181]:

Первая волна (1960 - 1970 гг.): цифровизация и автоматизация отдельных видов деятельности в цепочке создания стоимости, от обработки заказов и оплаты счетов до автоматизированного компьютерного проектирования и планирования производственных ресурсов.

Вторая волна (1980 - 1990 гг.): Интернет и распространение компьютерных технологий, которые позволили перейти к интеллектуальным производствам и глобально интегрированным цепочкам поставок.

Третья волна (2000 - 2010 гг.): переход к «подключенным вещам», преобразованию всех производственных и социальных систем в киберфизические системы, смена «информационной революции» (1960-1990-х) «интеллектуальной революцией», формирование так называемой «Индустрии 4.0».

В 2010-х большинство индустриально развитых стран и многие развивающиеся страны (всего около 140 стран) приняли решения о «цифровой

[180]Княгинин В. Н. Цифровая трансформация компаний //ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК «Северо-Запад», май 2018. - 17с.

[181]Портер М, Хаппельманн Дж. Революция в конкуренции // Harvard Business Review – Россия, декабрь, 2014. [Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/ (Дата обращения 18.07.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

трансформации» и построении «цифровой экономики» на базе концепции «Индустрии 4.0» или «Интернета вещей» («Индустриального Интернета», «Всеобщего Интернета» и т.п.), вследствие чего приняли национальные планы развития ИКТ[182].

Концепция «Индустрия 4.0», или Четвертая промышленная революция, предусматривает сквозную цифровизацию всех физических активов предприятия и их интеграцию в единую экосистему.

Согласно исследованиям компании Microsoft, считается, что организации в странах Центральной и Восточной Европы, к которым относится и Россия, к настоящему моменту вошли в новую технологическую эпоху «Индустрия 4.0», которая знаменует революционные перемены в компаниях, рост, оптимизацию бизнес-процессов и повышение удовлетворенности клиентов[183].

Для любого бизнеса подход к инструментам «Индустрии 4.0» как к модным трендам — бесполезная трата ресурсов. Конечно, так можно заработать пару очков, создавая репутацию инновационной компании, но долгосрочную пользу приносит только глубокое понимание тех возможностей и рисков, которые дает «Индустрия 4.0» бизнесу, а также системный подход, при котором новые инструменты интегрируются в стратегию компании на всех уровнях, то есть то, что обычно называется цифровой трансформацией[184].

Многие компании откликаются на эти новые реалии, проводя перспективное планирование и готовясь к будущему. Есть и такие, где эта работа не проводится или не имеет четкой направленности. Тем не менее, 60 % респондентов в Центральной и Восточной Европе, по их заверениям, работают в компаниях с разработанной стратегией цифровой трансформации. А 24 % из них со всей определенностью утверждают, что такие стратегии уже внедрены[185].

---

[182]Княгинин В. Н. Цифровая трансформация компаний //ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК «Северо-Запад», май 2018. - 17с.

[183]Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. - 2018. – 25 с. [Электронный ресурс]. URL:RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf (Дата обращения 20.08.2018).

[184]Мордашов Алексей. Как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard Business Review - Россия, 30.01.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 10.02.2019).

[185]Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. - 2018. – 25 с. [Электронный ресурс]. URL:RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf (Дата обращения 20.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Главное заблуждение собственников отечественного бизнеса и его руководителей — что всё это происходит где-то далеко. Инициировать внедрение современных цифровых технологий в компаниях должны собственники в лице советов директоров, но на самом деле так не происходит, отмечают авторы исследования[186]. Только 7% респондентов сообщили, что их советы директоров курируют IT-проекты в компаниях. Большинству членов советов директоров IT-проекты не интересны (57% из них, ответили, что встречаются с техническими директорами компаний не чаще двух раз в год). Чаще всего внедрением технологий занимается исключительно менеджмент, следует из упомянутого опроса PwC.

По оценкам McKinsey в 2017 году доля цифровой экономики в России составляла 3,9%, тогда как у США – 10,9%, у Китая –10%[187]. Однако наша национальная программа развития цифровой экономики предполагает утроение этого объема к 2025 году. Цифровизацию невозможно отменить или проигнорировать.

Проведенное McKinsey&Company и Глобальным институтом McKinsey исследование[188] показало, что немногие промышленные компании по всему миру пока используют преимущества, которые могут быть предоставлены цифровой трансформацией. В 2016 году лишь 16% из исследованных компаний предприняли шаги к цифровой трансформации и инвестировали больше своих конкурентов в агрессивную цифровую стратегию. Повторение исследований в 2017 году подтвердило эту тенденцию, из 1650 компанийпо всему миру, участвовавших в опросе, менее 20% шло по пути цифровой трансформации, то есть большинству компаний плохо удается адаптироваться к условиям цифровой эры.

Этот пример подтверждается данными другого опроса около 80 членов советов директоров крупных российских компаний из 14 отраслей промышленности, проведенного PwC[189]. Большинство респондентов (72%) ответили, что считают внедрение цифровых технологий стратегически важным. Однако эти заявления расходятся с делом: 37% респондентов

[186]Почему российским директорам не нужны прорывные технологии // Harvard Business Review - Россия, 12.09.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/management/upravlenie (Дата обращения 01.02.2019).

[187]Семеркин А. Цифровизация: почему одни потеряют работу, а другим будут переплачивать // Executive.ru, 25.01.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.e-xecutive.ru/management/practices/ (Дата обращения 20.08.2018).

[188]Бугин Жак, Кэтлин Танги. Шесть признаков успешной цифровой трансформации // Harvard Business Review - Россия, 06.02.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/ (Дата обращения 20.12.2018).

[189]Почему российским директорам не нужны прорывные технологии // Harvard Business Review - Россия, 12.09.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/management/upravlenie (Дата обращения 01.02.2019).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

признались, что в их компаниях не используются никакие новые «цифровые» технологии.

Российские промышленные предприятия пока не готовы к новым технологическим реалиям — цифровизации и работе на принципах индустриального интернета, следует и из совместного исследования компании «Цифра» и Минпромторга[190]. В рамках исследования, проведенного в начале 2018 года, были опрошены 200 средних и крупных производств, большая часть которых занимается станкостроением и тяжелым машиностроением. Эксперты оценивали оснащенность предприятий необходимой инфраструктурой, системами учета и автоматизированным оборудованием. Таким образом, цифровизация рассматривалась только лишь как набор неких технологий, совершенно не учитывались такие факторы как взаимоотношения с клиентами, а также процессы, проходящие внутри компаний как в социально-экономических системах.

Цифровая трансформация значит гораздо больше, чем просто переход на новые технологии. Вопросы о том, как происходит преобразование организации в цифровое предприятие, и кто осуществляет такое преобразование, являются немаловажной задачей для компаний с тысячами сотрудников и активами на миллиарды, с устоявшимися бизнес-процессами.

По мнению экспертов[191], отечественные производства проходят тот же самый путь повышения эффективности, что ранее японские и американские. Индустриальные компании в России привыкли повышать эффективность не организационными, а инвестиционными методами: например, закупать новую, более мощную технику, вместо того чтобы улучшать работу на том оборудовании, которое уже есть.

Однако часть компаний уже начинает использовать более сложные — организационные — методы: приглашает управленцев, которые должны проанализировать производственные процессы и понять, как их можно оптимизировать.

Чтобы не остаться за бортом цифровой революции, бизнесу нужны изменения сразу в нескольких областях: не только в технологиях, но и методах управления, в людях. Те, кто погружен в тему цифровой

[190]Баленко Евгения. Минпромторг оценил готовность российских предприятий к цифровизации //РБК, 03.07.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.rbc.ru/technology_and_media/03/07/2018/5b3a26a89a794785abc9f304 (Дата обращения 20.08.2018).

[191]Романова Светлана, Носырев Илья. Менеджер перемен: зачем российским компаниям необычные управленцы // РБК, 21.08.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.rbc.ru/own_business/21/08/2018/5b7a82509a7947d318c07856 (Дата обращения 15.12.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

трансформации, прекрасно понимают, что переход в Digital для трансформируемой компании – это не просто косметический ремонт, а коренная перестройка всех бизнес-процессов, и даже изменение бизнес-модели компании.

Становление цифровой организации требует коренного изменения того, как делается бизнес. Цифровая трансформация может начаться, только когда организация изменяет свою культуру и начинает воспринимать себя через цифровую призму. Трансформировать корпоративную культуру, не изменив полностью свою организацию, у российских компаний не получится.

По мнению А. Мордашева – бенефициара группы компаний «Северсталь», цифровая трансформация — это способ адаптации к стремительно меняющимся условиям и, в конечном итоге, способ выживания в конкурентной борьбе[192]. При этом главным сдерживающим фактором на пути к реализации стратегии цифровой трансформации руководство «Северстали» отмечает сложившуюся культуру людей. Сотрудники привыкли сопротивляться изменениям. Их можно понять: всегда проще плыть по течению, решать задачи дедовскими методами и жаловаться на неэффективность процессов. Но потенциал цифровых инновационных проектов можно реализовать, только изменив культуру людей и их отношение к переменам. Культурная трансформация — очень долгий и непростой процесс.

Недостаточно знать, что грядут перемены. Необходимо принять и внедрить их, взращивая культуру инноваций, при которой в раскрытии технологического потенциала участвуют все и каждый, от руководителей высшего звена до стажеров. Внеся такие изменения в образ мышления, компании смогут не просто выживать, а процветать в цифровую эпоху.

При этом компании имеют высокие амбиции: они ожидают, что цифровые инициативы будут обеспечивать ежегодный рост и экономическую эффективность от 5 до 10 процентов, а может и более в течение следующих трех-пяти лет[193].

[192]Мордашов Алексей. Как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard Business Review - Россия, 30.01.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery (Дата обращения 10.02.2019).

[193]Танги Кэтлин, Сканлан Джейи, Уилмотт Пол. Повышение вашего цифрового кода// McKinsey Quarterly, Июнь 2015. [Электронный ресурс]. URL:https://www.mckinsey.com/quarterly/overview (Дата обращения 01.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

23 % организаций в Центральной и Восточной Европе уже видят себя лидерами будущего цифрового прорыва в своих отраслях.А когда перспективы станут яснее, за ними последуют и другие[194].

В отношении любого нового веяния компания должна принять решение о своем месте в гонке технологий. Или она будет в числе первых собирать все «грабли», однако в случае успеха получит все «сливки». Или она будет в числе тех, кто смотрит, как чемпионы собирают «грабли», а потом с помощью их уроков сделает все так же, но быстрее и с меньшим количеством ошибок, рискуя при этом упустить преимущества первопроходцев. Может быть, она будет среди тех, кто подключается к глобальным изменениям последними, когда давление окружающей среды заставит их это сделать. Когда идти на изменения — это, по сути, стратегическое решение менеджмента компании.

Есть такая мантра *«not yet — too late»*. Это такое состояние, когда вроде еще не надо, а потом внезапно становится слишком поздно. Для некоторых отраслей цифровая трансформация — вопрос выживания. Но большинство тех, кто всерьез размышляет о ней, делают это не потому, что им без этого не прожить. Они думают: «Если мы сейчас туда не пойдем, не окажемся ли мы однажды на обочине истории?». С одной стороны, этот страх имеет основания. С другой стороны, непонятно, нужно ли в это инвестировать прямо сейчас или можно еще немного подождать. И каждая компания ищет свое решение, универсального решения нет[195].

Предугадать будущее непросто. Однако, рассуждая о цифровой трансформации, большинство компаний сходятся на том, что привычные алгоритмы больше не будут работать.

О будущем и его технологиях говорят каждый день, но от этого оно не становится более определенным. Огромный выбор технологий и скорость, с которой они сменяют друг друга, не позволяет давать более или менее точные прогнозы даже на среднесрочную перспективу. Молниеносные изменения технологий и рынка, которые делают будущее неопределенным, также заставляют компании постоянно трансформироваться. Сегодня нельзя разработать стратегию развития на пять лет, и исполнять ее, не оглядываясь на обстановку. Вместо этого приходится непрерывно пробовать, оценивать

[194]Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. - 2018. – 25 с. [Электронный ресурс]. URL:RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf (Дата обращения 20.08.2018).

[195]Пикалова Мария. Сколько стоит цифровая команда? // Executive.ru, 04.10.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.e-xecutive.ru/mangement/practices (Дата обращения 29.12.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

текущую эффективность, корректировать не только свое поведение на рынке, но и саму компанию.

Чтобы реализовать цели цифровой трансформации, компании должны провести определенный самоанализ. Создали ли они рабочие группы для целей цифровой трансформации? Есть ли у них четкая стратегия на ближайшие годы? Кто отвечает за принятие решений в сфере цифровизации? Налажено ли взаимодействие бизнес-подразделений и отделов ИТ?

Цифровая трансформация - это радикальные изменения. Она полностью меняет то, как разрабатываются, производятся, продаются, поставляются и обслуживаются продукты компании, а также заставляет генеральных директоров переосмысливать, как их компании выполняют новые бизнес-процессы, совершенствуют методы управления и информационные системы, а также меняют характер взаимоотношений с клиентами.

Если подходить к цифровой трансформации формально, то это будут выброшенные на ветер деньги. В словосочетании «цифровая трансформация» следует делать акцент на слове «трансформация». И как любая трансформация, это больно, долго и очень дорого.

Сегодня существует большая терминологическая разобщенность понятия цифровая трансформация — при желании можно найти большое количество ее определений, но все они должны сводиться к одному. Задолго до четвертой промышленной революции, во время становления генетики, трансформацией называли поглощение молекулы ДНК клеткой, что приводило к появлению новых качественных признаков.

Таким образом, цифровая трансформация – это процесс перехода предприятия в разряд цифровых, грамотное умение воспользоваться новым активом за счет применения новых технологий: интернета вещей и алгоритмов для сбора и обработки больших данных, искусственного интеллекта в корпоративных системах для извлечения из данных полезной информации,облачных технологий для ускорения внедрения инноваций, мобильности и вовлечения сотрудников с целью использования их бизнес-знаний.

Впервые за многие десятилетия технологии развиваются быстрее, чем бизнес-процессы. Увеличение объемов данных, достижения в области их анализа и распространение облачных вычислений привели к изменениям как в ожиданиях клиентов (в связи с тем, что у них появилась ранее недоступная информация), так и в возможностях компаний по удовлетворению этих ожиданий и в открывшихся новых подходах к созданию ценности для клиентов.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Это значит, что прежние механизмы повышения прибыли и достижения лояльности клиентов больше не работают. Недостаточно просто перевести «бумажные» процессы в цифровой вид и сделать границу между физической реальностью и цифровым миром максимально незаметной. Чтобы сохранять конкурентоспособность в меняющемся мире, компании должны коренным образом пересмотреть модели взаимодействия с клиентами и соответствующие бизнес-процессы.

Таким образом, цифровая трансформация — это сочетание новых технологических подходов с изменениями культуры. Новые технологи улучшают взаимодействие с клиентами, помогает эффективнее работать сотрудникам, оптимизирует операции и трансформирует продукты, чтобы бизнес развивался и открывал для себя новые возможности (рис. 9.2).

Рисунок 9.2. Схема цифровой трансформации

Когда происходит интеграция информационных технологий с технологиями, поддерживающими операционную деятельность, когда продукты, процессы и системы объединяются, а сотрудники получают основанные на данных аналитические инструменты, и происходит настоящая революция. Компании могут решать новые задачи, о которых раньше они не смели и мечтать.

Для многих организаций конечной целью цифровой трансформации является привлечение и удержание клиентов. Но есть и другие, более насущные потребности, для удовлетворения которых служат цифровые

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

решения. Так, 77% респондентов опроса, проведенного компанией Microsoft в Центральной и Восточной Европе[196], утверждают, что важнейший аспект цифровой трансформации — это оптимизация операций. 74 % респондентов, т. е. практически столько же, вдохновлены идеей вооружить сотрудников новыми инструментами, стимулировать их производительность и взаимодействие. Обе эти выгоды тесно связаны с результативностью работы бизнеса и персонала.

Наряду с этим, лишь 58 % респондентов утверждают, что очень важную или довольно важную роль играют трансформация ассортимента, внедрение новых бизнес-моделей и предоставление клиентам инновационных технологий. Следовательно, хотя у компаний могут существовать долгосрочные цели, ориентированные на клиентов, сейчас они в основном хотят, чтобы цифровая трансформация помогла им модернизировать внутренние процессы.

Сегодня компании «поглощают» новые цифровые технологии, и это приводит к новым качественным характеристикам. Это невозможно без изменения подходов к ведению бизнеса. Прежде всего, имеются в виду отношения с клиентами. Именно поэтому в числе аргументов в пользу внедрения цифровых решений компании чаще всего упоминают привлечение новых клиентов, повышение эффективности и качества их обслуживания[197].

Это означает, что для организаций ключевым стимулом в цифровой трансформации служат клиентоориентированные факторы. Операционные и технологические цели, например снижение затрат и активизация взаимодействия сотрудников, не менее важны, хотя их удельный вес немного ниже. Большинство компаний в Центральной и Восточной Европе заявляют, что ключевым аспектом цифровой трансформации для них является привлечение клиентов за счет инновационных технологий[198].

Потребители перестали быть пассивными: они собираются в коммьюнити, которые влияют на рынок, торговые марки и друг на друга.

Потребители хотят взаимодействовать с компанией по любым каналам в удобное им время. Поэтому компании вынуждены постоянно

[196]Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. - 2018. – 25 с. [Электронный ресурс]. URL:RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf (Дата обращения 20.08.2018).

[197]Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. - 2018. – 25 с. [Электронный ресурс]. URL:RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf (Дата обращения 20.08.2018).

[198] Там же.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

исследовать пути, по которым клиенты приходят за покупками, и адаптировать к ним свои бизнес-процессы.

То, что часто начинается как реорганизация бизнеса вокруг клиента, ведет к изобретению новых продуктов и моделей ведения бизнеса. Это приводит к изменениям в организационных структурах, требованиях к профессиональным навыкам сотрудников и многом другом.

Как только компания принимает решение проводить цифровую трансформацию, встает вопрос о том, куда направить соответствующие усилия. Для большинства компаний эта работа связана с изучением клиентов, их нужд, потребностей и покупательского поведения. 37 % респондентов из региона Центральной и Восточной Европы называют своим ключевым инвестиционным приоритетом прогнозную аналитику и биометрию[199]. За ними с небольшим отрывом следуют мобильные приложения (36 %), бизнес-аналитика (34 %) и социальные медиа (31 %).

Все эти инновации помогают компаниям оптимизировать не только собственные процессы и решения, но и взаимодействие с клиентами и алгоритмы покупки (через интегрированные каналы, например мобильные приложения), а также приблизиться к клиентам (через социальные сети). Приоритеты у разных отраслей примерно одинаковые.

Основная проблема, с которой сталкиваются компании, когда речь заходит о цифровой трансформации, - ее повсеместный характер. Он применяется к каждой отдельной функции, будь то HR, финансы, маркетинг, дистрибуция, разработка продукта или технология. 46 % участников опроса компании Microsoft в Центральной и Восточной Европе[200] отмечают, что реализацией инициатив цифровой трансформации обычно занимаются несколько подразделений. Поэтому поиск того, кто будет управлять цифровой трансформацией, и как ее координировать, чрезвычайно сложен, поскольку имеет широкие последствия.

Традиционное промышленное предприятие обычно функционально и организационно разделено по видам деятельности: НИОКР, производство, логистика, продажи, маркетинг, послепродажное обслуживание, финансы и ИТ. Соответствующие подразделения во многом автономны, а их интеграция часто носит спорадический и тактический характер. Все подразделения призваны реализовывать единую стратегию и бизнес-план, обеспечивать

[199]Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. - 2018. – 25 с. [Электронный ресурс]. URL:RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf (Дата обращения 20.08.2018).

[200] Там же.

«передачу эстафеты» в ключевые моменты жизненного цикла продукта (от проектирования к производству, от продаж к обслуживанию и т. д.) и получать обратную связь от потребителей, чтобы совершенствовать свои процессы и продукты.

Руководители координируют эти работы — проектирование, закупки, обработку заказов и т. д., — в которых участвует несколько подразделений. С появлением «умных» цифровых процессов и продуктов классическая модель управления предприятием ломается.

Так, Coca-Cola в 2017 году объединила несколько подразделений — маркетинга, клиентский и коммерческий, а также ввела должность директора по развитию, который теперь отвечает за технологии, инновации и устойчивое развитие. Так же поступили Colgate-Palmolive, Coty и Mondelez[201].

Координация в проектировании, работе с облаком, улучшении сервиса и привлечении потребителя становится постоянной и не прерывается даже после продажи продукции. Периодических «передач эстафеты» уже недостаточно: нужна постоянная координация работы НИОКР, производства, продаж, обслуживания и ИТ. Деятельность подразделений начинает пересекаться, а их границы размываются. Появляются новые виды работ: нужно, например, управлять всеми данными, строить постоянные отношения с потребителями. Вообще, потоки данных, в том числе поступающих в реальном времени от киберфизических устройств, ослабляют традиционную модель централизованного управления и контроля. Право на принятие решений «расплывается» по организации, а улучшения становятся непрерывными.

Миграция в цифру сильно меняет компанию изнутри, трансформирует ее структуру и организационную культуру, меняет устоявшееся распределение ролей и властных полномочий.

Однако, в ближайшие десятилетия традиционные, «физические» промышленные предприятия вынуждены будут производить, и обслуживать свои традиционные товары. При этом в продукции самых прогрессивных промышленных компаний «умной» техники пока меньше половины.

Отсюда встает задача адаптации организационной структуры традиционных промышленных предприятий под задачи инноваций: если одни и те же сотрудники будут заниматься операционными процессами и

[201]Фуколова Юлия. Новая эра маркетинга // Harvard Business Review – Россия, 08.02.2018. [Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/marketing/tsifrovoy-marketng (Дата обращения 01.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

стратегическим развитием, они увязнут в текущих делах и вряд ли смогут сфокусироваться на долгосрочном планировании. Если разделить эти две функции, тогда работники сосредоточатся на решении конкретных задач, и в результате процесс цифровой трансформации окажется более быстрым и эффективным.

Во время цифровой трансформации модель управления меняется — это уже не контроль конкретных действий, а акцент на достижение амбициозных целей. Меняется и функция корпоративного центра — он больше не контролер, но помощник и ресурс. Вы даете сотрудникам свободу генерировать идеи и принимать решения, поддерживаете их и учите добиваться цели через общение, часто удаленно при помощи Интернета, с центральной командой.

Характер работы меняется по всей цепочке создания стоимости, вместе с этим преобразуются и компании[202]. Во всех отраслях взаимоотношения отделов ИТ и линейных подразделений меняются. Так, в организациях стран Центральной и Восточной Европы, активно включившихся в процесс цифровой трансформации, постоянная командная работа осуществляется и в других направлениях, помимо взаимодействия в рамках ключевых инициатив, связанных с цифровой трансформацией,. Все чаще бизнес-подразделения и отделы ИТ общими усилиями выбирают информационные инструменты, сроки и порядок их внедрения[203].

До 37 % респондентов данного региона отметили, что отделы ИТ и бизнес-подразделения постоянно поддерживают рабочие отношения и регулярно обсуждают вопросы внедрения информационных инструментов. Наряду с этим, еще 27 % назвали такие отношения благоприятными, но не постоянными, указав, что отделы ИТ, как правило, внимательно изучают запросы бизнеса. Взаимодействие бизнес-подразделений и отделов ИТ стало более распространенной, хотя и не повсеместной практикой[204].

[202]Карлинский В. Л. Цифровая трансформация промышленных предприятий. Проблемы и модели перехода // «Экономические исследования и разработки»: научно-исследовательский журнал, №8/2018. – С. 132-146. [Электронный ресурс]. URL:http://scipro.ru/ (Дата обращения 06.02.2019).

[203]Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. - 2018. – 25 с. [Электронный ресурс]. URL:RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf (Дата обращения 20.08.2018).

[204]Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. - 2018. – 25 с. [Электронный ресурс]. URL:RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf (Дата обращения 20.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

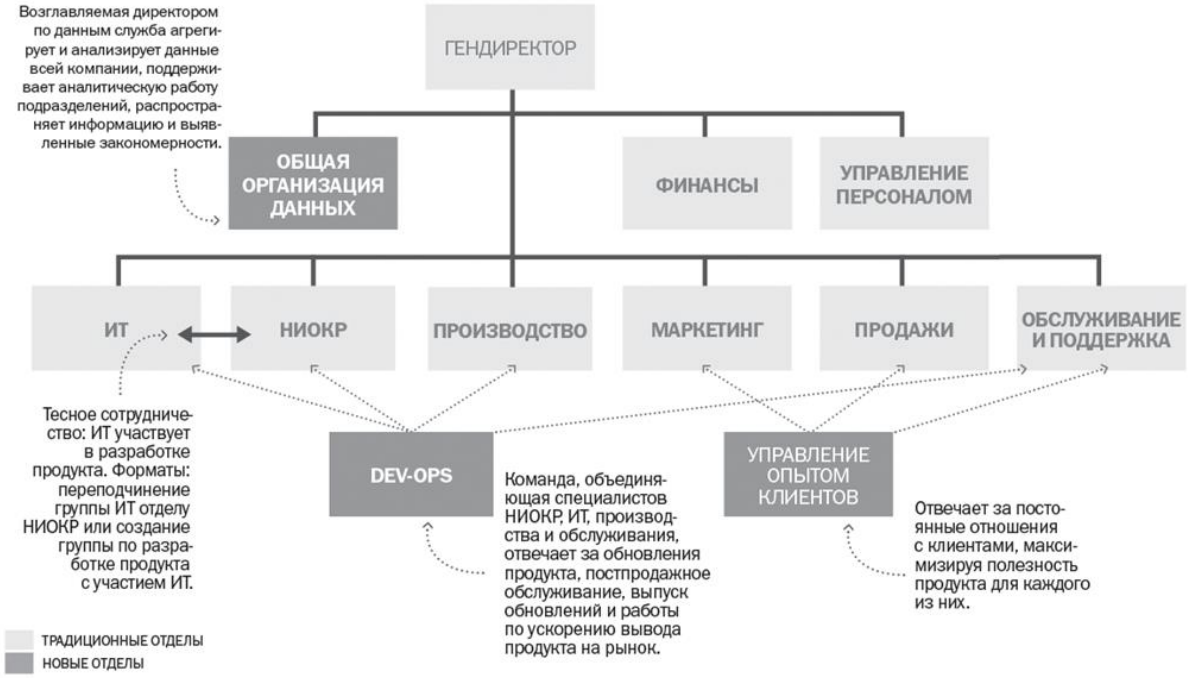

Рисунок 9.3. Трансформация организационной структуры промышленных компаний[205].

Поскольку и сам производимый компаниями продукт, а также система его поддержки постоянно развиваются, появилась необходимость в команде с новыми задачами: ее называют *dev-ops* (термин из софтверной отрасли: так называют совмещение разработок и внедрения ПО). Отдел *dev-ops* (см. рис. 3) отвечает за работу «умных» продуктов, товаров, услуг, устройств, их оптимизацию и совершенствование после того, как они окажутся у потребителей. В нем программисты-разработчики (*dev*) работают вместе с ИТ-специалистами, производственниками и обслуживающим персоналом (*ops*).

Ожидания рынка сегодня требуют от компаний-разработчиков программного обеспечения выпускать обновления все чаще и добавлять все больше возможностей. Компания-производитель программного обеспечения, которая не может поставлять его достаточно быстро, скорее всего, будет побеждена конкурентами, которые могут переманить всех ее клиентов. В наши дни каждая компания является ИТ-компанией (в смысле использования разнообразного ПО) и все больше зависит от своего программного

[205]Портер Майкл, Хаппельманн Джемс. Революция в производстве // Цифровизация производства. Сборник статей. – Harvard Business Review – Россия, 2017. С. 3-16. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/original-17n2.pdf (Дата обращения 14.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

обеспечения, что ставит перед каждой компанией цель – улучшаться в сфере ИТ.

После того, как программное обеспечение разработано и поставлено, оно должно работать надежно, чтобы клиенты могли спокойно его использовать. Таким образом, здесь возникает конфликт. С одной стороны, необходимо делать частые изменения и улучшения, с другой стороны, обеспечивать постоянную стабильность, надежность и безопасность.

Традиционно организации решали эту проблему, назначая двух (или более) разных менеджеров в своей организации для выполнения этих задач. Вице-президент по НИОКР управлял разработчиками, часто вынужденными делать изменения, а вице-президент по обслуживанию (или по IT), управлял системными администраторами, которые не любят делать никаких изменений, и могут дестабилизировать системы.

Таким образом, существовали два разных уполномоченных человека со своими командами в подчинении, перед которыми ставились противоречивые цели. Неудивительно, что во многих случаях организации-разработчики программного обеспечения были очень заняты все время, при этом демонстрируя очень скромный прогресс.

Организация должна одновременно достичь обеих важных целей: быстрая поставка и надежные, безопасные системы. Медленная разработка и обновление ПО означает сокращение доли рынка; ненадежность ПО приводит кразочарованию клиентов, которые ожидали большего, чем неработающая система.

Теперь отдел *dev-ops* руководит группами (он же их и формирует), которые сокращают цикл выпуска продукта, обновляют и исправляют ПО, добавляют новые сервисы и улучшают послепродажное обслуживание. В его компетенции также загрузка в общее облако небольших, тщательно протестированных обновлений ПО, а кроме того — работа по совершенствованию моделей профилактического обслуживания техники.

Когда цель ясна, встает вопрос: «Какой путь ведет к ней?». Описанные организационные изменения весьма серьезны. Централизованные группы управления данными еще только формируются, а отделы ИТ и НИОКР лишь намечают принципы интеграции. Отделы *dev-ops* и клиентского опыта пока редкость, хотя их роль и задачи уже понимают во многих традиционных промышленных компаниях. Многие подразделения-разработчики новых, «умных» продуктов приняли на вооружение методологии Scrum и Agile в различных формах, и перешли на короткие циклы поставки.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Однако, у производителей, например, самолетов, моторов, медицинских приборов, сельскохозяйственного оборудования и других сложных технических устройств, новая «умная» продукция будет долгое время сосуществовать с традиционной. Значит, организационной революции не будет, цифровая трансформация пойдет эволюционным путем, и старые и новые структуры часто будут работать параллельно. Многие компании, скорее всего, будут создавать гибридные или переходные организации: это позволит им собрать в одном месте лучших специалистов, избежать дублирования работ, освоить нужные знания и навыки.

Так, по мнению председателя правления компании «Сибур» Д. Конова у компании, которая производит физический продукт, скажем, бутылки, трубы, автокомплектующие или основу для них, этот бизнес вполне может существовать как производство с отдельными элементами цифровизации[206].

«Применение инноваций в традиционных, устоявшихся отраслях, где во главе угла стоит дисциплина, а любая неточность в эксплуатации дорогостоящего оборудования может привести к значительным потерям, имеет свою специфику» - подтверждает А. Мордашев, основной бенефициар группы компаний «Северсталь»[207]. Внедрение той или иной технологии иногда занимает годы — это во многом объясняется культурными барьерами, в частности, боязнью брать на себя риски и экспериментировать. И работа с инновациями действительно сопряжена с рисками. Поэтому важно разработать в рамках компании комплексную систему, которая поощряет инициативу и эксперименты и в то же время управляет рисками.

Поэтому цифровая трансформация — это все-таки больше про эволюцию, как и метод Kanban (не путать с Kanban Toyota), а SCRUM и AGILE — про революцию, которая часто заканчивается грустно. Kanban помогает поэтапно улучшать систему и ничего не ломать сходу. В этом его главное преимущество. Поэтому быстро запускать продукты лучше по SCRUM и AGILE, а выстраивать процессы и проекты, проводить цифровую трансформацию — по Kanban.

Компании под воздействием цифровых технологий меняют подходы к организации бизнеса, думают о снижении расходов. Очень часто

[206]Фуколова Юлия, Лапшин Андрей, Иванющенкова Марина «Я пытаюсь отучить сотрудников от слова agile» // Harvard Business Review – Россия. 06.06.2018.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 20.08.2018).

[207]Мордашов Алексей. Как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard Business Review - Россия, 30.01.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 10.02.2019).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

информационная система компании обеспечивает работу в любой точке мира 24 часа в сутки. При таком подходе нет необходимости сажать сотрудника в офис, организовывать для него рабочее место, напротив, крайне желательно, чтобы он это место не занимал, а работал в каких-то других условиях, например, из дома или там, где ему удобно[208].

Если сотрудника выключают из операционных процессов, если в результате цифровой трансформации используются алгоритмы, роботизация и искусственный интеллект, то сотрудники нужны для того, чтобы отрабатывать исключения или чтобы развивать систему, в непосредственном же взаимодействии с клиентом их участие не требуется. Это очень важно, потому что клиенты тоже хотят иметь возможность 24 часа в сутки получать обслуживание у компании, но организовать 3-4 смены в скользящем графике – это очень дорогой и устаревший подход. Поэтому лучше, чтобы информационная система, сайт или мобильное приложение обслуживали клиента, а человек занимался бы только результатами этой обработки. При правильной постановке рабочих задач сотрудники получают продуктивные результаты и стремятся к дальнейшим улучшениям.

В конечном итоге такой подход к организации бизнеса приводит к тому, что компании либо сами становятся платформами, либо интегрируют свой бизнес в существующую платформу или даже в несколько платформ. Переводя свой бизнес на цифровую платформу, обычные компании все чаще превращаются в «айтишные», набирая в свой штат разработчиков ИТ-решений[209].

Еще Джефф Иммельт, бывший генеральный директор General Electric, как-то сказал, что каждое промышленное предприятие должно стать софтверной фирмой, потому что продукции с программной начинкой становится все больше. Сбербанк, например, уже стал одной из крупнейших ИТ-компаний в России, если судить по количеству работающих в его структурах программистов и ИТ-специалистов.

Цифровая трансформация традиционных, «физических» производств требует значительных усилий. Интегрирование ПО, работу в облаке, анализ данных приходиться совмещать с проектированием, производством и техподдержкой сложных традиционных «физических» устройств.

---

[208]Карлинский В. Л. Организация рабочих мест в новой экономике // Индустриальная цивилизация: прошлое или будущее России?: материалы III Пермского конгресса ученых-экономистов (г. Пермь, ПГНИУ, 17 февраля 2017 г.): в 2 т. / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2017. – Т. 1. – С.40-44.

[209]Портер Майкл, Хаппельманн Джемс. Революция в производстве // Цифровизация производства. Сборник статей. – Harvard Business Review – Россия, 2017. С. 3-16. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/original-17n2.pdf (Дата обращения 14.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Сегодня многие компании сначала стремятся защитить свой основной бизнес, и только затем переходить в наступление с помощью цифровой трансформации. Типичная промышленная компания тратит около 30% ресурсов на деятельность, выходящую за рамки ее основного направления. Компании же, вставшие на путь цифровой трансформации, выделяют равное количество ресурсов на пересмотр своей ключевой бизнес-модели и развитие дополнительных направлений. Для многих компаний основные направления бизнеса остаются пока «хлебом насущным», а цифровая трансформация помогает добиться более стабильного роста[210].

Основная часть доходов крупных производственных компании в большинстве отраслей по-прежнему поступает из традиционных источников. Однако результаты обзора McKinsey Global Survey по цифровой стратегии показывают, что цифровой разрыв уже складывается. Компании, конкурирующие традиционными способами (то есть без применения цифровых технологий и стратегий в своем бизнесе), имеют более низкие темпы роста доходов и прибыли, чем компании, конкурирующие цифровыми способами, - и эти ставки тесно коррелируют с их уровнем цифровой трансформации[211]. В частности, исследование, проведенное McKinsey&Company и Глобальным институтом McKinsey, демонстрирует, что цифровая трансформация может отрицательно сказаться на компаниях, игнорирующих цифровые инновации, вполовину снижая рост их выручки и на треть сокращая рост их прибыли до выплаты процентов и налогов (EBIT)[212].

Цифровое преобразование не может быть достигнуто просто путем создания отдельного анклава для цифровых действий потому, что цифровая трансформация затрагивает слишком много разнообразного функционала в компании.

Многие промышленные компании-старожилы из традиционных отраслей сталкиваются с этими препятствиями на пути цифровизации. Это естественно, так как они добились успеха, год за годом совершенствуя свои методы производства и компетенции. Чем эффективнее привычные подходы в

[210]Бугин Жак, Кэтлин Танги. Шесть признаков успешной цифровой трансформации // Harvard Business Review - Россия, 06.02.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/ (Дата обращения 20.12.2018).

[211]Бугин Жак, Кэтлин Танги, Ла Берге Лаура. Как цифровые изобретатели выходят из упаковки // McKinsey &Company, декабрь 2017. [Электронный ресурс]. URL:https://www.mckinsey.com/quarterly/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/ (Дата обращения: 19.04.2018)

[212]Бугин Жак, Кэтлин Танги. Шесть признаков успешной цифровой трансформации // Harvard Business Review - Россия, 06.02.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/ (Дата обращения 20.12.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

обеспечении компаний невоспроизводимыми активами, тем сложнее им от них отказаться[213,214].

Таким образом, сосуществование нового и старого продолжится, и это усложняет организационную структуру предприятий (см. рис. 3).

В организационной структуре компаний происходят различные сдвиги, так, традиционная иерархическая система промышленных предприятий становится более плоской. Такие перемены связаны и с внедрением технологий, которые значительно ускоряют все процессы, и с необходимостью переходить на гибкие методы управления.

Компании все больше отказываются от жесткой вертикали, где все решения принимаются наверху, и тяготеют к горизонтальным схемам управления. Исследование Deloitte показало, что традиционную модель руководства «сверху вниз» имеют только 38% компаний из 7 тыс. изученных[215].

При внедрении горизонтальных, плоских структур вся информация, необходимая для принятия решения, аккумулируется там, где она выполняется, а ее координацией занимаются цифровые сервисы. Поскольку решения все чаще приходится принимать оперативнее, работу выполнять — быстрее, возникает потребность в сокращении уровней иерархии. К сожалению, Россия из-за своей исторической траектории привыкла жить в условиях жесткой иерархии, и горизонтальные структуры требуют сдвига в менталитете людей.

Например, в «Северстали» существенно упростили оргструктуру — уменьшили количество уровней управления в вертикали от генерального директора до рабочего с девяти до пяти[216]. Однако руководство компании считает, что этого недостаточно, поэтому собирается и дальше работать над сокращением корпоративной вертикали.

Проведение цифровой трансформации требует тесной координации между подразделениями. При этом сотрудникам приходится привыкать к разным стилям работы коллег: разработчики ПО, например, все делают и решают быстро — не то, что производители в классическом понимании

[213]Мордашов Алексей. Как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard Business Review - Россия, 30.01.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 10.02.2019).

[214]Фуколова Юлия, Лапшин Андрей, Иванющенкова Марина «Я пытаюсь отучить сотрудников от слова agile» // Harvard Business Review – Россия. 06.06.2018.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 20.08.2018).

[215]Тышковский Роман. Главный по счастью: чем придется заниматься CEO через 5-10 лет // Harvard Business Review – Россия, 04.07.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 15.11.2018).

[216]Мордашов Алексей. Как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard Business Review - Россия, 30.01.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery / (Дата обращения 10.02.2019).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

слова.Следующий сдвиг заключается в том, что трансформируется структура команд, на смену специализированным командам приходят межфункциональные. Чтобы объединить всех, нужно перекраивать оргструктуру, переосмысливать политику и правила компании.

Как отмечают авторы исследования[217], для эффективного внедрения организационных изменений целесообразно привлечь несколько подразделений. Это не только способствует скоординированной командной работе, но и помогает продвигать инновации. Практически половина опрошенных представителей организаций Центральной и Восточной Европы отметили, что во внедрении цифровых инициатив, как правило, участвуют несколько подразделений, и для их реализации требуется активная совместная работа линейных подразделений и отделов ИТ. В 21 % организаций даже существуют выделенные «цифровые группы» по поддержке новых операционных моделей, в которых специалисты по ИТ играют роль технических консультантов[218].

При нынешнем росте объемов, сложности и стратегической значимости данных нецелесообразно замыкать управление ими, также как и создание вычислительных мощностей и прочие связанные с этим задачи на одно единственное подразделение.

Чтобы полноценно эксплуатировать новый ресурс — данные, многие компании создают сводные группы, которые консолидируют сбор, группировку и анализ данных, отвечают за то, чтобы данные и выводы глубинного анализа были доступны всем подразделениям и отделам компании. Исследовательская фирма Gartner предсказывала, что к 2017 году у четверти всех крупных компаний должны были появиться специальные подразделения по работе с данными[219].

Для внедрения новых технологий Минэкономразвития РФ также рекомендует в компаниях и корпорациях создать отдельные проектные офисы и центры компетенций[220].

---

[217]Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. - 2018. – 25 с. [Электронный ресурс]. URL:RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf (Дата обращения 20.08.2018).

[218] Там же.

[219]Портер Майкл, Хаппельманн Джемс. Революция в производстве // Цифровизация производства. Сборник статей. – Harvard Business Review – Россия, 2017. С. 3-16. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/original-17n2.pdf (Дата обращения 14.08.2018).

[220]Кузичева Дарья. Во всех госкомпаниях России появятся топ-менеджеры по цифровой трансформации // Новости Интернета Вещей, 13.04.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://iot.ru/search/?tags=технологии (Дата обращения 15.07.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Конечно, не все еще отрасли переживают цифровой бум, однако там, где необходимо перевести взаимодействие с клиентом и ключевые сервисы в цифровой формат – перемены неизбежны. В первую очередь это сделали банки и страхование, медиа и развлечения, обучение и туризм, телекоммуникации и розничная торговля.

Цифровые решения часто требуют квалификации и усилий различных специалистов и отделов. Это, вместе с необходимостью быстрого продвижения вперед, побудило многие организации принять кросс-функциональный подход к новым инициативам. Например, одна из розничных компаний в США заменила свой традиционный подход к разработке продукции – вместо линейного цикла развития идей, закупок, маркетинга, графического дизайна и работы магазинов, она начала с того, что собрала всех, включая отдел ИТ за одним столом. Это позволило компании с самого начала делать вещи, которые способствуют продвижению бренда, со всеми дополнительными техническими возможностями. Это также позволило компании быстрее развиваться, поскольку различные группы могли работать параллельно[221].

Поскольку масштаб изменений огромен, а знаний и опыта в сфере цифровых технологий не хватает, многие компании создают гибридные или переходные организации: это позволяет им собрать в одном месте лучших специалистов, избежать дублирования работ, освоить нужные знания и навыки. В 2016 году 60% компаний, входящих в рейтинг Fortune100, уже имели команды по переходу на цифровые технологии, согласно компании IDC, занимающейся маркетинговыми исследованиями, и эта цифра должна была вырасти до 80% к концу 2017 г[222].

Такие группы могут принимать различные формы. Так, в международной компании, производящей бытовую технику, работа выполняется тремя разными группами, начиная с отдела по корпоративной стратегии, который исследует цифровые и социальные тенденции, а затем выявляет те, которые важны для компании. После этого, отдел работает с группой по инновациям, чтобы определить, какие технологии необходимы для достижения задачи. И наконец, отдел по переходу на цифровые технологии осуществляет их

[221]Равновесие экосистемы: сотрудничество во взаимосвязанной экономике. Аналитическийобзорот Harvard Business Review // Harvard Business School Publishing. – 2016. – 24 с. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr.org/hbr-analytic-services/systems-cross-industries-xi-white-paper-external-xiw12374ruru-20170901.pdf (Дата обращения 01.08.2018).

[222]Равновесие экосистемы: сотрудничество во взаимосвязанной экономике. Аналитическийобзорот Harvard Business Review // Harvard Business School Publishing. – 2016. – 24 с. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr.org/hbr-analytic-services/systems-cross-industries-xi-white-paper-external-xiw12374ruru-20170901.pdf (Дата обращения 01.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

внедрение, в том числе "разъясняет суть технологии, как она поможет нам, и как мы будем использовать ее в дальнейшем", – рассказал руководитель компании по корпоративной стратегии и развитию бизнеса[223].

Другая компания - по промышленной переработке и сбыту отходов создала группу по специальным проектам, которая отвечает за развитие инноваций в области цифрового бизнеса. Данный подход оказался недостаточно масштабен для потребностей крупного международного конгломерата, который внедряет цифровую трансформацию во всех сферах своей деятельности. Поэтому у него есть отдел, который работает с различными функциональными подразделениями по всему миру для внедрения нового упрощенного инновационного процесса, направленного на преодоление неизменных бюрократических процессов, которые усложняются в крупных организациях с течением времени[224].

Многие компании обычно решают учиться, поэтому, на первоначальном этапе они переопределяют общую структуру или управление, выбирают один или два процесса и пытаются выяснить, могут ли они быстро добиться прогресса, применяя новые управленческие навыки для этих процессов.

Например, внутри компании создается офис трансформации — лаборатория, которая формирует новый опыт и задает темпы для развертывания программы цифровой трансформации[225]. Выбирается самое успешное подразделение, внутри него начинается тестирование новых методов, оцениваются результаты и предоставляются дополнительные ресурсы, когда в них возникает потребность. Трансформация подразумевает инвестиционную логику взаимодействия — здесь все работают на результат. Поэтому если сотрудник предлагает проект, который может привести к цели, — в него инвестируют, что конечно связано с определенными рисками: часть экспериментов, вероятно, закончится ничем.

Лидерами цифровой трансформации выступают обычно крупные компании. Тенденция одинакова во всех отраслях: чем крупнее компания, тем лучше она подготовлена к цифровой трансформации. В 36 % организаций со штатом более 1000 сотрудников есть выделенные команды по цифровой

[223] Там же.

[224]Равновесие экосистемы: сотрудничество во взаимосвязанной экономике. Аналитическийобзорот Harvard Business Review // Harvard Business School Publishing. – 2016. – 24 с. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr.org/hbr-analytic-services/systems-cross-industries-xi-white-paper-external-xiw12374ruru-20170901.pdf (Дата обращения 01.08.2018).

[225]Сергиенко Яков, Алябьев Сергей. Уйти в прорыв // Harvard Business Review –Россия, 09.10.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami (Дата обращения 15.11.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

трансформации, в 31 % — команды из представителей нескольких подразделений, а в 15 % такие команды формируются в настоящее время[226].

Сделать офис трансформации наиболее полезным для бизнеса в части достижения целей помогают бизнес-партнеры в его составе — люди, которые способны критически проанализировать предлагаемую программу развития и помочь наладить процессы для реализации инициативы. Эта роль одновременно и «тренера», и «спарринг-партнера». Они помогают «спортсмену» (бизнесу) подготовиться к реальному «состязанию» — запуску инновационных проектов, способных обеспечить ощутимый финансовый результат. Например, если организация хочет повысить эффективность производства, бизнес-партнер обсуждает с директором производства планы внедрения Интернета вещей, помогает их скорректировать и определить стратегию развития. Важно, чтобы эту роль взял на себя человек с высоким уровнем компетенции: тогда он сможет сам предлагать улучшения, и с его решениями будет считаться топ-менеджмент.

Какой может быть переходная структура? Компании поощряют инициативы своих подразделений по части «умных», цифровых технологий, а формировать стратегию их развития поручают либо отделу ИТ, либо специальной комиссии, состоящей из руководителей разных подразделений. Также наблюдается практика заключения партнерства, либо покупки компаниями фирм, разрабатывающих специализированное ПО. Так компании находят нужных им профессионалов и раздвигают свои горизонты.

Компания Caterpillar, к примеру, недавно сделала шаг в этом направлении: она вложила средства в аналитическую фирму Uptake, которая разрабатывает прогностические системы для разных производителей[227].

Таблица 9.1

Модели организационного обеспечения цифровой трансформации

Наименование модели	Краткое описание	Примеры применения
АВТОНОМНЫЙ ОТДЕЛ	Стратегию развития цифровой трансформации осуществляет новое самостоятельное бизнес-подразделение с собственным	Подразделение Bosch Software Innovations компании Bosch[228].

[226]Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. - 2018. – 25 с. [Электронный ресурс]. URL:RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf (Дата обращения 20.08.2018).

[227]Равновесие экосистемы: сотрудничество во взаимосвязанной экономике. Аналитическийобзорот Harvard Business Review // Harvard Business School Publishing. – 2016. – 24 с. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr.org/hbr-analytic-services/systems-cross-industries-xi-white-paper-external-xiw12374ruru-20170901.pdf (Дата обращения 01.08.2018).

[228]Портер Майкл, Хаппельманн Джемс. Революция в производстве // Цифровизация производства. Сборник статей. – Harvard Business Review – Россия, 2017. С. 3-16. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/original-17n2.pdf (Дата обращения 14.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

	бюджетом. Ему предоставляют специалистов, технологии и активы, необходимые для запуска новинок, оно сотрудничает со всеми задействованными в этой работе подразделениями. Новый автономный отдел живет сам по себе, его не встраивают в сложившиеся бизнес-процессы и структуры. Существует опасность, что автономное подразделение будет тормозить инициативы других и не слишком охотно делиться приобретенными знаниями с остальной компанией.	Самоуправляемые проектные группы людей в Spotify[229].
ЦЕНТР ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА	Отдельное подразделение собирает у себя ключевых экспертов по «умным» цифровым технологиям. У подразделения нет своего бюджета, оно находится на иждивении компании, а его услугами пользуются другие бизнес-единицы.	Центр передового опыта компании GE в Силиконовой долине[230]. L'Oréal и TD BankGroup, создали центры передового опыта и назначили туда *CDO*[231]. Центр компетенций в Сибуре[232]. Центр анализа и мониторинга данных в PepsiCo[233].
РУКОВОДЯЩИЙ КОМИТЕТ	Подход предполагает создание сводной группы руководителей. Цель комитета — выявлять перспективы для бизнеса, поощрять обмен знаниями и укреплять сотрудничество. У него, как правило, нет полномочий принимать окончательные решения, то есть его возможности способствовать переменам весьма ограничены.	Совет управляющих в Burberry[234].

В многопрофильных компаниях на общекорпоративном уровне создают новые комитеты, которые отвечают за стратегии «умных» продуктов,

[229]Танги Кэтлин, СканланДжейи, Уилмотт Пол. Повышение вашего цифрового кода// McKinsey Quarterly, Июнь 2015. [Электронный ресурс]. URL:https://www.mckinsey.com/quarterly/overview (Дата обращения 01.08.2018).

[230]Портер Майкл, Хаппельманн Джемс. Революция в производстве // Цифровизация производства. Сборник статей. – Harvard Business Review – Россия, 2017. С. 3-16. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/original-17n2.pdf (Дата обращения 14.08.2018).

[231]Танги Кэтлин, Сканлан Джейи, Уилмотт Пол. Повышение вашего цифрового кода// McKinsey Quarterly, Июнь 2015. [Электронный ресурс]. URL:https://www.mckinsey.com/quarterly/overview (Дата обращения 01.08.2018).

[232]Фуколова Юлия, Лапшин Андрей, Иванющенкова Марина «Я пытаюсь отучить сотрудников от слова agile» // Harvard Business Review – Россия. 06.06.2018.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 20.08.2018).

[233]«Для удержания лидерства нужно быстро меняться»: Наталья Игнатович о digital-трансформации в PepsiCo // Think with Google, Октябрь, 2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.thinkwithgoogle.com/inti/ru-ru/about (Дата обращения 27.12.2018).

[234]«Для удержания лидерства нужно быстро меняться»: Наталья Игнатович о digital-трансформации в PepsiCo // Think with Google, Октябрь, 2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.thinkwithgoogle.com/inti/ru-ru/about (Дата обращения 27.12.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

определяют, с чего лучше начать, как избежать дублирования, как накопить критическую массу знаний, как контролировать инфраструктуру. Наиболее часто встречающиеся модели организационного обеспечения цифровой трансформации компаний представлены в табл. 9.1.

Один из инструментов трансформации — портфельное управление. Часто бывает, что бизнес ставит перед собой долгосрочные цели, но многие из них так и остаются на бумаге. Если горизонт планирования довольно большой, и у компании нет продуманной стратегии, есть риск неправильно расставить приоритеты.

Портфельное управление — принципиально другой подход[235]. Он предполагает четкую структуру — портфель идей. Логика простая: для того чтобы через пять лет заработать X миллиардов долларов, у уже сегодня у компании должно быть в запасе идей на XXX миллиардов и еще на XXX миллиардов — на этапе проработки, а в следующем году необходимо снова пополнить портфель определенным количеством идей. Это нужно для того, чтобы держать в тонусе всю организацию, постоянно оценивать эффективность изменений и понимать, на каких действиях нужно сфокусироваться в определенный момент. Портфельное управление позволяет уже на раннем этапе видеть проблемы и управлять рисками. Кроме того, с помощью этого инструмента можно прогнозировать потребность в ресурсах и компетенциях, необходимых для достижения долгосрочных целей.

Без «жесткого» управления программой цифровой трансформации, с выделением всех необходимых финансовых и организационных ресурсов, достичь результатов в требуемые сроки будет затруднительно, поскольку это серьезное изменение, которое будет встречать сопротивление на всех уровнях организации.

Существенный масштаб необходимых изменений требует дополнительных механизмов координации внутри компании, и именно поэтому все чаще и чаще можно увидеть назначение специализированных менеджеров, отвечающих за цифровую трансформацию организаций, с соответствующими правами и полномочиями.

Необычные типы управленцев появляются в российских компаниях как грибы после дождя. Должности, первоначально возникшие в более открытом для перемен секторе ИТ, приходят в намного более консервативный производственный сектор (табл. 9.2). Большинство появляющихся в

[235]Сергиенко Яков, Алябьев Сергей. Уйти в прорыв // Harvard Business Review – Россия, 09.10.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami (Дата обращения 15.11.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

российских компаниях необычных должностей управленцев было придумано и апробировано за рубежом. Сейчас с их помощью даже крупные российские производственные корпорации пытаются улучшить работу.

Таблица 9.2

Новые типы управленцев для цифровой трансформации

Наименование должности	Характеристика деятельности	Примеры реализации
Chief Digital Officer (CDO) менеджер, отвечающий за цифровую трансформацию, или Директор по цифровым технологиям	Миссия в компании – помочь организации преобразовать традиционные «аналоговые» продукты и услуги в «цифровую» форму. Он отвечает за компанию, работающую в цифровом пространстве, его «мандат» позволяет принимать решения сверх технологической архитектуры и традиционных процессов. Фактически *CDO* должен вместе с топ-менеджментом сформировать видение, стратегию и детальный план действий по трансформации бизнес-процессов, продуктов и услуг компании в цифровой формат, с возможностью предоставления клиентам сервисов в цифровом виде. Главное для *CDO* – это техническая экспертиза в новых технологиях, понимание бизнеса и возможность не только сформировать видение того, куда организация должна двигаться, но и возможность через определенный промежуток времени привести организацию в эту точку.	В начале 2017-го в «Северстали» ввели должность директора по развитию цифровых технологий (*CDO*) и наняли профессионала из телекоммуникационной отрасли прошедшего школу цифровой трансформации, который собрал одну из самых сильных в российской промышленности диджитал-команд[236]. В мае 2018 г. в структуре Danone в России появилась новая должность — руководитель по цифровой трансформации. Им до конца года должна была быть написана цифровая стратегия развития компании[237].
Директор по стратегии и развитию производства	Основные задачи — оценивать со стороны ситуацию в компании, анализировать производственные процессы и понять, как их можно оптимизировать, проектировать изменения для повышения эффективности и реализовывать их. Цель деятельности —научить сотрудников работать с большей отдачей, улучшать организацию работы и в итоге	В компании «Технопарк-импульс» (выпускает навесное оборудование для спецтехники, например погрузочные ковши) должность директора по стратегии и развитию производства появилась в январе 2018 года[238].

[236]Мордашов Алексей. Как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard Business Review - Россия, 30.01.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 10.02.2019).

[237]Романова Светлана, Носырев Илья. Менеджер перемен: зачем российским компаниям необычные управленцы // РБК, 21.08.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.rbc.ru/own_business/21/08/2018/5b7a82509a7947d318c07856 (Дата обращения 15.12.2018).

[238]Романова Светлана, Носырев Илья. Менеджер перемен: зачем российским компаниям необычные управленцы // РБК, 21.08.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.rbc.ru/own_business/21/08/2018/5b7a82509a7947d318c07856 (Дата обращения 15.12.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Наименование должности	Характеристика деятельности	Примеры реализации
	производить продукт с меньшими издержками.	Coca-Cola в 2017 году объединила несколько подразделений — маркетинга, клиентский и коммерческий, и ввела должность директора по развитию, который теперь отвечает за технологии, инновации и устойчивое развитие. Так же поступили Colgate-Palmolive, Coty и Mondelez[239].
Chief Transformation Officer *Менеджер по управлению изменениями*	Основные задачи этого топ-менеджера связаны не столько с внедрением конкретной технологии, сколько с необходимостью постоянно менять процессы и функции в соответствии с тем, как они меняются в мире.	Один из крупнейших издателей планеты Time Inc. решил открыть эту должность в связи с попытками изменить позиционирование и компенсировать падение доходов от печатной рекламы за счет цифровых площадок[240].
Chief Dream Officer *Менеджер по мечте* *или* *Chief Disruptor Officer* *Менеджер по разрушению*	Роль изменений в жизни компаний возрастает настолько, что ими нужно не просто руководить, а непрерывно к ним подталкивать, то есть отслеживать внешние и внутренние сигналы и преобразовывать их в необходимые изменения. Это человек, который должен непрерывно двигать компанию к изменениям, а значит — разрушать устоявшийся порядок.	В 1994 году в First Virtual Holdings появилась позиция *Chief Visionary Officer* — по сути, «главный мечтатель». Им стал сооснователь компании Эйнар Стефферуд[241].
Critical friends *«Критичные друзья»*	Их задача — критиковать все, что происходит в компании, выявляя недостатки в организации бизнес-процессов, отношении к сотрудникам и работе с клиентами. От них ждут конструктивной критики того, что происходит в компании, независимой оценки рисков и предложений по борьбе с недостатками	В середине июля 2018 г. в холдинге «Северсталь» на работу вышли четыре новых топ-менеджера. В офисе трансформации они курируют направления «культура», «лидерство по затратам», «клиентский опыт» и «новые возможности». Это своего рода *critical friends*

[239]Фуколова Юлия. Новая эра маркетинга // Harvard Business Review – Россия, 08.02.2018. [Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/marketing/tsifrovoy-marketng (Дата обращения 01.08.2018).

[240]Тышковский Роман. Главный по счастью: чем придется заниматься CEO через 5-10 лет // Harvard Business Review – Россия, 04.07.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 15.11.2018).

[241] Тышковский Роман. Главный по счастью: чем придется заниматься CEO через 5-10 лет // Harvard Business Review – Россия, 04.07.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 15.11.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Наименование должности	Характеристика деятельности	Примеры реализации
		для других подразделений[242].
Chief Revenue Officer Менеджер, отвечающий за поток доходов	Основная задача – сделать так, чтобы все подразделения, работающие с клиентами, условно, сидели за одним столом и договаривались, как решать конкретные задачи. Для улучшения взаимодействия используются принципы agile.	В 2016 году Марек Слачик пришел в «Вымпелком», чтобы возглавить работу блока по маркетингу массового рынка одновременно с блоком по развитию дистрибуции[243].
Chief Data Officer Директор по данным	Подчиняется гендиректору (иногда — финансовому или директору по ИТ). Сфера его компетенции — управление данными, обучение сотрудников методам работы с ними, распределение прав доступа и операций с данными. То есть он отвечает за то, чтобы глубинный анализ данных освоили во всех звеньях цепочки создания стоимости. Основная задача *Chief Data Officer* — собирать, обрабатывать и использовать данные, чтобы повысить эффективность всех внутренних процессов компании.	Присутствует в основном в технологических, финансовых или телекоммуникационных компаниях вроде Сбербанка, МТС или IBM[244]. В Ford Motor недавно назначили директора по данным и поручили ему разработать программу анализа данных для всей компании[245]. Роль *Chief Data Officer* стала в Европе отраслевым стандартом[246]. В начале 2018 года центр управления корпоративными данными появился в нефтехимической компании «Сибур»[247].
Директор по счастью	Директор по счастью помогает выстраивать систему мотивации сотрудников, основанную на ощущении высокой удовлетворенности от работы. Этот специалист также является связующим звеном между	Должность директора по счастью появилась в таких компаниях, как Google, Zappos и

[242]Романова Светлана, Носырев Илья. Менеджер перемен: зачем российским компаниям необычные управленцы // РБК, 21.08.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.rbc.ru/own_business/21/08/2018/5b7a82509a7947d318c07856 (Дата обращения 15.12.2018).

[243]Фуколова Юлия. Новая эра маркетинга // Harvard Business Review – Россия, 08.02.2018. [Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/marketing/tsifrovoy-marketng (Дата обращения 01.08.2018).

[244]Тышковский Роман. Главный по счастью: чем придется заниматься CEO через 5-10 лет // Harvard Business Review – Россия, 04.07.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 15.11.2018).

[245]Портер Майкл, Хаппельманн Джемс. Революция в производстве // Цифровизация производства. Сборник статей. – Harvard Business Review – Россия, 2017. С. 3-16. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/original-17n2.pdf (Дата обращения 14.08.2018).

[246]Романенко Ирина. Зачем банкам нужен Chief Data Officer // Executive.ru, 16.02.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness (Дата обращения 10.02.2019).

[247]Романова Светлана, Носырев Илья. Менеджер перемен: зачем российским компаниям необычные управленцы // РБК, 21.08.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.rbc.ru/own_business/21/08/2018/5b7a82509a7947d318c07856 (Дата обращения 15.12.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Наименование должности	Характеристика деятельности	Примеры реализации
	руководством и сотрудниками, проблемы которых он выявляет и решает (по данным исследования Университета Уорик, счастливые сотрудники на 12% продуктивнее несчастных. [19]). Наличие в компании специального управленца, который следит за тем, чтобы сотрудники были довольны, позволяет найти простые решения многих проблем.	французский ретейлер одежды Kiabi[248]. Такой руководитель есть в казанской ИТ-компании Neti. Должность появилась в компании в феврале 2018 года[249]. Разработчик онлайн-касс «Эвотор» в июле 2018 года ввел во многом похожую должность менеджера по благополучию работников[250].
Chief Design Officer	В компаниях существует запрос на красоту, причем исходит он в равной степени от сотрудников и клиентов. Дизайн играет все большую роль на всех этапах коммуникации бренда. Важно, как выглядит рабочее пространство, продукты и даже документы компании. Поэтому функция арт-директора расширяется и эволюционирует, превращаясь в позицию *Chief Design Officer*, который отвечает за всю корпоративную визуальную культуру.	Первый *Chief Design Officer* в Apple Джони Айв совмещает эту должность с постом вице-президента и участвует в разработке всех продуктов и проектировании нового офиса компании[251].

У каждой революции есть свой лидер и ниспровергатель основ. Кто же становится основной движущей силой цифровой трансформации?

Новые решения предлагают так называемые провокаторы изменений. Эти люди обладают инновационным складом ума и очевидной мотивацией к нововведениям. С другой стороны сопротивление изменениям оказывают руководители или рядовые сотрудники, ориентированные на сохранение стабильности любыми возможными способами. Очень часто против прорывных технологий выступают IT-департаменты – они боятся, что сторонние решения нарушат существующую систему. Таков консервативный склад ума, который больше ориентирован на старые, но еще работающие подходы.

[248]Тышковский Роман. Главный по счастью: чем придется заниматься CEO через 5-10 лет // Harvard Business Review – Россия, 04.07.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 15.11.2018).

[249]Романова Светлана, Носырев Илья. Менеджер перемен: зачем российским компаниям необычные управленцы // РБК, 21.08.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.rbc.ru/own_business/21/08/2018/5b7a82509a7947d318c07856 (Дата обращения 15.12.2018).

[250] Там же.

[251]Тышковский Роман. Главный по счастью: чем придется заниматься CEO через 5-10 лет // Harvard Business Review – Россия, 04.07.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 15.11.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Однако, трансформировать корпоративную культуру, не изменив полностью свою организацию, у российских компаний не получится. Существенный масштаб необходимых изменений требует дополнительных механизмов координации внутри компании. Акционеры в рамках корпоративных отношений оказывает непосредственное влияние на менеджмент. Учредитель, владелец бизнеса в российской действительности обычно занимает должность либо генерального директора, либо председателя совета директоров. Очень часто акционеры буквально требуют от менеджмента реакции на те или иные вызовы. Они хотят видеть цифровую стратегию, в которой написано, что с компанией будет происходить в течение ближайших нескольких лет, как она будет готова реагировать на изменения в мире.

Например, в компании «Северсталь» считают, что обсуждать на совете директоров IT-стратегию нужно не реже раза в квартал, а при необходимости еще и проводить индивидуальные встречи членов совета с директором по IT[252]. Правление «Сибура» раз в две недели собирается и обсуждает статус по цифровым проектам — инициативы, проблемы, чем руководители могут помочь остальным сотрудникам[253].

Акционеры, как и выбранные ими члены правлений - это люди с нестандартным мышлением, с широким кругозором, которые многого добились в жизни именно потому, что они всегда держали «глаза и уши открытыми». Они первыми чувствуют изменения. Они понимают, куда идет бизнес, сравнивают свои компании с аналогичными компаниями на Западе.Они видят, что конкуренты один за другим принимают масштабные программы по внедрению цифровых технологий. В цифровых технологиях они видят возможности, а в бездействии – риски потерь. Они совершенно точно не хотят терять доходы и лишаться бизнеса. Поэтому в отношении к новым технологиям они являются драйверами перемен. Владельцы компаний часто говорят: «Я знаю, как лучше» — и принимают решение за всех.

В отличие от акционеров топ-менеджеры российских предприятий боятся, что цифровые технологии могут ослабить их позиции в корпоративной иерархии. На них идет большее давление со стороны акционеров: «Давайте, внедряйте!»[254]. Менеджмент сопротивляется, потому что перемены – это

[252]Почему российским директорам не нужны прорывные технологии // Harvard Business Review - Россия, 12.09.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/management/upravlenie (Дата обращения 01.02.2019).

[253]Фуколова Юлия, Лапшин Андрей, Иванющенкова Марина «Я пытаюсь отучить сотрудников от слова agile» // Harvard Business Review – Россия. 06.06.2018.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 20.08.2018).

[254]Семеркин А. Цифровизация бизнеса: почему акционеры – за, а CIO – против? // Executive.ru, 18.01.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987963-

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

огромные риски, в случае любой неудачи вина будет возложена на менеджмент, поэтому сопротивление с их стороны традиционно достаточно сильное[255].

Главным идеологом и проводником перемен и новаций в корпоративной среде традиционно остается первое лицо – *CEO*. Именно ему предстоит определять и скорость трансформации, и баланс между операционной эффективностью и цифровым будущим компании. Все это потребует от руководителей будущего новых навыков и немалых усилий.

Цифровая трансформация по-разному воздействует на субъекты корпоративной иерархии (см. табл. 9.3).

В компаниях есть три подразделения, которые глубже других погружены в информационные технологии – IT, маркетинг и финансы. Так, по словам директора по маркетингу сервисов «Яндекса» А.Себранта, в мире уже спорят, кто сегодня больше тратит денег на ИТ — *CIO* или *CMO*[256]. В компаниях Центральной и Восточной Европы когда встает вопрос об инвестициях в информационные технологии, отделы продаж, финансов, кадров и операционной деятельности играют почти столь же важную роль, что и отдел ИТ[257].

Соответственно *CIO*, *CMO*, *CFO* более других менеджеров «продвинуты» с точки зрения цифровых технологий, при этом далеко не всегда они являются лидерами изменений. Цифровые технологии проникают не только в маркетинг и финансы, но во все области деятельности компании, включая производство, склад, кадры и так далее. Миграция в цифру сильно меняет компанию изнутри, трансформирует ее структуру и организационную культуру, изменяет устоявшееся распределение ролей и властных полномочий.

tsifrovizatsiya-biznesa-pochemu-aktsionery-za-a-cio-protiv?utm_campaign=951&utm_medium=menedzhment&utm_source=email (Дата обращения 20.08.2018).

[255]Семеркин А. Цифровизация: почему одни потеряют работу, а другим будут переплачивать // Executive.ru, 25.01.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.e-xecutive.ru/management/practices/ (Дата обращения 20.08.2018).

[256]Фуколова Юлия. Новая эра маркетинга // Harvard Business Review – Россия, 08.02.2018. [Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/marketing/tsifrovoy-marketng (Дата обращения 01.08.2018).

[257]Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. - 2018. – 25 с. [Электронный ресурс]. URL:RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf (Дата обращения 20.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 9.3

Характеристика отношения руководителей различных подразделений к цифровой трансформации.

Наименование должности	Описание отношения к цифровой трансформации
Директор по информационным технологиям (CIO)	*CIO* нельзя однозначно назвать агентом перемен. Он часто заинтересован в сохранении существующего положения, его устраивает «зоопарк программ» и раздутые штаты IT-подразделения по обслуживанию «зоопарка», Сложность его работы, а значит и его вознаграждение напрямую от этого зависят. Перенос корпоративной инфраструктуры в «облако» и переход на «бесшовные» решения приводит к сокращению численности IT-отдела, а вместе с этим – к понижению значимости *CIO* в корпоративной пирамиде. Поэтому *CIO* может занять консервативную позицию.
Директор по маркетингу (CMO)	Цифровые технологии могут представлять для *CMO* как угрозу, так и новые возможности. Директор по маркетингу часто становится агентом перемен. Если он продвинут в цифровых технологиях, если он правильно выстроил каналы коммуникации с клиентами, и ему становится мало сделанного, он начинает активно влиять и на продажи, и на производство, и на IT. Он является заказчиком во многих проектах развития компании, в том числе в области цифровых технологи. Если это активный и продвинутый менеджер – он всегда является драйвером изменений.
Коммерческий директор (GF)	Если он видит выгоду – он за ней пойдет. Если он увидит, что проект даст дополнительную копейку в пересчете на клиента – безусловно, он будет «за».
Финансовый директор (CFO)	*CFO* склонны видеть обратную сторону медали, например, риски неудачного внедрения и риски остановки бизнеса. Плюс к этому они всегда оценивают инвестиционную сторону. Скепсис финансовых директоров хорошо преодолевается перспективой внедрения облачных сервисов. Как правило, такое внедрение не требует больших капиталовложений, вы просто подключаетесь к сервису, затем приобретаете ресурсы по мере того, как они вам становятся нужны.
HR-директор (CHRO)	В конечном итоге описанный подход к организации бизнеса приводит к тому, что компании либо сами становятся платформами, либо интегрируют свой бизнес в существующую платформу или даже в несколько платформ. В итоге роль *HR*-директора в компании меняется. У него уже нет формального отношения работодатель-сотрудник, регулируемого Трудовым кодексом, очень многие функции либо исчезают, либо перекладываются на функционал платформы. Задачей *HR*-директора становится организация взаимодействия с платформой разных категорий людей. Это могут быть сотрудники, фрилансеры, частично занятые работники, франчайзи, партнеры, поставщики и клиенты компании. *HR*-директор в этих условиях становится менеджером сообщества платформы, который поддерживает правильный настрой, правильную тональность взаимоотношений и взаимодействия людей в рамках платформы.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Очень часто управленческая команда компании согласна с тем, что необходима цифровая реорганизация, а затем назначают одного человека для изменения всего. У этого человека обычно нет ни ресурсов, ни поддержки, и поэтому он не способен управлять какой-либо формой воздействия и взаимодействия.

Для развития цифровой инфраструктуры, по мнению авторов исследования[258], важно выделение специального сотрудника на уровне директората, который будет отвечать за эту сферу. Однако директор по инновациям или цифровой экономике есть только у 6% опрошенных. В 61% случаев такая позиция на производстве отсутствует, и еще у трети — обязанности распределены по нескольким должностям.

Совершенно логично, что один человек, даже директор по инновациям или цифровой экономике, не может полностью разобраться во всех деталях бизнес-процессов компании, поэтому необходимо вовлечение всей организации в цифровую трансформацию. Задача такого назначенного специального сотрудника заключается в управлении программой цифровой трансформации предприятия. Для предоставления этому сотруднику полномочий, необходимых для проведения масштабных изменений, нужно максимальным образом повышать его уровень в компании, как правило, это должно быть прямое подчинение высшему лицу в компании.

Нельзя ожидать от него «чуда», ведь он один, без поддержки всех руководителей, не сможет преобразовать компанию в цифровую форму. Ему необходимо содействие всей компании для проведения тяжелых внутренних преобразований.

Необходимо принять и внедрить перемены, взращивая культуру инноваций, при которой в раскрытии технологического и цифрового потенциала участвуют все и каждый, от руководителей высшего звена до стажеров.

Цифровая трансформация – это трудно. Она требует изменения структуры, модели взаимодействия людей и их поведения. Требуется вовлечение всего руководства организации, потому что подход «мы нанимаем специалиста по цифровой трансформации, ставим его где-то внутри структуры, он что-то начинает делать» не работает. Инициатива изменений должна исходить только от руководителя. Это изначально история про то, что верхушка компании или хотя бы значимая ее часть должна научиться

[258]Баленко Евгения. Минпромторг оценил готовность российских предприятий к цифровизации //РБК, 03.07.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.rbc.ru/technology_and_media/03/07/2018/5b3a26a89a794785abc9f304 (Дата обращения 20.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

жить в новой реальности. И это главный вызов для всех организаций, которые хотят проводить цифровую трансформацию.

Реализация программы цифровой трансформации начинается с определения сотрудников, готовых реализовывать новые идеи, и их противников. Когда инноваторы и консерваторы выявлены, рабочая группа сформирована, зоны интересов каждого члена команды определены, наступает время сбора идей, анализа возможных препятствий, определения запасных вариантов, а также составления долгосрочного и краткосрочного планов.

Успешные компании, как правило, создают должность главного цифрового офицера – *Chief Digital Officer (CDO).* С учетом роста активности компаний в области цифровой трансформации, такое появление *CDO* становится трендом (табл. 2). Так, по данным, которые опубликовала в 2016 году компания Gartner, – «только 6% компаний имеют *CDO*, но они появляются быстрее, чем мы их можем посчитать»[259].

Создан международный клуб *CDO*, который в 2016 году уже насчитывал более 1000 участников. В настоящий момент в мире по данным Gartner насчитывается порядка 3000-4000 *CDO*. Почти половина (47%) из 284 глобальных компаний, участвовавших в опросе Gartner, создали специальный офис для *CDO* (хотя и с разным названием) со средним штатом 54 человек и средним годовым бюджетом – 8 млн. долларов в 2017 году[260].

CDO отвечает за цифровую трансформацию, его ключевой задачей является именно преобразование компании. При этом, если *CIO(Chief Information Officer)*, как правило, больше ориентирован на информационную поддержку существующих бизнес-процессов с помощью типовых IT-решений, то *CDO* сфокусирован в первую очередь на фронт-офисе компании, сборе и анализе клиентских данных, и самое главное, на оцифровке существующих услуг компании или создании новых в формате Digital.

Цифровая трансформация дает *CIO* наибольший шанс двигаться в направлении *CDO* по сравнению с коллегами. Он может стать правой рукой генерального директора и агентом изменений в компании, но для этого *CIO* должен захотеть развивать свою карьеру в этом направлении.

Грань между *CDO* и *CIO* условна, и требует отдельной договоренности, ведь роли *CIO* и *CDO* должны не только дополнять друг друга, но и тесно сотрудничать для успешной реализации цифровой трансформации в

[259]Коптелов Андрей. Зачем вашей компании директор по цифровым технологиям // Executive.ru, 12.12.2016. [Электронный ресурс]. URL:https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusines (Дата обращения 10.02.2019).

[260]Княгинин В. Н. Цифровая трансформация компаний //ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК «Северо-Запад», май 2018. - 17с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

компании. *CDO* больше сфокусирован на бизнесе и развитии, тогда как *CIO* больше уделяет внимания построению надежной и безопасной IT-инфраструктуры компании.

По предложению Минэкономразвития в 2019 году во всех российских государственных компаниях и корпорациях должны появиться руководители по цифровой трансформации *(CDO)*[261]. Они будут заниматься внедрением технологий больших данных, блокчейна, искусственного интеллекта, робототехники и сенсорики, Интернета вещей и виртуальной реальности.

Руководители по цифровой трансформации должны получить статус членов правления компании, а при необходимости и членов совета директоров или наблюдательного совета. Подчиняться новые директора должны напрямую президенту или генеральному директору компании.

Новые руководители смогут согласовывать документы корпораций на предмет их соответствия цифровой трансформации: долгосрочные программы развития, бизнес-планы, программы инновационного развития, маркетинговые программы и программы развития человеческого капитала.

Как уже ранее было отмечено, многие считают, что для развития цифровой инфраструктуры в компании важно выделение специального сотрудника на уровне директората, который будет отвечать за эту сферу– *Chief Digital Officer (CDO)*– директора по цифровым технологиям[262]. Его миссию в компании можно определить следующим образом – помочь организации преобразовать традиционные «аналоговые» продукты и услуги в «цифровую» форму.

Назначение *Chief Digital Officer (CDO)* и формирование цифровой стратегии являются важными, но не единственными элементами общей картины. Цифровая трансформация компании требует грамотного подбора команды, перестройки организационных механизмов для запуска процессов создания и развития цифровых продуктов и сервисов – от этапа генерации идей до первых пилотов и дальнейшего их тиражирования.

Конкретные цели и задачи директоров по цифровой трансформации *(Chief Digital Officer)* в компаниях часто не определены, подходы к роли формулируются под каждую конкретную ситуацию, в зависимости от степени

[261]Кузичева Дарья. Во всех госкомпаниях России появятся топ-менеджеры по цифровой трансформации // Новости Интернета Вещей, 13.04.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://iot.ru/search/?tags=технологии (Дата обращения 15.07.2018).

[262]Баленко Евгения. Минпромторг оценил готовность российских предприятий к цифровизации //РБК, 03.07.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.rbc.ru/technology_and_media/03/07/2018/5b3a26a89a794785abc9f304 (Дата обращения 20.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

автоматизации и зрелости организации, а также ее готовности к изменениям.

CDO стоят дорого, потому что хороших *CDO*, отвечающих за процесс цифровой трансформации в компаниях, мало и спрос на них высок. Они в центре всеобщего внимания, с ними стараются познакомиться и иногда сразу делают предложения о работе. Притом что компании, которые пытаются их переманить, даже не всегда понимают, какие задачи им ставить. Раз он *Digital Officer*, нужно лишь привести его, а там он уже сам разберется и все сделает.

В компаниях в связи с этим нередко возникают сложности и вопросы – что следует делать дальше. *Chief Digital Officer* начинает собирать команду, и в этот момент ожидания компании относительно того, сколько это может стоить, каким должен быть состав команды, и видение нового директора могут сильно расходиться.

В конце августа 2018 года компания Ward Howell провела исследование «Сколько стоит цифровая команда», с целью разобраться из каких специалистов сформированы цифровые команды лидеров рынка, какова стоимость таких специалистов и чем может быть чревата цифровая трансформация для компаний[263].

Как показало исследование, управление созданием цифровых продуктов подразумевает определенное организационное решение. Поскольку значительно повышаются требования к скорости вывода продуктов на рынок или в стадию тестирования внутри организации, необходимость экспериментировать зачастую делает не эффективным распределение процесса разработки продуктов между разными функциональными подразделениями. Для этого в компаниях обычно создается единый центр управления и принятия решений, наподобие проектного офиса, который несет всю ответственность за запуски и развитие продукта, имея для этого все необходимые ресурсы и компетенции.

Выбор такой модели ускоряет разработку, улучшает коммуникации между участниками и делает процесс координации задачи отслеживание статуса их выполнения эффективнее. Цифровые офисы компаний-лидеров цифровой трансформации, как правило, имеют внутри несколько команд, отвечающих за различные продукты или субпродукты в рамках крупных проектов.

[263]Пикалова Мария. Сколько стоит цифровая команда? // Executive.ru, 04.10.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.e-xecutive.ru/management/practices (Дата обращения 29.12.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Те команды, которые устроены не так, все равно рано или поздно начинают меняться в указанную сторону. Например, когда бизнес в одном месте выступает заказчиком, а IT-департамент является централизованным и выступает исполнителем, как правило, бизнес всеми правдами и неправдами формирует вокруг себя экосистему внешних разработчиков и партнеров. Иногда нанимает специалистов в свой штат, чтобы физически находиться вместе с конечными исполнителями в одном пространстве и вместе работать над продуктом. А IT-департамент при этом остается где-то в стороне. Такие случаи сплошь и рядом. Потом возникают сложности: как это теперь объединить?

Лидеры цифровой трансформации отдают предпочтение гибким командам. Самым распространенным базовым составом продуктовой команды является: владелец продукта, проектный менеджер, представители бизнеса и IT, аналитик, дизайнер, разработчик. В такой команде роли распределяются грамотно и обеспечивается общая вовлеченность в процесс, однако затраты на сбор эффективной команды и ее объединение вокруг продуктового мышления достаточно высоки. Такая команда в состоянии принимать решения и разрабатывать продукты, отвечая за успех с точки зрения финансов. Она анализирует рынок, решает, насколько нужен продукт, составляет бизнес-план и т.д. Это всегда эксперимент, некоторые продукты ничего не зарабатывают и отправляются на полку. Но это часть правил игры. Невозможно сделать что-то интересное без экспериментов[264].

Как показало исследование Ward Howell, к организационным решениям и структурам нет единого подхода. На выбор организационного решения влияют конечные задачи бизнеса, видение лидера и корпоративная культура организации. Но популярным решением является реализация, по крайней мере, некоторых принципов методологии Agile —междисциплинарные команды (в том числе введение новых ролей, таких как владелец/менеджер продукта или scrum-мастер), короткие спринты, объединение всех участников команды единой целью и фокусом на достижение результата.

В исследовании приведены примеры конфигурации продуктовых команд из крупных банков, телекоммуникационных операторов, а также рассмотрен пример промышленного холдинга. Стоимость команд оценена как средняя по лидерам рынка (г. Москва). Рассмотрим некоторые из этих конфигураций.

[264]Пикалова Мария. Сколько стоит цифровая команда? // Executive.ru, 04.10.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.e-xecutive.ru/mangement/practices (Дата обращения 29.12.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

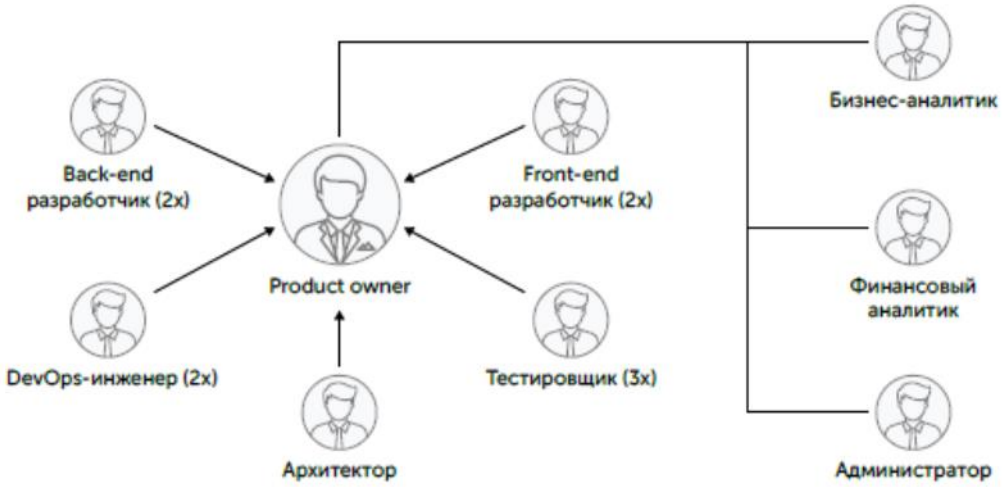

Рисунок 9.4. Телеком: Команда разработки вэб-сайта.

Команда разработки сайта, представленная на рис. 9.4., – одна из 3х команд Digital-офиса Телеком компании. Состав команды: 15 человек плюс 2 внешних подрядчика для реализации отдельных компонентов. Продукт: обновленная версия сайта (новый формат идентификации пользователя, личный кабинет, управление услугами, таргетированные виджеты и пр.). Стоимость команды составляет ~ 2,5-3 млн. руб. в месяц (из них 2 млн. фиксированная часть плюс 0,5-1 млн. – бонусная).

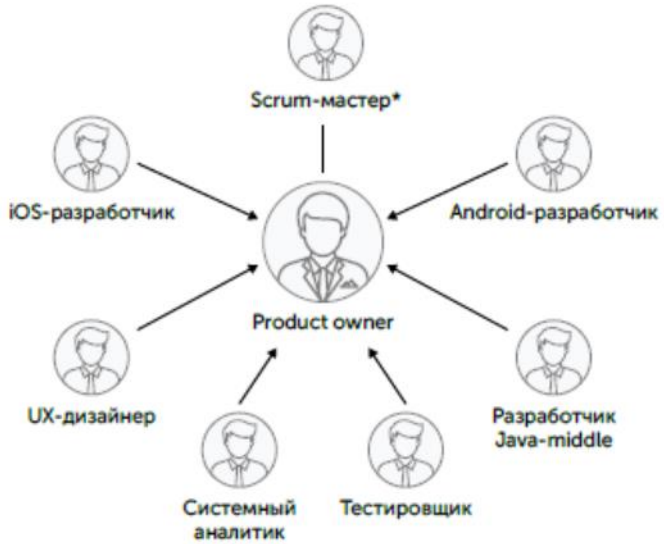

Рисунок 9.5. Банк: Команда разработки мобильного приложения

Следующий пример – крупный банк. Продукт: мобильное приложение. Архитектура продукта построена по принципу микросервисов. Над

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

продуктом работает 15 продуктовых scrum-команд по 6-7 человек. Каждая команда работает над отдельной функциональной «ценностью» мобильного банка. Представлена структура команды, работающей над субпродуктом «Вклады» (рис. 9.5.). Средняя стоимость одной команды в банке составляет ~ 2,6 млн. руб. в месяц (из них 1,6 млн. фиксированная часть плюс 1 млн. – бонусная).

Блок цифровизации сервисов промышленного холдинга из следующего примера занимается внедрением цифровых технологий в производственные процессы плюс закрытием потребностей различных бизнес-подразделений. Один из продуктов: связка мобильного приложения и веб-сайта с датчиками на производственных мощностях для мониторинга состояния оборудования и коммуникации рабочих. Направление включает в себя 5 продуктовых команд. Представлен состав одной из команд (рис. 9.6.). Стоимость команды составляет ~ 3,4 млн. руб. в месяц (из них 2,4 млн. фиксированная часть плюс 1 млн. бонусная).

Рисунок 9.6. Промышленный холдинг: Блок цифровизации сервисов

Исследование Ward Howell показало, что роль проектного менеджера в российских компаниях четко не определена. В западной продуктовой модели более традиционным является включение этой роли в компетенции владельца продукта, в российской практике зачастую характерно разделение полномочий: владелец продукта отвечает на вопрос «что делать и зачем?», а проектный менеджер отвечает на вопрос «как именно делать и в какие соки?».

В ходе исследования стоимости участников, во влеченных в процесс создания цифровых продуктов, стало очевидным, что данные роли плохо поддаются распределению по четким грейдам штатного расписания. Вилка

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

компенсаций специалистов с идентичным стажем может существенно варьироваться даже в рамках одной компании. Как правило, на разницу в стоимости оказывают влияние следующие факторы[265]:

- *«Свой» или нанятый извне*: в зависимости от того, происходил ли профессиональный рост специалиста внутри компании или он был нанят с рынка, его оклад может различаться до полутора раз в пользу внешнего кандидата;
- *Бонусная часть*: в одних случаях бонусная система предусмотрена для всех членов команды (у руководителя продукта обычно выше остальных членов команды), а в других - рядовые члены команды могут получать только фиксированный оклад;
- *Приоритет направления*: если инновационный продукт или набор проектов стратегически важны для компании, руководство будет финансировать соответствующее подразделение более щедро, чем другие команды; наиболее это заметно в ИТ-интеграторах, но тенденция сохраняется и в корпоративном сегменте;
- *Лидерский авторитет*: харизма и профессиональный вес руководителя может мотивировать команду работать за идею, идя на снижение дохода, хотя чаще наблюдается противоположная ситуация – сильный лидер получает дополнительное финансирование и более дорогую команду;
- *Конъюнктура рынка*: стоимость зависит и от конъюнктуры рынка и от потребности крупных игроков в найме.

На картину зарплат также влияют периодические сокращения в международных компаниях, работающих в России, и банкротства некоторых системных интеграторов. Кроме того, организации идут по пути создания собственных школ для разработчиков и менеджеров, чем влияют на потоки распределения кадров.

Профессионалы цифровой индустрии постоянно в спросе и центре внимания, идет борьба за наиболее квалифицированные кадры, растет количество запросов на поиск продуктовых команд – это приводит к «разогреванию» рынка найма.

Поэтому отдельным фактором, оказывающим сильное влияние на рост зарплат, можно выделить рыночный дефицит в отношении определенных ролей, самой дефицитной из которых является *Product owner*.

[265]Пикалова Мария. Сколько стоит цифровая команда? // Executive.ru, 04.10.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.e-xecutive.ru/management/practices (Дата обращения 29.12.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Это ключевая роль для продуктовой команды. В нашей стране роль «владельца продукта» начала массово формироваться 3-4 года назад и находится в большом дефиците. Это визионер, погруженный в технологии и одновременно в клиентскую потребность, сочетающий экспериментирование с data-driven продуктовой аналитикой, и, в конечном счете, отвечающий за успех продукта.

Выращивать сильных продуктовых лидеров внутри – редкая компетенция организации, большинство перекупают кандидатов из других компаний.

Это приводит к миграции организационных моделей: компании, которые только начинают свой путь цифровой трансформации, переманивают людей из наиболее продвинутых компаний, а с ними перенимают и модель организационного устройства команды. Компании, которые изначально не являются цифровыми и которые только начинают развивать это направление, смотрят на тех, кто на этом пути продвинулся дальше всех[266].

Большинство нынешних и будущих изменений в компаниях связаны с цифровизацией бизнес-процессов и продуктов. Пока за нее отвечают в основном digital-директора*(CDO)*, иногда — подразделения ИТ.

Однако области Digital и ИТ настолько усложняются и расширяются, что неизбежно распадутся на более узкие направления. С высокой долей вероятности следует ожидать появление топ-менеджеров по виртуальной реальности (*VR*), которая в ближайшие 10 лет серьезно изменит жизнь корпораций в самых разных аспектах. *VR* будет проникать во все бизнесы вне зависимости от их специализации, а для ее интеграции в бизнес-процессы появятся компетентные *Chief Virtual Officer*[267].

Параллельно с этим трендом из ИТ-направления все больше выделяется обработка данных. За последние несколько лет мир собрал феноменальное количество информации, ее необходимо как-то анализировать, трансформировать и использовать. Вся цифровая трансформация строится вокруг работы с данными. Данные (*big data*) — это стратегический актив, которого становится всё больше. Их важно не только корректно собирать и связывать друг с другом, но и принимать решения на их основе.

Российские производственные компании начинают осознавать выгоды от анализа *big data* и создают специальные цифровые отделы,

[266]Пикалова Мария. Сколько стоит цифровая команда? // Executive.ru, 04.10.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.e-xecutive.ru/mangement/practices (Дата обращения 29.12.2018).

[267]Тышковский Роман. Главный по счастью: чем придется заниматься CEO через 5-10 лет // Harvard Business Review – Россия, 04.07.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery / (Дата обращения 15.11.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

собирающие информацию о процессах производства, эффективности сотрудников и т.п. Центры управления корпоративными данными, собирающие информацию обо всем, что происходит в компании, появляются во многих производственных организациях («Русал», ОАК, «Металлоинвест», «Фосагро», ОМК)[268]. Руководит такими подразделениями директор по данным – *Chief Data Officer*.

Деятельность *Chief Data Officer* состоит в создании единой архитектуры данных в IT-системах компании – от фронт- и бек-офисных систем до хранилища, аналитических приложений и системы отчетности. Единая архитектура необходима для обеспечения внешних и внутренних пользователей (регуляторов, правления, менеджеров среднего звена) полной, надежной и сопоставимой информацией. Для решения этой задачи на уровне правления необходимо утвердить бизнес-стратегию и бизнес-модель копании, определить отчетные сегменты, каналы, продукты.

На основе бизнес-модели строится IT-архитектура, определяется логическая и физическая модели данных хранилища. Далее на уровне всей компании необходимо обеспечить соответствие логической и физической модели данных хранилища и моделей данных программных приложений. При необходимости – инициировать доработку или замену систем-источников для ликвидации разрывов данных, определить требования к структуре хранения и историзации данных, ссылочной целостности, поддержке справочников и метаданных, требования к качеству данных при выгрузках в хранилище. Решение перечисленных вопросов находятся вне зоны IT- и бизнес-подразделений. Роль *Chief Data Officer* уже стала в Европе отраслевым стандартом[269].

Можно ожидать, что вскоре такие позиции появятся практически в каждом крупном бизнесе наряду с *CFO* или *CIO*. Запрос ближайших пяти лет — руководители, способные построить работу с большими данными в компаниях, которые до этого не считали себя технологическими. Требования к ним будут достаточно жесткие: сильные математические навыки и опыт участия в нескольких аналогичных проектах.

Пока можно считать появление в российских компаниях описанных новых управленческих должностей экспериментом. Закрепятся ли они,

[268]Романова Светлана, Носырев Илья. Менеджер перемен: зачем российским компаниям необычные управленцы // РБК, 21.08.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.rbc.ru/own_business/21/08/2018/5b7a82509a7947d318c07856 (Дата обращения 15.12.2018).

[269]Романенко Ирина. Зачем банкам нужен Chief Data Officer // Executive.ru, 16.02.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness (Дата обращения 10.02.2019).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

зависит от того, насколько быстро люди на этих должностях менеджеров перемен покажут значимые для бизнеса результаты.

Впрочем, заниматься «цифрой» придется не только профильным директорам. Постепенно функция цифровизации распространится на каждого менеджера — как когда-то произошло, например, с финансами. Сегодня любой управленец должен владеть финансовыми знаниями, а свой бюджет готовит каждое подразделение и отдел, в то время как профильный департамент только выступает центром экспертизы и контроля.

Любые изменения инициируются топ-менеджментом, но реализуются рядовыми сотрудниками. Пассивная позиция сотрудников по отношению к спускаемым сверху инициативам, недоверие к новым технологиям является своеобразным луддизмом.

Причина сопротивления сотрудников иная, чем у топ-менеджеров: внедрение цифровых технологий может приводить к повышению производительности труда, что при грамотном управлении автоматически ведет к «оптимизации» персонала. В результате упрощения процессов, отмены отдельных видов операций без работы остаются целые отделы.

Одна из важнейших помех цифровой трансформации – саботаж рядового персонала и менеджмента. Гендиректор Краснокамского ремонтно-механического завода (КРМЗ) Д. Теплов рассказал[270], что один из заводов Пермского края в 2017 году попытался запустить роботов, но это сразу сделать не удалось: сотрудники боялись сокращений и отказывались работать с роботами.

Цифровая трансформация - это серьезное испытание для менеджмента. Для успешного решения проблемы нужно не только привлекать, обучать и удерживать сотрудников, но главное, компании должны интегрировать людей с цифровыми навыками в свои основные бизнес-процессы.

Также важна смена модели управления компанией и сотрудниками, так как применение новых технологий приводит к спрямлению бизнес-процессов, уходу от «ручных» рутинных операций, таких как, ввод данных, определение маршрута рассмотрения документов, копирование и формирование подборок и т.п. Также повышаются требования к решению творческих задач и скорости принятия управленческих решений, к межкорпоративному электронному взаимодействию с контрагентами и потребителями.

[270]Почему российским директорам не нужны прорывные технологии // Harvard Business Review - Россия, 12.09.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/management/upravlenie (Дата обращения 01.02.2019).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

С появлением «умных», киберфизических устройств, которые интегрируются в более крупные комплексные системы, радикально изменяются компании и конкуренция. Традиционные предприятия должны улучшать свое цифровое взаимодействие с клиентами, а самым эффективным и экономным первым шагом в этом направлении является внедрение систем управления производством, ориентированных на анализ данных. Важно не только корректно собирать данные и связывать их друг с другом, но и принимать решения на этой основе. Для этого компаниям нужны не только новые «умные» датчики, но и операторы, которые умеют работать с этими данными.

Как ни парадоксально это звучит, но для цифровой трансформации важны не роботы, не цифровые технологии, не большие данные, а в первую очередь — люди. Люди, которые будут работать со всем перечисленным.

Развитие сотрудников должно происходить в рамках общей стратегии бизнеса. Компании не дождутся результатов, если не будут иметь четкого представления о том, как цифровые возможности повысят производительность труда и ценность продуктов и услуг компании для клиентов.

В контексте цифровой трансформации и технологической революции «Индустрия 4.0» организации отмечают несколько болезненных проблем. В первую очередь речь идет о нехватке квалифицированных сотрудников, в основном в производственном секторе. Большинство респондентов (76%) опроса PwC ответили[271], что не проводят цифровую трансформацию и не внедряют новые технологии из-за нехватки специалистов. Например, представитель компании «Сибур» сообщил, что компания для развития IT-проектов была вынуждена переманивать аналитиков, инженеров данных и разработчиков из банков, страховых компаний и интернет-корпораций[272].

Другой пример, когда в начале 2017-го в «Северстали» ввели должность директора по развитию цифровых технологий *(CDO)*, то вынуждены были нанять профессионала из другой, телекоммуникационной отрасли, прошедшего школу цифровой трансформации, который в итоге собрал одну из самых сильных в российской промышленности диджитал-команд[273].

[271]Почему российским директорам не нужны прорывные технологии // Harvard Business Review - Россия, 12.09.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/management/upravlenie (Дата обращения 01.02.2019).

[272]Романова Светлана, Носырев Илья. Менеджер перемен: зачем российским компаниям необычные управленцы // РБК, 21.08.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.rbc.ru/own_business/21/08/2018/5b7a82509a7947d318c07856 (Дата обращения 15.12.2018).

[273]Мордашов Алексей. Как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard Business Review - Россия, 30.01.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 10.02.2019).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Цифровизация приводит к дальнейшему росту спроса на специалистов по цифре. Чтобы результативно использовать цифровые решения, компаниям нужны более квалифицированные сотрудники, утверждают участники опроса.

Если топ-менеджеры компании понимают, что сотрудникам не хватает навыков и цифровых компетенций для осуществления цифровой трансформации, то они вынуждены изменить систему дополнительного обучения на предприятии для развития, если нужно, необходимых компетенций. При этом нужно четко понимать, как каждый сотрудник встроится после обучения в структуру, и какие задачи будет решать.

В некоторых компаниях есть на это бюджеты и в целом руководством компании поддерживаются дополнительные возможности обучения для команды. Менеджеров по продукту часто отправляют на мастер-классы и тренинги. В некоторых компаниях есть внутренние обучающие мероприятия без бюджетов на внешних подрядчиков[274].

Но, пожалуй, главный вопрос: насколько создание цифровой команды приоритетно для организации? Например, в «Сибуре» программа цифровизации – это большая инвестиционная программа, под которую выделены бюджеты, назначены люди высокого ранга, которые реально занимаются ее реализацией[275]. Соответственно, туда встраивать новых людей гораздо проще. Хотя есть масса вызовов, поскольку для многих digital-специалистов это – новая отрасль с другими правилами игры. Если всего этого нет, если внутренняя команда менеджеров и сотрудников не понимает, зачем ей цифровая трансформация, если нет сильного лидера внутри компании, который способен, во-первых, всем объяснить – зачем; во-вторых, сказать, что для компании это инвестиция, и мы будем это делать независимо от того, получится у нас сразу или не получится, результата не будет.

Таким образом, одна из наиболее сложных задач, с которыми сталкиваются компании - поиск специалистов в сфере цифровых технологий. От специалистов сегодня ждут digital-компетенций, навыков работы с контентом и аналитикой, владения базовым техническим инструментарием. Особенно трудно при этом приходится крупным традиционным компаниям, работающим в отраслях, где не наблюдается заметного роста (например, целлюлозно-бумажной отрасли, металлургии, авиации), и удаленным от

[274]Пикалова Мария. Сколько стоит цифровая команда? // Executive.ru, 04.10.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.e-xecutive.ru/mangement/practices (Дата обращения 29.12.2018).

[275]Фуколова Юлия, Лапшин Андрей, Иванющенкова Марина «Я пытаюсь отучить сотрудников от слова agile» // Harvard Business Review – Россия. 06.06.2018.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 20.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

мегаполисов, где могут жить, например, специалисты по анализу данных.Эти компании не могут похвастаться высокой прибылью и не могут платить высокие зарплаты, поэтому им приходится творчески подходить к вопросу найма и развития цифровых навыков персонала.

Авторы исследования, охватившего деятельность промышленных предприятий в Германии и странах Скандинавии[276], изучили, как компании пытаются улучшить цифровые навыки своих сотрудников – от создания акселераторов до обучения персонала, и какие проблемы возникают из-за этого.

Многие компании создают корпоративные акселераторы или подобные подразделения, отвечающие за развитие цифровых возможностей. Например, только в одном Берлине в компаниях Axel Springer, Bayer, Lufthansa, McKinsey, Boston Consulting Group, E. On, RWE, Deutsche Bahn, Metro и Pro Sieben действуют акселерационные программы, направленные на развитие предпринимательского мышления и поиск прорывных бизнес-моделей.

Недостаток специалистов с цифровыми навыками особенно остро ощущается в традиционных центрах производства, зачастую расположенных далеко от ИТ-кластеров. Поэтому многие акселераторы расположены там, где сами компании не имеют офисов, но именно в этих городах находятся цифровые интеллектуальные ресурсы, например университеты. Некоторые компании, такие как GE, Airbus или Danaher , уже застолбили себе места в Бостоне и Силиконовой долине[277], где развивается наука и электроника, создаются B2B-решения, разрабатывается ПО и развивается производство «умной» цифровой техники.

В таких кластерах производители быстрее учатся новому и набирают специалистов. В акселераторах царит иная культура, нежели в материнских компаниях, в них применяют иные методы и инструменты управления. При этом акселераторы способны создавать значительную ценность, разрабатывая новые направления бизнеса. Часто используются новые методы найма вроде стажировки в местных университетах или «аренда» специалистов у ведущих поставщиков технологий.

[276]Дахландер Линус, Уоллин Мартин. Что мешает компаниям улучшать цифровые навыки сотрудников // Harvard Business Review – Россия, 06.10.2018. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/780915 (Дата обращения 20.01.2019).

[277]Портер Майкл, Хаппельманн Джемс. Революция в производстве // Цифровизация производства. Сборник статей. – Harvard Business Review – Россия, 2017. С. 3-16. [Электронный ресурс]. URL:https://hbr-russia.ru/original-17n2.pdf (Дата обращения 14.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Однако при этом в таких акселераторах может возникнуть серьезная проблема интеграции новых сотрудников в основной бизнес компании. Акселераторы создаются для развития цифровых инноваций, но новые сотрудники далеки от компании и могут не знать, как их программы вписываются в основную стратегию и производственные планы. Одна из причин этой проблемы, как отмечают авторы исследования, заключается в том, что часто никто не отвечает за интеграцию акселератора в традиционную часть компании. Эта критически важная задача ложится на плечи высшего руководства, которому не всегда удается уделять ей необходимое внимание в череде других срочных дел.

Положительным примером может служить запуск корпоративного PepsiCo-акселератора, который состоялся весной 2017 года[278]. Основная цель акселератора — взаимовыгодное партнерство между PepsiCo и стартапами в сфере продуктов питания и напитков (Food LAB), а также инновационных digital-решений (Tech LAB) по взаимодействию с потребителями и клиентами. Финалисты PepsiCo LAB могут претворять свои задумки в жизнь при поддержке экспертов, а сама компания имеет возможность тестировать эти разработки и использовать в бизнесе.

Другая распространенная стратегия состоит в том, чтобы готовить собственных сотрудников. Компании значительно выигрывают, нанимая технически подкованных и мотивированных сотрудников и затем обучая их работе с новыми цифровыми и аналитическими инструментами.

Однако если компаниям не удается применить новые цифровые навыки в других частях организации, начинаются проблемы. Компании часто недооценивают трудоемкость создания механизмов обмена новыми цифровыми знаниями и навыками между сотрудниками. Когда локальные успешные цифровые инициативы не масштабируются, это может привести к эффекту миража – иллюзии, что компания меняется, хотя на самом деле это не так.

Еще одна проблема состоит в том, что многие компании вводят обучение новым навыкам только в IT-отделах, а они оторваны от основной деятельности компаний. IT-отделы крайне важны, но работники на производстве также обладают большим потенциалом для освоения цифровых технологий.

[278]«Для удержания лидерства нужно быстро меняться»: Наталья Игнатович о digital-трансформации в PepsiCo // Think with Google, Октябрь, 2018. [Электронный ресурс]. URL:https://www.thinkwithgoogle.com/inti/ru-ru/about (Дата обращения 27.12.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Третья стратегия поиска цифровых талантов – с помощью инициатив снизу. В ходе исследования были найдены компании, которые собирают идеи, проводят мозговые штурмы и устраивают соревнования для выявления сотрудников с высоким потенциалом, способных генерировать новые цифровые решения для бизнеса, это помогает найти скрытые таланты в области цифровых технологий, начать несколько перспективных проектов и расширить сотрудничество между различными отделами.

Однако, такая ситуация выглядит скорее исключением, чем правилом. В большинстве компаний поиском идей цифровизации заняты лишь несколько сотрудников, а из предложенных идей лишь немногие превращаются в новые методы управления, процессы, продукты и услуги – потому что большинство идей расходится со стратегией компании. В результате напрасно тратятся ресурсы, а сотрудники испытывают недовольство и разочарование.

Изучение лучших практик и инструментов Индустрии 4.0, разработка стратегии цифровой трансформации компании, внедрение необходимых систем и платформ — все это требует времени и ресурсов. Но гораздо сложнее и важнее сформировать корпоративную культуру, в которой сотрудники несут персональную ответственность за качество работы и в то же время не боятся выступить с инициативой, не препятствуют изменениям, а приветствуют их и участвуют в их реализации. Это процесс небыстрый и трудоемкий,

Решающее значение имеет культура компании, ее способность воспринимать инновации и успешно их внедрять, потому что даже работающие решения может внедрить только та компания, которая внутри ориентирована на развитие.

Впрочем, изменения в ментальности людей происходят и независимо от корпоративных процессов — этого требует развитие самого общества.

В период серьезных организационных изменений в компаниях наиболее отчетливо проявляется разница в поколениях (табл. 9.4).

Ценности поколения накладывают свой отпечаток на отношение к нововведениям. Если в компании большинство сотрудников составляют люди за 40, такой компании крайне тяжело внедрять новые технологии и механизмы управления. Сначала надо подготовить персонал и поработать над развитием корпоративной культуры: компания и ее сотрудники должны осознать ценности цифровой трансформации. Это долгий процесс, кропотливый, но им нужно заниматься. Он сложно реализуется в больших компаниях, особенно в тех, где на ключевых постах находятся лидеры из предыдущих

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

поколений. Там наблюдаются традиционные конфликты между поколениями – разные ценности, разные мотивации. И современные молодые лидеры должны быть способны найти компромисс с лидерами из других поколений.

Необходимо привлекать в компанию и делать ставку на инициативных представителей поколения Y, которые ориентированы на изменения, в том числе в карьере, на рост и развитие. Кроме того также необходимо быть готовыми к тому, что в любом проекте сторонниками будут представители поколения Z, даже если они не очень понимают для чего нужны инновации, они могут их поддерживать. Нужно выстраивать баланс поколений в пользу сторонников изменений в соответствии с теорией Нейла Хоува и Вильяма Штрауса.

Компанию нужно готовить к переменам. Работать с сотрудниками, с корпоративной культурой, с инфраструктурой, готовить кадровый резерв из числа перспективных молодых специалистов.

Таблица 9.4

Разница отношения к нововведениям у представителей разных поколений.

Наименование поколения	Характеристика отношения к нововведениям
Поколение X	Это прагматичные люди, которые за свою жизнь видели много разных изменений и инноваций. Цифровые технологии представляются им новомодным трендом, который еще пока не доказал свою эффективность. С одной стороны, они смотрят на цифровизацию как на источник угроз для сложившегося порядка, а значит, угроз для их собственной безопасности и благополучия. С другой стороны, представители этого поколения представлены в составе высшего менеджмента и в составе собственников, поэтому они готовы увидеть в цифровых технологиях источник развития, если им будет доказана полезность их применения.
Поколение Y	Это люди, при которых появились современные цифровые технологии, поэтому они достаточно благосклонно относятся к новым решениям, готовы их тестировать и рады внедрениям перспективных идей. Цифровая трансформация для них – возможность продвинуться по карьерной лестнице, вырасти, научиться чему-то новому, повысить социальный статус. Поэтому они, как правило, активные сторонники внедрения цифровых технологий.
Поколение Z	Представители этого поколения«родились с гаджетом в руке». Представители этого поколения начинают приходить в компании. Для них цифровые технологии – это норма, они воспринимают отклик системы в миллисекундах как должное и ужасно расстраиваются, если вебсайт или приложение работают медленнее. Они, как правило, не являются драйверами изменений, потому что воспринимают цифровую среду как само собой разумеющееся, и даже могут не прийти работать в компанию, в которой эти технологии не представлены.

Важно понимать, что люди — ключевой инструмент любой трансформации. Поэтому менеджменту важно учиться по другому относиться к талантам. Например, начать работать с кадровой аналитикой (People Analytics)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

— анализом больших данных, который позволяет принимать более эффективные кадровые решения. Другой путь – пересмотреть роль *CHRO (Chief Human Resources Officer)* — для успешной трансформации она должна стать более значимой, чем когда-либо. Использование подхода talent-to-value предполагает фокусную работу с сотрудниками, наиболее важными для успеха компании. Для этого определяется пул из сотрудников на разных уровнях иерархии, чей вклад в достижение целей трансформации существенно больше, чем у остальных, и разрабатывается отдельная система их поощрения и стимулирования. Это может означать, например, дополнительное вознаграждение людей, которые разрабатывают аналитическую модель, которая генерирует эффективные идеи для тех, кто просто производит большее количество моделей.

Концепция «Индустрия 4.0», цифровая трансформация дают новые и равные возможности для всех. Однако история доказывает, что подобная смена формации может стать началом конца для тех предприятий, которые к ней не были готовы. Только от высшего менеджмента предприятий зависит, дадут ли цифровые изменения новый толчок для роста бизнеса или приведут к закату компании.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Глава 10. Оптимизация налоговых платежей в организациях издательского дела

Несмотря на достаточное количество работ, посвященных оптимизации налоговых платежей, алгоритму налогового планирования, очень мало публикаций содержат детальную информацию о применении методов налогового планирования организациями издательского дела, о разработке системы мероприятий, способствующих снижению сумм налоговых платежей издательств и сотрудничающих с ними полиграфических предприятий на практике. В то же время налоговое планирование имеет особое значение не только с точки зрения теории, важен и его прикладной характер.

Рассуждая о снижении налоговых платежей организации, следует различать уклонение от налогов, т.е. уголовно наказуемое деяние, которое предполагает сознательное занижение налогооблагаемой базы, сокрытие доходов и пр., и грамотное использование возможностей, направленных на уменьшение налоговых обязательств, которые предоставляет организациям ныне действующий НК РФ[279].

Налоговые органы с 2007 года отслеживают организации, уклоняющиеся от уплаты налогов. Выявленные в ходе выездных налоговых проверок налоговые правонарушения предполагают дисциплинарную, административную и даже уголовную ответственность. При этом налогоплательщики сами могут оценивать свои налоговые риски, регулярно оценивая их на основе критериев, находящихся в общем доступе. К этим критериям, в частности, относятся два показателя, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность организаций: рентабельность реализованной продукции и рентабельность активов[280]. Величина этих критериев для организаций анализируемого вида экономической деятельности представлена в таблице 10.1.

[279] Брызгалин А.В. Налоговая оптимизация. Принципы, методы, рекомендации, арбитражная практика. – М.: ЮРАЙТ-ИЗДАТ, 2007. – 320 с.

[280] Приказ ФНС России от 30.05.2007 N ММ-3-06/333@ «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 10.1

Рентабельность реализованной продукции и рентабельность активов организаций, в %

Вид экономической деятельности: целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Рентабельность продукции	11,7	12,2	10,5	9	11,9	18,7	20,1
Рентабельность активов	9,0	6,9	6,7	3,7	1,8	11,9	16,1

Значения указанных показателей по видам экономической деятельности определяются ФНС с 2006 года и ежегодно актуализируются. На величину показателей повлияло и введение ОКВЭД-2[281], в котором издательская деятельность уже рассматривается отдельно, и рентабельность продаж для этого вида составляла 5,4%, а рентабельность активов — 6,3%[282]. Если организация издательского дела или полиграфическое предприятие, работающее в книжно-журнальном сегменте, обнаружит значительное отклонение уровня рентабельности по данным бухгалтерского учета от уровня рентабельности для данной сферы на основании статистических данных, это будет сигналом о налоговом риске. Избежать проблем позволит соблюдение действующего налогового законодательства и планомерное использование законных возможностей по снижению налоговых обязательств.

Налоговое планирование является составной частью финансового планирования на предприятии. Можно проследить эволюцию подходов к определению данного термина: если изначально многие исследователи в области налогообложения писали о минимизации налогов, то сейчас налоговое планирование все чаще связывают с оптимизацией налоговых платежей[283].

Налоговое планирование – жизненно важный процесс для отечественных предприятий различных форм хозяйствования, – вообще, и

[281] ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

[282] Сравнение финансового состояния фирмы с отраслевыми показателями и конкурентами [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.testfirm.ru/finfactor/roa/

[283] см., например, Брызгалин А.В. Налоговая оптимизация. Принципы, методы, рекомендации, арбитражная практика. – М.: ЮРАЙТ-ИЗДАТ, 2007. – 320 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

для издательско-полиграфического бизнеса – в частности. Во-первых, налоговая система претерпела серьезные преобразования в связи с введением в действие Налогового кодекса РФ. Например, малые предприятия имели льготы по налогу на прибыль. Налогом не облагалась часть прибыли, направленная на строительство, реконструкцию и обновление основных производственных фондов, освоение новой техники и технологий.

Вновь созданные малые предприятия по производству и переработке сельхозпродукции, продовольственных и товаров народного потребления, медтехники, лекарственных средств, а также строительные предприятия в первые два года не уплачивали налоги на прибыль, если прибыль от указанных видов деятельности более 70% общей прибыли. Эти предприятия на 3-й и 4-й год работы уплачивали налог 25% и 50% соответственно (от основной ставки по налогу на прибыль), если прибыль от основной деятельности больше или равна 90% общей прибыли[284].

Период 1996-2004 г.г. был менее требовательным с точки зрения такой составляющей экономической компоненты макроокружения, как налоговая среда, и к организациям книгоиздания. Так, прибыль, полученная издательствами, редакциями СМИ, а также организациями-распространителями продукции СМИ и книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой, освобождалась от налогообложения в части, зачисляемой в федеральный бюджет. Прибыль от оказания полиграфических услуг по материализации книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой, и продукции СМИ, также не подлежала налогообложению в части, зачисляемой в федеральный бюджет. Освобождалась от налогообложения та часть прибыли, которая направлялась организациями издательского дела и полиграфии на финансирование капиталовложений по профилю основной деятельности[285].

На сегодняшний день эти и многие другие льготы, в том числе, льготы по налогу на прибыль для субъектов малого предпринимательства,

---

[284] Закон РФ от 27.12.1991 N 2116-1 «О налоге на прибыль предприятий и организаций». [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

[285] Федеральный закон от 01.12.1995 N 191-ФЗ (ред. от 22.10.1998, с изм. от 22.11.2000) «О государственной поддержке средств массовой информации и книгоиздания Российской Федерации» // Правовая защита прессы и книгоиздания. Сборник нормативных актов по состоянию на 15 августа 1996 г. Вступительная статья Президента Ассоциации книгоиздателей (АСКИ) М.В. Шишигина. – М.: Издательство НОРМА, 1996. – С. 44-45.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

отменены[286].

Во-вторых, постепенно уменьшалось количество льгот, предоставляемых предприятиям отрасли печати в соответствии с Программой поддержки полиграфии и книгоиздания[287] и пришедшей ей на смену[288] Федеральной целевой программе «Культура России»[289], в рамках которой отрасли печати посвящалась соответствующая подпрограмма «Поддержка полиграфии и книгоиздания России»[290], а также целым комплексом законов, направленных на снижение налогового бремени для указанных предприятий[291].

Тем не менее, некоторые специфические особенности определения налогооблагаемых баз и исчисления налогов от издательско-полиграфической деятельности предприятиям доступны и сейчас. Все это заставляет обратить внимание на одно из направлений налогового планирования – оптимизацию налоговых платежей на основе использования существующих льгот по налогам.

Проанализируем предоставляемые законом возможности в указанной сфере.

Что касается налога на добавленную стоимость (НДС), льготная

---

286 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

287 Постановление Правительства РФ от 12.10.1995 N 1005 «О федеральной целевой программе «Поддержка государственной полиграфии и книгоиздания России в 1996 – 2001 годах» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

288 Постановление Правительства РФ от 14.12.2000 N 955 (ред. от 19.07.2002, с изм. от 21.10.2004) «О федеральной целевой Программе «Культура России (2001-2005 годы)» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

289 Постановление Правительства РФ от 03.03.2012 N 186 (ред. от 10.09.2014) «О федеральной целевой программе «Культура России (2012-2018 годы)» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

290 Постановление Правительства РФ от 03.12.2001 N 837 «Об утверждении подпрограммы «Поддержка полиграфии и книгоиздания России (2002 – 2005 годы)» федеральной целевой программы «Культура России (2001 – 2005 годы)» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

291 Правовая защита прессы и книгоиздания. Сборник нормативных актов по состоянию на 15 августа 1996 г. Вступительная статья Президента Ассоциации книгоиздателей (АСКИ) М.В. Шишигина. – М.: Издательство НОРМА, 1996. – 304 с.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

ставка 10% сейчас действует в отношении реализации периодических печатных изданий, за исключением рекламных или эротических, а также учебной и научной книжной продукции. Согласно действующему налоговому законодательству, реализация редакционных и издательских услуг, связанных с производством периодических печатных изданий (за исключением периодической продукции рекламного и эротического характера), учебной и научной книжной продукции, услуг по размещению рекламы и информационных сообщений в периодических печатных изданиях (за исключением изданий рекламного и эротического характера), реализация книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой, а также периодических печатных изданий (за исключением СМИ рекламного и эротического характера), которая до 2003 года облагалась НДС по ставке 10%, ныне подлежит налогообложению по ставке НДС 20%[292].

Реализация прочей печатной продукции, не включенной в Перечень[293], а также работ и услуг по выпуску и доставке такой печатной продукции, подлежит налогообложению НДС по базовой ставке 20%. Размещение рекламы и информационных сообщений на страницах любой книжной продукции, а также изданий рекламного или эротического характера, облагается указанным налогом по ставке 20%. Электронные издания под налогообложение по ставке 10% не подпадают.

Вышеизложенное позволяет нам констатировать существенное сокращение налоговых льгот в настоящее время по сравнению с периодом 1995-2004 г.г., когда деятельность по производству и реализации, а также предоставлению услуг по транспортировке, погрузке, перегрузке, разгрузке периодических печатных изданий и книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой, освобождалась от НДС[294]: теперь

---

[292] Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

[293] Постановление Правительства РФ от 23.01.2003 N 41 «О перечне видов периодических печатных изданий и книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой, облагаемых при их реализации налогом на добавленную стоимость по ставке 10 процентов» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

[294] Федеральный закон от 01.12.1995 N 191-ФЗ «О государственной поддержке средств массовой информации и книгоиздания Российской Федерации» // Правовая защита прессы и книгоиздания. Сборник нормативных актов по состоянию на 15 августа 1996 г. Вступительная статья Президента Ассоциации книгоиздателей (АСКИ) М.В. Шишигина. – М.: Издательство НОРМА, 1996. – С. 44-45.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

оказание полиграфических услуг облагается НДС по ставке 20%, независимо от того, о материализации какой продукции идет речь.

Следует подчеркнуть, что крупное издательство в течение года может реализовывать как льготируемую, так и нельготируемую продукцию. В целях налогового планирования для подобных организаций можно порекомендовать вести раздельный учет реализуемой льготируемой и нельготируемой продукции, что позволит отдельно рассчитывать налогооблагаемую базу и применять ставку НДС в размере 10% для перечисленных выше видов продукции, не нарушая действующего законодательства[295].

Оптимизация суммы уплачиваемого в бюджет НДС для взаимодействующих с издательствами на условиях кооперации полиграфических предприятий, специализирующихся на материализации книжно-журнальной продукции, обеспечивается посредством работы на давальческом сырье. Суть этой рекомендации заключается в том, что тираж издания обеспечивается полиграфическими материалами — бумагой, картоном, — за счет перекладывания этой проблемы на плечи издательства.

Заключив договор с заказчиком (например, издательством или издающей организацией) на указанных условиях, полиграфическое предприятие исчисляет НДС исключительно от стоимости услуг по переработке давальческих полиграфических материалов. При этом стоимость бумаги и прочих материалов не включается в налогооблагаемую базу по НДС, и, следовательно, не увеличивает ее. Материалы принадлежат заказчику, а организация, функционирующая на рынке полиграфических услуг, использует данное законом преимущество, которое позволяет ей уменьшить величину НДС к уплате в бюджет.

Издательская деятельность обладает спецификой, проистекающей из взаимоотношений с авторами. Эта особенность позволяет уменьшать величину отчислений во внебюджетные фонды. Рассчитывая величину страховых взносов от сумм авторского вознаграждения, издательствам необходимо принимать во внимание возможности по уменьшению их

[295] Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

величины. Согласно действующему законодательству[296], налогооблагаемая база в этом случае исчисляется как разница между величиной дохода автора и суммой понесенных им расходов, связанных с созданием литературного, художественно-графического или иного произведения, представляющего собой объект интеллектуальной собственности[297]. При этом НК РФ предоставляет право выбора, позволяя учитывать либо фактические расходы, либо расходы, рассчитанные в соответствии с неким, установленным законом, процентным соотношением от дохода.

Фактически осуществленные расходы на создание произведения принимаются к вычету в том случае, если они документально подтверждены. При отсутствии документального подтверждения расходы принимаются к вычету в пределах установленного норматива: для литературного произведения – в размере 20% от дохода, для фотографического – 30%, и так далее[298].

Необходимо обратить внимание, что за последние десять лет базовая ставка страховых взносов тоже изменялась, в настоящее время ее величина составляет 30% для доходов физических лиц, связанных с издательством трудовым договором.

Применительно к авторскому вознаграждению устанавливается иная ставка. Это объясняется спецификой взаимоотношений между издательствами и авторами: они регулируются не трудовым, а гражданско-правовым законодательством. Отсюда проистекают особенности и в сфере налогообложения: Налоговый кодекс в п.п. 2 п. 3 ст. 422[299] устанавливает, что не подлежат налогообложению в части страховых взносов на

---

296 Федеральный закон от 24.07.2009 N 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

297 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

298 Федеральный закон от 24.07.2009 N 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

299 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством любые вознаграждения, выплачиваемые физическим лицам по договорам гражданско-правового характера. К последним относятся:

1. договор авторского заказа;

2. издательский лицензионный договор;

3. договор об отчуждении исключительного права на результаты интеллектуальной деятельности;

4. лицензионный договор о предоставлении права использования результатов интеллектуальной деятельности.

Ставка страховых взносов, применяемая к суммам авторского вознаграждения, во всех этих случаях составляет 27,1%.

Современные организации издательского дела могут уменьшать налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, включая в прочие расходы, связанные с производством и реализацией, расходы на замену бракованных, утративших товарный вид в процессе перевозки и (или) реализации и недостающих экземпляров периодических печатных изданий в упаковках в сумме, не превышающей 7% стоимости тиража определенного номера периодического печатного издания, а также потери в сумме стоимости бракованной, утратившей товарный вид, не реализованной в пределах установленных налоговым законодательством сроков (морально устаревшей) продукции СМИ и книжной продукции в размере не более 10% процентов стоимости тиража книжной продукции или тиража определенного номера печатного периодического издания, а также расходы на списание и утилизацию этой продукции[300].

Рекомендации по применению механизма лизинга для уменьшения налогооблагаемых баз, и, следовательно, снижения сумм основных налогов, уплачиваемых организациями отрасли, были разработаны и количественно подтверждены автором ранее[301].

---

[300] Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

[301] Ефимова И.М. Лизинг как механизм стимулирования инвестиций в малые полиграфические предприятия // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2003. – № 3. – С. 202–212.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Теперь представим перечень мероприятий по оптимизации налоговых платежей, разработанных на базе конкретной организации издательского дела:

– для снижения платежей по НДС предлагается ведение раздельного учета выручки от реализации льготируемой и нельготируемой продукции;

– для уменьшения суммы уплачиваемого налога на прибыль рекомендуется учитывать в составе прочих расходов потери об забракованной или морально старевшей книжной подукции в пределах законодательно установленного лимита;

– для уменьшения налогооблагаемой базы по страховым взносам предлагается заключить договор ДМС на каждого сотрудника и оформлять материальную помощь в размере 4000 руб./год на каждого сотрудника.

После внедрения предложенных мероприятий по оптимизации налогообложения сумма основных налогов, уплачиваемых организацией издательского дела, сократится, что приведет к снижению налоговой нагрузки и будет способствовать усилению конкурентной позиции хозяйствующего субъекта в условиях высокой турбулентности внешней экономической среды.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Заключение

Монография «Эмпирические и концептуальные исследования в области экономики, управления и предпринимательства» разработана на основе результатов научных исследований авторов.

Результаты выполненных исследований показали актуальность и своевременность для российской экономики рассматриваемых вопросов.

В целом, работа отражает научные взгляды на современное состояние и развитие финансовой системы. Она представляет интерес как для специалистов в области проведения научных исследований, так и специалистов-практиков.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Библиографический список

1.Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации. – Спб.: Питер, - 2008 г. – 384с.

2.Айдаров, Л.А. Экономическая политика и методология формирования эффективных управленческих решений в предпринимательских структурах: автореферат дис. ...канд. эконом. наук : 08.00.05 СПб, 2005.

3.Акимов О.Ю. Малый и средний бизнес: эволюция понятий, рыночная среда и статистика. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 26.

4.Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций / Гиляровская Л.Т., Ендовицкая А.В. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 159 с. – С. 7 – 9.

5.Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошевая. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2016. – 288 с. – С. 28.

6.Ансофф И. Стратегическое управление – М.: Экономика, 1989, 303 с.

7.Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 300 с. – С. 39.

8.Асаул А.Н., Владимирский Е.А., Гордеев Д.А., Гужва Е.Г., Петров А.А., Фалтинский Р.А. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства./ Под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, - 2008. – 280 с.

9.Асаул А.Н., Войнаренко М.П., Ерофеев П.Ю. Организация предпринимательской деятельности. / Под ред. д э.н., проф. Асаула А.Н. – СПб.: «Гуманистика», 2004. - 448с.

10.Багиев Г., Тарасевич В. Маркетинг. – СПб.: Питер, - 2010. – 573с.

11.Баер Т.А. Коммерческий расчет как фактор эффективности предпринимательской деятельности сельскохозяйственных организаций: монография. – М.: Издательство: Ким Л.А., 2017. – 190 с.

12.Баленко Евгения. Минпромторг оценил готовность российских предприятий к цифровизации //РБК, 03.07.2018.[Электронный ресурс].URL:https://www.rbc.ru/technology_and_media/03/07/2018/5b3a26a89a794785abc9f304 (Дата обращения 20.08.2018).

13.Баранов С., Скуфьина Т. Новые подходы к оценке межрегиональной дифференциации // Федерализм. - 2005. - №1.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

14.Бариленко В.И. Основы бизнес-анализа: учебное пособие / Бариленко В.И., Бердников В.В., Булыга Р.П. / под ред. Бариленко В.И. – М.: КНОРУС, 2014. – 272 с. – С. 94.

15.Барометр уверенности компаний. Россия. Клева нет… Исследование Ernst & Yang. 18-й выпуск. Август 2018 г. URL: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ccb-18/$File/ey-ccb-18.pdf. Дата доступа: 18.10.2018 г.

16.Богданов А.А. Тектология (Всеобщая организационная наука) – М.: Экономика, 1989, 351 с.

17.Божедомова, Л.Е. Организационно-экономические аспекты принятия управленческих решений на предприятиях кожевенной промышленности: автореферат дис. ...канд. эконом. наук : 08.00.05 Москва, 2006.

18.Брызгалин А.В. Налоговая оптимизация. Принципы, методы, рекомендации, арбитражная практика. – М.: ЮРАЙТ-ИЗДАТ, 2007. – 320 с.

19.Бугин Жак, Кэтлин Танги. Шесть признаков успешной цифровой трансформации // Harvard Business Review - Россия, 06.02.2018.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/ (Дата обращения 20.12.2018).

20.Бугин Жак, Кэтлин Танги, Ла Берге Лаура. Как цифровые изобретатели выходят из упаковки // McKinsey &Company, декабрь 2017.[Электронный ресурс].URL:https://www.mckinsey.com/quarterly/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/ (Дата обращения: 19.04.2018)

21.Вишнякова А.Б. Разработка стратегии устойчивого развития промышленного предприятия // Экономический Анализ. – 2008. – №7. – С. 8 – 11.

22.Галицкая Ю.Н., Остапенко О.А. Финансовая устойчивость как основа экономической безопасности предприятия. Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 5 (94). С. 964-966.

23.*Гладких М.Б.* На чем в России малый бизнес держится / Московский комсомолец. № 2731 от 17.10.2016 г.

24.Голованева Е. А., Базовкина Е. А. Приоритетные направления повышения эффективности отрасли растениеводства / В сборнике: Проблемы экономики, организации и управления в России и мире материалы XII международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 29-31.

25.Головина Л.А. Влияние аграрного реформирования на формирование производственного потенциала сельхозорганизаций региона // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2011. – №4 (9). – С. 55-60.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

26.Головина Л. Об условиях эффективного функционирования сельхозорганизаций Орловской области // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2016. – №3 (28). – С. 13-16.

27.Головина Л.А. Совершенствовать условия коммерческого кредитования сельхозорганизаций // АПК: Экономика, управление. – 2012. – №9. – С. 47-51.

28.Головина Л.А. Экономическая состоятельность субъектов аграрного предпринимательства в регионе // В сборнике: Путь в науку. Профессиональное обучение: потенциал развития региональной экономики. Сер. «Наука без границ». – Орел, 2017. – С. 105-110.

29.Головина Л.А. Пропорции межотраслевого обмена через призму окупаемости совокупных затрат в агропроизводстве // В сборнике: Паритетность отношений в аграрном секторе экономики: научно-практическое обеспечение и механизмы реализации. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Москва, 2018. – С. 97-101.

30.Головина Л.А., Анохина О.В. Механизм воспроизводства оборотного капитала сельскохозяйственных организаций региона: монография. – М.: Типография «Ваш Полиграфический Партнер», 2013. – 164 с.

31.Головина Л.А., Анохина О.В. Имущественное положение и эффективность использования капитала сельхозорганизаций // АПК: Экономика, управление. – 2013. – №1. – С. 69-73.

32.Головина Л.А., Анохина О.В. Формирование производственного потенциала сельскохозяйственных организаций в ходе развития интеграционных процессов в агро-производстве Орловской области // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – №11. – С. 58-66.

33.Головина Л., Баер Т., Вайло А.В. Активизация предпринимательской деятельности сельскохозяйственных организаций на основе коммерческого расчета // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №2-2 (79-2). – С. 369-376.

34.Головина Л.А., Баер Т.А. Траектория развития аграрного предпринимательства: региональный аспект // В сборнике: Государственно-частное партнерство в сфере АПК: приоритетные направления и механизмы реализации. Материалы Международной научно-практической конференции. – Москва, 2017. – С. 173-180.

35.Головина Л.А., Бирюков Я.В. Особенности планирования производственной деятельности интегрированных агроформирований Орловской области // Экономические и гуманитарные науки. – 2010. – №11 (226). – С. 108-115.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

36.Головина Л.А., Голованева Е.А. Методические подходы к учету зонального размещения сельхозорганизаций при оценке эффективности растениеводства // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2013. – №4 (17). – С. 81-84.

37.Головина Л.А., Леонов В.А. Реализация приоритетных национальных проектов и основные направления господдержки в АПК Орловской области // В сборнике: Резервы роста эффективности аграрного производства. – Москва, 2008. – С. 4-14.

38.Головина Л.А, Лобова О.В. Повышение эффективности хозяйствования интегрированных сельскохозяйственных организаций. М.: «Ваш Полиграфический Партнер», 2014. – 170 с.

39.Головина Л.А., Логачева О.В. Эффективность сельхозорганизаций интегрированного типа: монография. – Германия: Издательство Lap Lambert, 2015. – 192с.

40.Головина Л.А., Логачева О.В., Ханова А.В. Развитие сельхозорганизаций интегрированного типа: реалии и перспективы // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. –2017. – №4 (33). – С. 59-64.

41.Головина Л.А, Логачева О.В. Динамика развития предпринимательства в аграрном секторе экономики (на материалах Орловской области) // Экономические исследования и разработки. – 2018. – №10. – С. 24-34.

42.Головина Л.А, Логачева О.В. Характерные изменения в структуре затрат и доходности сельскохозяйственного производства // Агропродовольственная экономика. – 2018. – №10. – С. 7-17.

43.Головина Л.А, Логачева О.В. О результатах предпринимательской деятельности сельхозорганизаций Орловской области в периоды реализации госпрограмм развития сельского хозяйства // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2018. – №8 (41). – С. 20-27.

44.Головина Л.А, Логачева О.В. Структурная динамика производственных затрат и доходности сельскохозяйственных организаций // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2018. – №11 (44). – С. 70-78.

45.Головина Л.А, Логачева О.В. и др. Предприятия в условиях высокой турбулентности внешней экономической среды: монография. – Выпуск №2. – Нижний Новгород, 2018. – С. 8-63.

46.Головина Л.А, Логачева О.В. Развитие предпринимательской деятельности в аграрной сфере региона (на материалах Орловской области) // Теория и практика мировой науки. – 2018. – №10. – С. 12-18.

47.Головина Л.А., Панин А.В., Малыгина Т.Ю. Региональные особенности планирования мероприятий по рациональному использованию и охране

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

земель // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 2010. – №3. – С. 17-21.

48.Горелова И. В. Есть ли будущее у стратегий социально-экономического развития регионов [Электронный ресурс] / И. В. Горелова // Современные проблемы территориального развития : электрон. журнал. – 2017. – № 2.

49.Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Гарант». Режим доступа: http://base.garant.ru/10164072/

50.Гражданский кодекс Российской Федерации часть 4 [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

51.Грузенкин В.В. Как разные типы российских владельцев организуют свой бизнес и как Осипенко О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. М: Статут, 2008

52.Гукалова Е.А. Финансовая устойчивость предприятия в современных условиях/ Е.А. Гукалова // Современные наукоемкие технологии, 2009. № 3. – С.90.

53.Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. – Москва: АСТ, 2016. – 736 с.

54.ДахландерЛинус, Уоллин Мартин. Что мешает компаниям улучшать цифровые навыки сотрудников // Harvard Business Review – Россия, 06.10.2018.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/780915 (Дата обращения 20.01.2019).

55.«Для удержания лидерства нужно быстро меняться»: Наталья Игнатович о digital-трансформации в PepsiCo // Think with Google, Октябрь, 2018.[Электронный ресурс].URL:https://www.thinkwithgoogle.com/inti/ru-ru/about (Дата обращения 27.12.2018).

56.Долгов В.В. Взаимодействие с государством как составляющая стратегии развития нефтегазовых компаний в современной России // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2009. №6. С.12.

57.Дорман В.Н. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат: учебное пособие. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 108 с.

58.Демчук И.Н. Финансовая устойчивость как комплексная категория экономического анализа // Экономический анализ. – 2008. – №5. – С. 147-149.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

59.Дресвянников В. А. Управление знаниями организации [Текст] / В.А. Дресвянников. – М. : КноРус, – 2016. – 344 с.

60.Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ofd.nalog.ru – (дата обращения: 12.02.2019).

61.Ефимова И.М. Лизинг как механизм стимулирования инвестиций в малые полиграфические предприятия // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2003. – № 3. – С. 202–212.

62.Ефремов И.А. Экономические условия активизации инновационного процесса в сельском хозяйстве // АПК: Экономика, управление. – 2013. – № 5. – С. 96-101.

63.Ефремов И.А. Об экономической оценке и регулировании инновационного процесса в сельском хозяйстве // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2013. – №2 (15). – С. 90-93.

64.Закон РФ от 27.12.1991 N 2116-1 (ред. от 03.12.1994) «О налоге на прибыль предприятий и организаций» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

65.Затраты на производство и продажу продукции в расчете на 1 рубль произведенной продукции за 2006-2011 годы; 2012 год; 2013 год; 2014 год; 2015 год; 2016 год; 2017 год. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/# (Дата доступа: 15.09.2018 г.)

66.Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. [Текст] – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 280 с.

67.Иванов П.В., Блинков О.Г. Роль и функции корпоративного центра в нефтегазовом холдинге // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2010. №1. С. 32-33.

68.Илышева Н.Н., Юрьева Л.В. Идентификация стратегического управленческого учета в холдинговых структурах: принципы организации и информационная инфраструктура // Все для бухгалтера. 2009. №10 (238). С. 26-32.

69.Капранова Л.Д., Зазуля Е.О. Особенности развития рынка слияний и поглощений в России // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 24. С. 23–28.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

70.Казанцева С.М., Клиросов Д.Е. Особенности разработки стратегии развития исходя из стадии жизненного цикла организации. // Академический вестник. – Т.: ТГАМЭУП. - № 5. – 2010. С. 53 – 56.

71.Карлинский В. Л. Организация рабочих мест в новой экономике // Индустриальная цивилизация: прошлое или будущее России?: материалы III Пермского конгресса ученых-экономистов (г. Пермь, ПГНИУ, 17 февраля 2017 г.): в 2 т. / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2017. – Т. 1. – С.40-44.

72.Карлинский В. Л. Цифровая трансформация промышленных предприятий. Проблемы и модели перехода // «Экономические исследования и разработки»: научно-исследовательский журнал, №8/2018. – С. 132-146.[Электронный ресурс].URL:http://scipro.ru/ (Дата обращения 06.02.2019).

73.Качество корпоративного управления учитывалось по рейтингу УК «Арсагера», составленного по методике: URL: http://arsagera.ru/kuda_i_kak_investirovat/fundament_analiz1/issledovanie_korporativnogo_upravleniya_v_rossii/ (дата обращения: 18.11.2018 г.)

74.Кейнс Дж. М. Избранные произведения. – М.: Экономика, 1993. – 543 с.

75.Кнышова Е.Н. Экономика организации: Учебник / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2015. – 336 с. - С. 125.

76.Княгинин В. Н. Цифровая трансформация компаний //ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК «Северо-Запад», май 2018. - 17с.

77.Комитет по стратегическому планированию URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/corporategovernance/supervisory-board-committee/strategic-planning-committee (дата обращения: 11.01.2019 г.)

78.Комитет по стратегическому планированию URL: https://www.rosneft.ru/governance/corpboard/corpcommittees/Komitet_po_strategicheskomu_planirovaniju/ (дата обращения: 11.01.2019 г.)

79.Комитет по стратегии URL: https://ar2016.nornik.ru/ru/corporate-governance/corporate-bodies/directors-and-committees/committees (дата обращения: 11.01.2019 г.)

80.Консолидированная финансовая отчетность Татнефти за 2017 год (аудированная) URL: http://www.tatneft.ru/storage/block_editor/files/302ffd34ca49fabd5e6e30369f5e38bf9ebcf413.pdf (Дата обращения: 03.12.2018)

81.Коптелов Андрей. Зачем вашей компании директор по цифровым технологиям // Executive.ru, 12.12.2016.[Электронный

ресурс].URL:https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness (Дата обращения 10.02.2019).

82.Королев М.И. Устранение рисков при слияниях и поглощениях. Йошкар-Ола: ВолГУ, 2011. С.49.

83.Котова К.Ю., Шкляева Н.А. Сегментарная отчетность: этапы формирования и аналитические возможности // Иннов: электронный научный журнал, 2017. № 4 (33). URL: http://www.innov.ru/science/economy/segmentarnaya-otchetnost-etapy-form/ (дата обращения: 22.11.2018)

84.Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М. - 2003. – 432с.

85.Коуз Р. Фирма, рынок и право: пер. с англ. – М: Новое издательство, 2007. – 224 с.

86.Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика», «Налоги и налогообложение» / Когденко В.Г., Мельник М.В., Быковников И.Л. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 471 с. – С. 38.

87.Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы: Учебник / Н.Н. Симоненко, В.Н. Симоненко. – М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2016. - 512 с. – С. 111.

88.Кричевский Н.А. Корпоративная социальная ответственность / Н.А. Кричевский, С.Ф. Гончаров. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. – 216 с.

89.Кузичева Дарья. Во всех госкомпаниях России появятся топ-менеджеры по цифровой трансформации // Новости Интернета Вещей, 13.04.2018.[Электронный ресурс].URL:https://iot.ru/search/?tags=технологии (Дата обращения 15.07.2018).

90.Лидинфа Т.С., Логачева О.В. Особенности предпринимательства в сельскохозяйственном производстве // В сборнике: Путь в науку. Профессиональное образование и бизнес: траектория развития. Материалы Международной научной конференции и студенческой олимпиады. Сер. «Наука без границ» / Под общей редакцией Е.П. Лидинфа. – Орел, 2017. – С. 139-144.

91.Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М. Дело, – 2002. - 392с.

92.Лобова О.В. Вопросы развития агроформирований интегрированного типа (на примере Орловской области) // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 2012. – №10-12. – С. 016-020.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

93.Лобова О.В. Вклад сельхозорганизаций интегрированного типа в развитие агропроизводства региона // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – №4-1 (25). – С. 166-172.

94.Лобова О.В., Панин А.В. География деятельности и эффективность хозяйствования интегрированных сельхозорганизаций Орловской области // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2013. – №4 (17). – С. 57-61.

95.Лобова О.В. Результаты производственной деятельности сельскохозяйственных организаций // Среднерусский вестник общественных наук. – 2013. – №2 (28). – С. 166-171.

96.Логачева О.В. Проблемные аспекты обеспечения эквивалентности в аграрном предпринимательстве // В сборнике: Путь в науку. Конфигурация профессионального образования под запросы бизнеса. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Сер. «Наука без границ». Орел, 2018. – С. 167-170.

97.Лосев А. Как превратить малый бизнес из ширпотребного в инновационный. [Электронный ресурс]. Режим доступа: / https://www.vedomosti.ru/economics/blogs/2015/05/14 (дата обращения: 21.01.2019).

98.Мальцева Л.Ю. Особенности взаимодействия социальной и производственной инфраструктур нефтегазодобывающей территории [Текст] // Нефть и газ Западной Сибири : материалы Международной научно-технической конференции. отв. редактор П. В. Евтин. – Тюмень : ТИУ, – 2017. Том 3 – 326 с.

99.Методы экономической оценки устойчивости развития предприятия: монография / Кукукина И.Г., Климова С.В.; под ред. Кукукиной И.Г. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 202 с. - С. 77.

100.Мордашов Алексей. Как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard Business Review - Россия, 30.01.2018.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 10.02.2019).

101.МСФО 10 (IFRS 10) Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 10 "Консолидированная финансовая отчетность" Электронный ресурс // Finotchet.ru: Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты: Эл. журнал, URL: https://finotchet.ru/articles/89/ (Дата доступа: 10.04.2018 г.)

102.Назмутдинова Е.В. Инновационная восприимчивость персонала: организационный аспект [Текст] / М.В. Гусева, Е.В. Назмутдинова // Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием : материалы

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. отв. редактор В. В. Пленкина. – Тюмень : ТИУ, – 2018. – С. 59-64

103.Назмутдинова Е.В. Ключевые моменты формирования мотивационного механизма инновационной деятельности предприятия [Текст] / Е.В. Назмутдинова, О.С. Андреева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10-2 (63) – С. 603-606

104.Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 25.12.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.01.2019) [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

105.«ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности»(утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст)(ред. от 10.07.2018) [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

106.Организация предпринимательской деятельности в сельском хозяйстве. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ref.by/refs/12/32385/1.html – (дата обращения: 14.01.2019).

107.Осипенко О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. М: Статут, 2008

108.Официальный сайт Кабанского района Республики Бурятия Режим доступа: http://www.kabansk.org/region/economy (дата обращения 18.01.2019)

109.Официальный сайт Фонда поддержки Малого предпринимательства Республики Бурятия. Режим доступа: http://fpmp03.ru/vid-podderzhki/czentr-eksporta/itogi.html (дата обращения 01.02.2018)

110.Панин В. Экономический рост в сельском хозяйстве на основе модернизации производства: монография. – М.: Проспект. – 2016. – 240 с.

111.Панин А.В. Методы расчетов стоимости валовой продукции при оценке эффективности сельского хозяйства // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – №4-2 (26). – С. 179-182.

112.Панин А.В., Головина Л.А. Эффективность функционирования сельскохозяйственных производственных кооперативов Орловской области // Вестник сельского развития и социальной политики. – 2016. – №4 (12). – С. 32-41.

113.Панин А.В., Головина Л.А., Ханова А.В. Приоритеты модернизации в современных условиях развития аграрного производства // В сборнике: Аграрный сектор России: стратегия развития. Материалы конференции в

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

рамках III Московского экономического форума. – Москва, 2017. – С. 159-170.

114.Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. – М: Высшая школа, 1989. – 360 с.

115.Перфильев, А.С. Научно-экономическое обоснование разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах: автореферат дис. ...канд. эконом. наук : 08.00.05 СПб, 2006.

116.Пикалова Мария. Сколько стоит цифровая команда? // Executive.ru, 04.10.2018.[Электронный ресурс].URL:https://www.e-xecutive.ru/management/practices (Дата обращения 29.12.2018).

117.Положение о комитете по стратегии и инвестициям Совета директоров ПАО Лукойл URL: http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/129676.pdf (дата обращения: 11.01.2019 г.)

118.Положение о Комитете Наблюдательного совета ОАО Банк ВТБ по стратегии и корпоративному управлению URL: file:///C:/Users/iudinaSV/Desktop/vtb_polozhenie_o_ksiku_05032011.pdf (дата обращения: 11.01.2019 г.)

119.Положение о Комитете по стратегии и инвестициям Совета директоров ОАО Новатэк URL: file:///C:/Users/iudinaSV/Desktop/Polozhenie_o_kometete_strat.pdf (дата обращения: 11.01.2019 г.)

120.Портер М, Хаппельманн Дж. Революция в конкуренции // Harvard Business Review – Россия, декабрь, 2014.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/ (Дата обращения 18.07.2018).

121.Портер Майкл, Хаппельманн Джемс. Революция в производстве // Цифровизация производства. Сборник статей. – Harvard Business Review – Россия, 2017. С. 3-16.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/original-17n2.pdf (Дата обращения 14.08.2018).

122.Постановление Правительства РФ от 03.03.2012 N 186 (ред. от 10.09.2014) «О федеральной целевой программе «Культура России (2012-2018 годы)» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

123.Постановление Правительства РФ от 03.12.2001 N 837 (с изм. от 21.10.2004) «Об утверждении подпрограммы «Поддержка полиграфии и книгоиздания России (2002 – 2005 годы)» федеральной целевой программы «Культура России (2001 – 2005 годы)» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

124.Постановление Правительства РФ от 12.10.1995 N 1005 (ред. от 15.04.2003) «О федеральной целевой программе «Поддержка государственной полиграфии и книгоиздания России в 1996 – 2001 годах». – [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

125.Постановление Правительства РФ от 14.12.2000 N 955 (ред. от 19.07.2002, с изм. от 21.10.2004) «О федеральной целевой Программе «Культура России (2001-2005 годы)» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

126.Постановление Правительства РФ от 23.01.2003 N 41 (ред. от 11.10.2012) (ред. от 11.10.2012) «О перечне видов периодических печатных изданий и книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой, облагаемых при их реализации налогом на добавленную стоимость по ставке 10 процентов» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

127.Постановление от 28 марта 2013 г.№151 г. Улан-Удэ «Об утверждении Государственной программы Республике Бурятия «Развитие промышленности, малого и среднего предпринимательства и торговли» на период с 2014 по 2021 годы» (с изменениями на 28 сентября 2018 г.

128.Потаев В.С. Предпринимательство в АПК /Учебное пособие. Улан-Удэ.: Издательство БГСХА им. В.Р.Филиппова, 2015. – 183 с.

129.Почему российским директорам не нужны прорывные технологии // Harvard Business Review - Россия, 12.09.2018.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/management/upravlenie (Дата обращения 01.02.2019).

130.Правовая защита прессы и книгоиздания. Сборник нормативных актов по состоянию на 15 августа 1996 г. Вступительная статья Президента Ассоциации книгоиздателей (АСКИ) М.В. Шишигина. – М.: Издательство НОРМА, 1996. – 304 с.

131.Приказ Минфина России от 06 мая 1999 №32н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://base.garant.ru/12115839/ – (дата обращения: 4.03.2019).

132.Путеводитель в будущее. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. - 2018. – 25 с.[Электронный ресурс].URL:RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf (Дата обращения 20.08.2018).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

133.Равновесие экосистемы: сотрудничество во взаимосвязанной экономике. Аналитический обзор от Harvard Business Review // Harvard Business School Publishing. – 2016. – 24 с. [Электронныйресурс]. URL:https://hbr.org/hbr-analytic-services/systems-cross-industries-xi-white-paper-external-xiw12374ruru-20170901.pdf (Дата обращения 01.08.2018).

134.Раицкий К. А. Экономика организации (предприятия): учебник. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 392 с.

135.Разработать механизмы регулирования финансово-экономических отношений субъектов предпринимательства АПК: отчет о НИР / Родионова О.А. и др. – М.: Всероссийский научно-исследовательский институт организации производства, труда и управления в сельском хозяйстве, 2017. – 259 с.

136.Распоряжение Правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 г. 31082-р. «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199462/

137.Региональные проекты по развитию МСП сформируют сервисную модель поддержки бизнеса в субъектах РФ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depMB/2017101112

138.РБК 500 URL: https://www.rbc.ru/rbc500/ (дата обращения 18.11.2018 г.)

139.Роберт Т., Лектер Кийосаки и Шэрон Л. Прежде чем начать свой бизнес. – Минск: Попурри, 2011. – 512 с.

140.Родионова О.А. Размер и эффективность субъектов аграрного предпринимательства в регионе / В сборнике: Развитие агропродовольственного комплекса: экономика, моделирование и информационное обеспечение. Сборник научных трудов. – Воронеж, 2016. – С. 34-37.

141.Родионова О., Борхунов Н. Структурные сдвиги и их влияние на затратный механизм сельского хозяйства // АПК: экономика, управление. – 2017. - №6. – С. 25-32.

142.Родионова О.А., Головина Л.А. и др. Эффективность деятельности сельскохозяйственных участников кооперативных и интегрированных формирований. – М.: Издательство Восход-А, 2009. – 139 с.

143.Родионова О.А., Головина Л.А., Лобова О.В. и др. Методические подходы к определению эффективной модели интегрированных агроформирований в условиях перехода к инновационной диверсифицированной

экономике / Под редакцией д.э.н., проф. О.А. Родионовой. – М.: Издательство ВОСХОД-А, 2012. – 160 с.

144.Родионова О.А., Головина Л.А, Логачева О.В. Экспертная оценка экономических отношений и эффективности сельскохозяйственных организаций // Экономика сельского хозяйства России. – 2017. – №11. – С. 2-9.

145.Романенко Ирина. Зачем банкам нужен Chief Data Officer // Executive.ru, 16.02.2018. [Электронный ресурс].URL:https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness (Дата обращения 10.02.2019).

146.Романова Светлана, Носырев Илья. Менеджер перемен: зачем российским компаниям необычные управленцы // РБК, 21.08.2018.[Электронный ресурс].URL:https://www.rbc.ru/own_business/21/08/2018/5b7a82509a7947d318c07856 (Дата обращения 15.12.2018).

147.Савицкая Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты: монография / Г.В. Савицкая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ИНФРА-М, 2019. – 291 с.

148.Савицкая Г.В. – Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: Издательство: ИНФРА-М, 2017. – 608 с.

149.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 378 с.

150.Сайт компании аналитических исследований финансовых рынков Standard&Poor's. URL: http://www.standardandpoors.ru/

151.Сайт компании социальной отчетности Corporatedregister.com. URL: http://www.corporateregister.com/

152.Сайт Global Reporting Initiative. URL: https://www.globalreporting.org

153.Семенова Е.И., Семёнов В.А., Суглобов А.Е. Обеспечение качества отечественной сельскохозяйственной продукции // Экономика сельского хозяйства России. – 2015. – №11. – С. 51-56.

154.Семеркин А. Цифровизация бизнеса: почему акционеры – за, а CIO – против? // Executive.ru, 18.01.2018.[Электронный ресурс].URL:https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987963-tsifrovizatsiya-biznesa-pochemu-aktsionery-za-a-cio-protiv?utm_campaign=951&utm_medium=menedzhment&utm_source=email (Дата обращения 20.08.2018).

155.Семеркин А. Цифровизация: почему одни потеряют работу, а другим будут переплачивать // Executive.ru, 25.01.2018.[Электронный

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

ресурс].URL:https://www.e-xecutive.ru/management/practices/ (Дата обращения 20.08.2018).

156.Сергиенко Яков, Алябьев Сергей. Уйтивпрорыв // Harvard Business Review –Россия, 09.10.2018. [Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami (Дата обращения 15.11.2018).

157.Сергиенко Е.Е. Малое предпринимательство как система // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2018. - №1(139). – С.19-24.

158.Симхович В.А. Корпоративная социальная ответственность: философско-управленческие аспекты современного бизнеса / В.А. Симхович. – Минск: Мисанта, 2011. – 200 с.

159.Словарь финансово-экономических терминов / Шаркова А.В., Килячков А.А., Маркина Е.В. – М.: Дашков и К, 2017. – 1168 с. – С. 654.

160.Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.

161.Смирнов Е.П. /Стратегия развития регионов: теория, практика, новые подходы //Интернет-проект «Энциклопедия маркетинга», дата публикации 28.09.2009. https://www.marketing.spb.ru/lib-special/regions/new_strategy.htm. Дата обращения 10.03.2019

162.Современные классики теории предпринимательства. Лауреаты Международной премии за вклад в исследования предпринимательства и малого бизнеса (1996–2010) [Текст] / пер. с англ. под науч. ред. А. Ю. Чепуренко ; предисл. и послесл. А. Ю. Чепуренко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Науч.-учеб. лаб. исследований предпринимательства. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 526 с.

163.Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 512 с. – С. 477.

164.«СПАРК» Система профессионального анализа рынков и компаний Электронный ресурс URL: http://www.spark-interfax.ru/ru/statistics (дата доступа: 21.07.2017)

165.Статистический ежегодник. 2018. Статистический сборник/ Бурятстат. – Улан-Удэ, 2018. – 482 с.

166.Степанова А.О. Развитие малого предпринимательства в Российской Федерации: состояние, динамика, проблемы, перспективы развития// Государственный советник. – 2016. - №2(14).- С.28-31

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

167.Строева Г.Н., Джумабаева Д.Р. Институты поддержки малого и среднего предпринимательства в Хабаровском крае// Электронное научное издание «Заметки ТОГУ». Том 9. – 2018, С.951-958

168.Талеб Н.Н. Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости – М.: Изд. «Колибри», 2009. – 528 с

169.Танги Кэтлин, СканланДжейи, Уилмотт Пол. Повышение вашего цифрового кода// McKinsey Quarterly, Июнь 2015.[Электронный ресурс].URL:https://www.mckinsey.com/quarterly/overview (Дата обращения 01.08.2018).

170.Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия (Бурятстат). Официальный сайт. // Департамент статистики. Режим доступа: http: //burstat.gks.ru/ (дата обращения 14.01.2019)

171.Тышковский Роман. Главный по счастью: чем придется заниматься CEO через 5-10 лет // Harvard Business Review – Россия, 04.07.2018.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 15.11.2018).

172.Уильямсон О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб: Лениздат: CEV Press, 1996. – 702 с.

173.Украинцева И. В., Авдеева А. И. Предпринимательская деятельность и ее особенности в сельском хозяйстве // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 23. – С. 100–103. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://e-koncept.ru/2017/770442.htm – (дата обращения: 12.02.2019).

174.Устав и внутренние документы URL: https://www.transneft.ru/about/corporate-information/ (дата обращения: 11.01.2019 г.)

175.Файоль, А. Управление это наука и искусство / А. Файоль, Ф.У. Тэйлер, Г. Форд, Г. Эмерсон. - М.:ЮНИТИ, 2002. - 352 с.

176.Фаррахов А. Г. Управление социально-техническими системами [Текст] : учебное пособие / А.Г. Фаррахов. – М. : Инфра-М, РИОР, 2015. – 224с.

177.Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перепаб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 314с.

178.Федеральный закон от 01.12.1995 N 191-ФЗ (ред. от 22.10.1998, с изм. от 22.11.2000) «О государственной поддержке средств массовой информации и книгоиздания Российской Федерации» // Правовая защита

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

прессы и книгоиздания. Сборник нормативных актов по состоянию на 15 августа 1996 г. Вступительная статья Президента Ассоциации книгоиздателей (АСКИ) М.В. Шишигина. – М.: Издательство НОРМА, 1996. – С. 44-45.

179.Федеральный закон от 14.06.1995 года N 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

180.Федеральный закон от 24.07.2009 N 212-ФЗ (ред. от 04.06.2014) «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

181.Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»

182.Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 N 44-ФЗ

183.Федеральный портал малого и среднего предпринимательства. Режим доступа: http://smb.gov.ru/mediacenter/bisnessnews/18030.html (дата обращения 04.02.2018)

184..Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Официальный интернет-портал.// Департамент статистики. Режим доступа: http://www.gks.ru/(дата обращения 20.01.2019)

185.Фуколова Юлия. Новая эра маркетинга // Harvard Business Review – Россия, 08.02.2018. [Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/marketing/tsifrovoy-marketng (Дата обращения 01.08.2018).

186.Фуколова Юлия, Лапшин Андрей, Иванющенкова Марина «Я пытаюсь отучить сотрудников от слова agile» // Harvard Business Review – Россия. 06.06.2018.[Электронный ресурс].URL:https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/ (Дата обращения 20.08.2018).

187.Хайдуков Д.С., Тасалов К.А. Основы обеспечения устойчивого развития городской агломерации // Материалы XIV Международной конференции МГУ «Государственное управление в XXI веке» – М.: «Университетская книга», 2017. – С. 783-789.

188.Чейметова В.А. Теоретико-методические подходы высшего звена к определению методов стимулирования менеджеров [Текст] / В.А.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Чейметова, В.В. Щербаков // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 4-1 (81) – С. 1161-1165.

189.Чейметова В.А. Свойства конкурентоспособности трудового потенциала в современных условиях [Текст] // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 6-2 (59) – С. 740-742.

190.Шашкова А.В. Корпоративное управление как инструмент борьбы с корпоративной коррупцией // Право в современном мире. XXI век. 2014. № 4 (33). С. 22-28.

191.Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 374с.

192.Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / Шеремет А.Д., Негашев Е.В. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 208 с. – С. 146.

193.Ширяев В. И. Управление предприятием. Моделирование, анализ, управление [Текст] / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. – М. : Либроком, 2015. – 272 с.

194.Шлихтер А.А. Направления и механизмы взаимодействия социально-ответственного бизнеса с некоммерческим сектором США / А.А. Шлихтер. – М.: ИМЭМО РАН, 2010. – 104 с.

195.Юрков Е.П., Прояева О.В., Ханова А.В. Анализ и оценка воспроизводства основных средств в сельскохозяйственных организациях // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2016. – №1 (26). – С. 36-39.

196.Petite M. The Conditions for Consolidation Under the 7th Company Law Directive // Common Market Law Review. 1984. № 21.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Приложение

Приложение 6.1

Анкета-опросник
для субъектов малого предпринимательства Республики Бурятия

1. Сколько времени существует Ваше предприятие (бизнес)?

A. менее 1 года
B. от 1 до 3 лет
C. от 3 до 5 лет
D. более 5 лет

2. Количество работников на Вашем предприятии (бизнесе)?

A. нет
B. до 5 чел.
C. от 5 до 20 чел.
D. более 20 чел.

3 К какому виду экономической деятельности относится Ваше предприятие (бизнес)?

A. промышленность
B. торговля
C. строительство
D. общественное питание
E. сельское хозяйство
F. бытовое обслуживание населения
G. транспорт и связь
H. жилищно-коммунальное хозяйство
I. другое (*указать*)

4. Как изменилось положение Вашего предприятия за последний год?

A. Улучшилось
B. Стало несколько лучше
C. Не изменилось
D. Немного ухудшилось
E. Стало заметно хуже

5. Как часто проверяют Ваше предприятие (бизнес) органы надзора и контроля?

A. 1-2 раза в год
B. 1-2 раза в месяц
C. 1-2 раза в квартал
D. не проверяют

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

6. Как Вы защищаете свой бизнес от неправомерных действий контролирующих органов?
A. отстаиваю свои права в законном порядке, обращаюсь в суд
B. обращаюсь в вышестоящие организации
C. соглашаюсь даже с необоснованными результатами проверки
D. обращаюсь к людям, которые могут помочь
E. предлагаю проверяющим деньги, услуги или товары

7. Оцените уровень доступности финансово-кредитных ресурсов для предпринимателей:
A. Высокий
B. Средний
C. Низкий

8. Оцените уровень информационно-консультационных и обучающих услуг для предпринимателей:
A. Высокий
B. Средний
C. Низкий

9. Способствует ли, на Ваш взгляд, инфраструктура поддержки субъектов малого предпринимательства в Республике Бурятия созданию благоприятных условий для развития предпринимательства?
A. Да
B. Нет
C. Затрудняюсь ответить

10. Создание каких дополнительных объектов инфраструктуры поддержки субъектов малого предпринимательства в Республике Бурятия, на Ваш взгляд, наиболее необходимо?
A. Инновационные центры
B. Производственные и технологические парки
C. Центры трансфера технологий
D. Офисы лицензирования

11. В достаточной ли мере Вы проинформированы о направлениях и формах государственной поддержки субъектов малого предпринимательства в Республике Бурятия?
A. Да
B. Скорее да
C. Скорее нет
D. Нет
E. Затрудняюсь ответить

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

12. Какие формы поддержки субъектов малого предпринимательства Вы считаете наиболее действенными:
A. Финансовая
B. Имущественная
C. Информационная
D. Консультационная
E. Поддержка в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации их работников
F. О формах поддержки информацией не обладаю

13. Из каких источников Вы получаете информацию о субсидиях для субъектов малого предпринимательства?
A. Объекты инфраструктуры поддержки субъектов малого предпринимательства (Фонд поддержки малого предпринимательства Республики Бурятия, Бизнес-инкубатор, МФЦ, иные общественные организации предпринимателей)
B. Реклама на радио, телевидении
C. Печатные СМИ
D. Интернет
E. Знакомые, коллеги
F. Зональные семинары в муниципальных образованиях

14. Из каких источников Вы получаете информацию о микрозаймах и поручительстве гарантийного фонда для субъектов малого предпринимательства?
A. Объекты инфраструктуры поддержки субъектов малого предпринимательства (Фонд поддержки малого предпринимательства Республики Бурятия, Бизнес-инкубатор, МФЦ, иные общественные организации предпринимателей)
B. Реклама на радио, телевидении
C. Печатные СМИ
D. Интернет
E. Знакомые, коллеги
F. Зональные семинары в муниципальных образованиях

15. Какие источники информации о направлениях и формах государственной поддержки субъектов малого предпринимательства, на Ваш взгляд, являются наиболее действенными?
A. Объекты инфраструктуры поддержки субъектов малого предпринимательства (Фонд поддержки малого предпринимательства Республики Бурятия, Бизнес-инкубатор, МФЦ, иные общественные организации предпринимателей)
B. Реклама на радио, телевидении
C. Печатные СМИ
D. Интернет
E. Знакомые, коллеги
F. Укажите свой вариант_____

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

16.Пользовались ли Вы услугами многофункционального центра для предпринимателей «Мой бизнес»?

A. Да
B. Нет
C. Впервые слышу о таком Центре

17.В чем, на Ваш взгляд, причина сохранения «серого» рынка труда в современных условиях развития экономики? Отметьте столько вариантов ответа, сколько считаете нужным.

A. Несовершенство законодательства, в т. ч в сфере пенсионного обеспечения
B. Высокие отчисления в социальные фонды
C. Недобросовестные предприниматели
D. Отсутствие карательных мер.
E. Гражданская безответственность населения.
F. Другое (напишите)_____.

18. Развитие каких направлений деятельности планируется Вами на ближайший год?

A. Освоение новых видов деятельности.
B. Внедрение нового оборудования и (или) технологий.
C. Обновление ассортимента продукции (услуг).
D. Поиск новых рынков сбыта.
E. Поиск инвесторов.
F. Создание новых рабочих мест.
G. Сокращение рабочих мест.
H. Другое, укажите: _____
I. Изменений не планируется.

Благодарим Вас за участие в анкетировании по проблемам предпринимательства!

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Сведения об авторах

Антонченко Наталия Геннадьевна	к.э.н., старший преподаватель кафедры маркетинга ИУЭиФ КФУ
Арутюнова Астхик Арамовна	ассистент, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет»
Брянская Ольга Леонидовна	кандидат экономических наук, доцент кафедры "Экономика и организация АПК" ФГБОУ ВО "Бурятская ГСХА имени В.Р.Филиппова"
Галицкая Юлия Николаевна	кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет»
Головина Лидия Алексеевна	кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник отдела экономических отношений в организациях АПК ВНИОПТУСХ – филиал ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ
Ефремов Иван Анатольевич	заместитель начальника отдела стратегического развития Министерства науки и высшего образования Российской Федерации
Карлинский Вадим Львович	Кандидат технических наук, старший научный сотрудник, Доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный Исследовательский университет»
Логачева Ольга Викторовна	кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник отдела экономических отношений в организациях АПК ВНИОПТУСХ – филиал ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ
Мальцева Людмила Юрьевна	к.э.н., доцент кафедры менеджмента в отраслях ТЭК, Тюменский индустриальный университет

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Мелешкина Ирина Михайловна	канд. экон. наук, доцент Высшей школы печати и медиатехнологий Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна
Назмутдинова Елена Викторовна	к.э.н., доцент кафедры менеджмента в отраслях ТЭК, Тюменский индустриальный университет
Панин Александр Владимирович	доктор экономических наук, кандидат технических наук, директор производственного хозяйства «ОкаМолоко-Север»
Тутаришева Ф.С.	млад.науч. сотр. отдела экономики, ГБУ РА " Адыгейский республиканский институт гуманитарных исследований им. Т. Керашева"
Ушхо А. У.	к.э.н., старший науч. сотр. отдела экономики, ГБУ РА " Адыгейский республиканский институт гуманитарных исследований им. Т. Керашева"
Цовма Денис Владимирович	заместитель начальника отдела управления активами Корпоративного центра комплексного развития бизнеса (КЦКРБ) ПАО «Татнефть»
Чейметова Валерия Анатольевна	к.э.н., доцент кафедры менеджмента в отраслях ТЭК, Тюменский индустриальный университет
Шибанов Кирилл Сергеевич	Старший преподаватель, Научно-исследовательский технологический университет «МИСиС»
Юдина Светлана Валентиновна	профессор кафедры ЭМ, д-р экон. наук, доцент. Альметьевский филиал Казанского национального исследовательского технического университета им. А.Н. Туполева-КАИ

Электронное научное издание

сетевого распространения

Эмпирические и концептуальные исследования в области экономики, управления и предпринимательства

монография

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к сотрудничеству обращаться по электронной почте mail@scipro.ru

Подготовлено с авторских оригиналов

ISBN 978-5-907072-67-1

Усл. печ. л. 5,0.
Объем издания 5,14 MB
Оформление электронного издания: НОО
Профессиональная наука, mail@scipro.ru
Дата размещения: 25.03.2019 г.
URL: http://scipro.ru/conf/monographfinance5.pdf.