

ISSN 24 11-5703

MIRBIS RESEARCH JOURNAL

# Вестник МИРБИС



*Mirbis*  
МИРБИС

Московская международная  
высшая школа бизнеса  
МИРБИС

#1 (9) 2017



*Стр. 4-8      Уколов В. Ф. Философия  
управления в условиях неопределенности*

*Стр. 33-54    Лукашин Ю. П., Никольская Я. М.,  
Рахлина Л. И. Основные проблемы  
импортозамещения в промышленности  
России и возможные пути их разрешения*

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Вестник МИРБИС

издается с 2015 года  
выходит 4 раза в год



## Редакционная коллегия

**Клейнер Георгий Борисович**, д-р экон. наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель директора ЦЭМИ РАН

**Воробьев Владимир Владимирович**, д-р полит. наук, профессор кафедры истории и философии ГМУ им. адм. Ф. Ф. Ушакова

**Левашов Владимир Иванович**, д-р социол. наук, зам. заведующего кафедрой по научной работе ИГСУП

**Мареева Елена Валентиновна**, д-р филос. наук, профессор кафедры социально-философских наук Московского государственного института культуры

**Пирогов Станислав Витальевич**, д-р экон. наук, профессор

**Савин Станислав Леонидович**, д-р экон. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ

**Соломатин Александр Васильевич**, канд. экон. наук, доцент, ректор Института МИРБИС

**Черников Сергей Юрьевич**, канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга экономического ф-та РУДН

**Исхакова Марина**, руководитель программ Австралийского национального университета, канд. экон. наук, MBA

**Джеффкотт Марк**, бизнес-консультант VoiceNet asiapacific (Австралия), MBA

## Главный редактор

**Уколов В. Ф.**, д-р экон. наук, профессор

**Заместитель главного редактора**

**Кострюков В. А.**, д-р экон. наук, профессор

**Ответственный секретарь**

**Ивахненко М. В.**



**Учредитель и издатель:** Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), 109147, Москва, ул. Марксистская 34, корп. 7.

**Описание журнала:** Вестник МИРБИС [Электронный ресурс] : международ. науч.-практич. журн. / Моск. междунар. высш. шк. бизнеса МИРБИС (Ин-т). – Электрон. журн. – М. : Институт МИРБИС, 2017. – №1(9). –

Режим доступа к журн.: <http://journal.mirbis.ru/>. Загл. с экрана.

Свидетельство Эл №ФС 77-60414 выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, от 30 декабря 2014 г.

**Форма периодического распространения:** сетевое издание.



*Рецензируется по экономическим, социологическим, философским и политическим наукам. При отборе материалов для публикации главным критерием является их высокий научный уровень. Рукописи рецензируются, все материалы, публикуемые в журнале, проходят научную экспертизу. Авторы опубликованных материалов несут ответственность за их содержание, подбор и точность приведенных фактов, цитат, статистических данных, собственных имен, географических названий. Редакция не вступает в переписку с авторами. Мнение авторов может не совпадать с мнением редакции и редакционной коллегии. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Вестник МИРБИС», допускается только с письменного разрешения редакции.*

# СОДЕРЖАНИЕ

## **ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Уколов В. Ф. Философия управления в условиях неопределенности	4
Летуновский П. В. Экономические аспекты переселения крестьян («переселенцев») западных губерний России начала XX века: историко-политический анализ	9
Панов А. И. Незанятость и/или свободное время – категории экономические	14
Чистякова К. А., Овчинников С. А. Эффект синергии как фактор результативности проведения организационных изменений	18

## **РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС**

Быкова Ю. Ю. Сущность и значение менеджмента качества торговой фирмы в условиях современного рынка	23
Абдурахимова А. А. Понятие качества на предприятии. Значение повышения качества	26
Ершова Н. А. Организация и мотивация труда работников в системе эффективного государственного управления	29
Кузьмина М. Е. Реструктуризация отдела продаж. Увеличиваем прибыль компании	34

## **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

Лукашин Ю. П., Никольская Я. М., Рахлина Л. И. Основные проблемы импортозамещения в промышленности России и возможные пути их разрешения	38
--	----

## **СОВРЕМЕННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Глебова Г. В., Киселёв В. Д. О сочетании научной и административной деятельности в системе образования (анализ практического опыта)	53
Киселёв В. Д., Балакирева М. А. О возможностях и целесообразности применения аналитического инструментария рыночных отношений к изучению властных структур	60

## **ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Яковлев И. Г. Бизнес-стратегемы победных рыночных действий	73
Чеховский В. Я. О точности перевода научных терминов	76

# ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УДК 338.24.01

*Владимир Уколов<sup>1</sup>*  
*Vladimir Ukolov*

## ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

### MANAGEMENT PHILOSOPHY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

**Аннотация.** В статье рассмотрено назначение философии управления, обоснованы философские основания российского управления. Показан творческий подход к воздействию на объекты управления, раскрыто понимание причин, динамичности и изменчивости окружающего мира с опорой на философию управления.

**Ключевые слова:** управление, система управления, философия управления, объекты управления, общество, менеджер, ценности.

**Abstract.** The article considers the purpose of the management philosophy, the philosophical foundations of Russian management are grounded. A creative approach to the impact on management objects is shown, understanding of the reasons, dynamism and variability of the surrounding world is revealed with support to the management philosophy.

**Key words:** Management, management system, management philosophy, management objects, society, manager, values..

**Ссылка на статью:** Уколов В. Ф. Философия управления в условиях неопределенности // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2017. №1(9). С. 4-8. – Библиогр.: с. 8 (4 назв.).

<sup>1</sup> **Уколов Владимир Федорович** – доктор экономических наук, проректор по организации научной деятельности, Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) Москва, Россия. Email: [ukolovdom@mail.ru](mailto:ukolovdom@mail.ru)

**Ukolov Vladimir F.** – Doctor of Economics, Vice-Rector for Organization of Scientific Activities, Moscow International Higher Business School "MIRBIS" (Institute) Moscow, Russia.

В современном мире используются различные философии управления. В их основе заложены различные ценности, присущие той или иной культуре жизнедеятельности. Главной проблемой является взаимодействие культур и поиск философских оснований их использования при решении хозяйственных задач с привлечением различных стран мирового сообщества.

Интегрирующим началом является многоконфессиональная российская культура, на базе которой возможно выстраивание системы взаимодействия различных стран и расположенных в них предприятий.

Философия как одна из форм общественного сознания является важнейшим инструментом познания и преобразования управления. Она позволяет увидеть его место и роль в системе сложных регуляторов организации жизнедеятельности людей, выстроить стабильно функционирующую систему управления, способную адаптироваться к изменениям внешней среды, не теряя при этом национальных ориентиров развития многонационального государства.

Философия дает возможность понять управление как си-

стему, являющуюся составной частью механизма упорядочения процессов жизнедеятельности общества. Развитие общества осуществляется на основе системы базовых ценностей, опирающихся на философию мироздания и организацию жизнедеятельности народа. Управление и его философия, являясь частью целого, могут эффективно функционировать лишь в рамках общей философии мироздания и организации жизнедеятельности народа. Выполняя свои специфические функции, управление участвует в решении комплекса задач.

Философия управления опирается на глубинные связи между духовным основанием существования народа и способами его хозяйствования и управления. Она позволяет увидеть хозяйственную жизнь человека в целостности, неповторимой индивидуальности и использовать эти знания в практике управления. С помощью теории управления, базирующейся на национальной российской философии, система управления обретает гибкость, не выходящую за параметры национальных ценностей и интересов российского государства. Изменения системы управления согласуются с задачами и обстоятельствами внешней и внутренней среды,



оставаясь в рамках государственных интересов.

Классическая теория управления ориентирована на типовые ситуации. Накопленный при применении классических знаний управления опыт выступает в качестве стандартного инструментария целенаправленного воздействия на объект управления. В случае же возникновения нестандартных ситуаций классическая теория управления безоружна. Ей приходится в «догоняющем» режиме создавать новый методологический инструментарий анализа объектов управления и новые технологии эффективного воздействия на них.

В рамках философии управления возможно устранение запаздывания классической теории управления относительно реально происходящих изменений объектов и процессов. Философия располагает инструментарием, позволяющим анализировать и прогнозировать явления в режиме опережения реальных событий. Это дает возможность заранее разрабатывать систему управления, адаптирующуюся к меняющимся объектам.

Философия управления в России рассматривается в контексте формирования в стране самодостаточной (максимально опирающейся на собственные силы) саморазвивающейся системы хозяйствования. Она не жесткий инструмент регулирования управления, а инструмент, ориентирующий его на то, чтобы система не отклонялась от базовых ценностей государства и народа, ради которых оно осуществляется. Философия формирует творческий подход к воздействию на объекты управления с целью достижения ими заданных параметров.

Философия управления дает возможность понять причины и следствия сложности, динамичности и изменчивости окружающего мира, оказывающего серьезное влияние на управление. Чтобы управлять происходящими процессами созидания и разрушения и не ошибаться в выборе пути, необходимо обладать философским знанием.

В рамках философии управления возможно конструирование представления о будущем и его влиянии на настоящее. Это позволяет создавать адаптивные системы управления и формировать позитивные перспективы развития хозяйственных систем.

Философия предшествует практическому знанию и формализуется в целевых установках развития, ориентирующих управление. Понять целесообразность применения тех или иных моделей управления в каждом конкретном случае можно лишь тогда, когда удастся распознать и оценить истинное состояние тех объектов и явлений, относительно которых требуется принять решение. Такую возможность дает философия.

Русская философия управления ориентирована на человека-хозяина и многонациональный народ.

Современный менеджер должен владеть знаниями философии управления. Они будут служить ему своеобразным компасом, ориентирующим управленческую деятельность на ключевые ценности и национальные интересы многонационального народа внутри общего механизма упорядочения процессов жизнедеятельности общества, помогут мыслить и абстрактно, и конкретно, размышлять о частностях в понятиях общего. Это позволит управлять глу-

боко и масштабно, с учетом совокупности связей в рамках философских размышлений и конструкций. Менеджмент – это система управления, обеспечивающая успешное функционирование, С) сохранение и развитие организации общенационального, межнационального, регионального, муниципального, локального уровня управления. Менеджмент является частью целого – общей системы упорядочения процессов жизнедеятельности в обществе, ориентированных на философию функционирования и развития многонационального российского государства [1].

Философия системы управления должна включать философию управления организацией и философию управления объектами менеджмента. В свою очередь философия управления организацией – это философия ее создания, выбора конфигурации организационной структуры, подбора персонала, формирования организационной культуры. Философия же управления объектами менеджмента включает философию коммуникаций, информации, принципов, функций и технологий, используемых для целенаправленного воздействия на объект.

Основные составляющие философии системы управления, выступая частью философии функционирования и развития многонационального российского государства, должны быть наполнены ее содержанием. Отличия философии функционирования и развития многонационального российского государства и философии управления проявляются в специфике составляющих системы управления, в их многообразии, индивидуальности состояния и неповторимости поведения.

Философия функционирования и развития многонационального российского государства (национальная философия России) базируется на системе ценностных ориентиров народа, вытекающих из его духовности, традиций, культуры и языка. Она должна пронизывать все поры жизнедеятельности общества, включая управление, в котором, так же как и в других институтах, задействован народ.

Многонациональный народ России в основе своей имеет общие ценностные ориентиры. Следовательно, философия построения и организации функционирования систем управления обязательно должна исходить из такого фундаментального принципа, как единение и сохранение народа. В основе такого единения лежат духовность, традиции, язык и культура многонационального российского народа.

Русский народ – это совокупность народов, скрепленных в единое целое русским народом. Важнейшим аспектом функционирования системы управления является стабильность внешней и внутренней среды. В России она может быть достигнута на основе сохранения и развития особенного, отраженного в национальном для каждого из ее народов. За счет гибкого, подвижного, динамичного единства, базирующегося на национальном разнообразии, обеспечивается объединяющее начало народов, являющееся основой стабильности развития многонационального российского государства, и систем управления, обслуживающих его деятельность.

Духовность многонационального российского народа, отражение окружающего мира в сердце и сознании человека через систему ценностных ориентиров существенным



образом влияют на жизнедеятельность и организацию всех систем управления. Целевые ориентиры, вкладываемые в систему управления, не должны расходиться с теми ценностями, которые заложены в самом народе.

Духовное в своем развитии во многом отражает единство природного и социального в человеке, их сущностную связь, определяющую целостность личности, и показывает неразрывное единство человека с природой. Осознание человеком себя как части целого, единого мира природы хотя и косвенно, но приводит к необходимости осмысления значения этого единства, а следовательно, и ориентации всей системы управления на его незыблемое сохранение. Эта тенденция четко прослеживается и в современном понимании категории «культура как система смыслов». Человек живет в пространстве смыслов. Культура в широком ее понимании выступает как результат действия законов смыслообразования. Единое смысловое пространство объединяет множество проявлений человеческой активности в континууме культуры многонационального русского народа.

Категория смысла, определяющая особые формы мышления народа, в полной мере раскрывается в народных мифах. В мифе человек соотносит себя с миром, узнает свою собственную природу. Мифологические представления о мире для каждого народа со временем символизируются и постепенно превращаются в традиции, поддержание которых в любых сферах хозяйственной, управленческой деятельности способствует его ориентации.

Необходимо сохранять национальные традиции, их разнообразие, формирующее жизненный уклад народа, определяющее основу многообразия форм организации хозяйственной деятельности и систем управления ими. Это обеспечит устойчивое функционирование человеческой системы в целом. Сохранив традиции, мы сохраним культуру. Сохранив культуру, сохраним многонациональный русский народ. Сохранив народ, многообразие жизненных укладов, создадим самодостаточную, стабильно развивающуюся систему многонационального государства и систему управления, обеспечивающую нормальные условия его жизнедеятельности.

В России как многонациональном государстве русский язык выступает формой общения народов, тем связующим звеном, через которое передается и воспринимается информация, необходимая для функционирования систем управления. Каждый язык позволяет сохранить знание и опыт народа и передавать их из поколения в поколение. Сохранение национальных языков способствует сохранению уникальных знаний, которые при связующем русском языке придают дополнительную устойчивость системе управления, обеспечивают ее многовариантное адаптивное развитие.

Таким образом, философские категории «духовность», «культура», «традиции», «язык» и «народ» служат фундаментальным основанием при построении и функционировании системы управления.

Важнейшей категорией является уровень организованности народа, определяющий типы, формы хозяйствования и составляющие системы управления. Уровень организованности тесно связан с формированием пространства обита-

ния народа, на котором распространяются идеи хозяйствования. Влияние народа на окружающее его пространство может быть позитивным (созидательным, сохраняющим традиции и среду обитания) и негативным (агрессивным, паразитическим).

Негативные формы взаимодействия народов устанавливаются тогда, когда они строятся на новых связях, в основе которых лежат не базовые ценностные ориентиры народа, населяющего конкретную территорию, а новомодные, цивилизационные, технократические принципы сосуществования. Построенные на таких принципах системы управления дезорганизуют народ, обрекая систему управления на выкачивание ресурсов и разрушение пространства, на котором реализуется идея хозяйствования. При этом те связи, которые использует народ для взаимодействия с окружающим миром, имитируют только формальную сторону отношений, извращая их первоначальный глубинный смысл.

Так, традиции низводятся до способов взаимодействия с экономическими субъектами, обусловленных технологическими требованиями получения выгоды. Категория «культура» превращается в постмодернистское эстетство. Духовность низводится до спиритизма, а язык превращается в средство сокрытия истинных намерений. В таких случаях система управления воспроизводит многообразие возможностей, направленных на установление неравноправных и невзаимовыгодных отношений между народами, снижает организованность.

Философия управления ставит в центр внимания человека творчества со свободным проявлением его возможностей, в том числе в управлении. Поэтому первопричина всякой управленческой деятельности коренится в человеческой сущности менеджера. Его решения должны соизмеряться с духовными ценностями и ориентирами народа. Необходимо культурное возрождение человека, восстановление связей, способных соединить в нем духовную и реальную историческую действительность, обеспечить целостное мировосприятие, при котором нет места для внутренней разобщенности и раздвоения личности, рождающим тягу к соблазнам чужого мира [2].

Система управления обеспечивает функционирование предпринимательства. Она должна быть ориентирована на возрождение хозяина-предпринимателя, так как современная экономическая доктрина пока нацелена на предпринимателя, стремящегося лишь получить как можно больше прибыли или дохода. Истинный хозяин-предприниматель кроме побудительных мотивов получения прибыли или дохода обладает стремлением сохранить, укрепить, расширить полноту функционирования и развития той целостной одухотворенной системы людей и процессов, которую он воспринимает как свое хозяйство. Получение большего дохода он рассматривает как одно из направлений в ряду прочих, нацеленных на функционирование и развитие осваиваемого им пространства.

Хозяин-предприниматель выступает определяющим фактором в выборе конфигурации своей хозяйственной структуры. Принципиальное значение имеет его представление о внутренней организации управления, которое связано с



формированием идеи хозяйствования, отражающей сущностную основу и целевые установки жизнедеятельности человека как продукта природы. Внешние отношения также зависят от предпринимателя. Они связаны с выбором и реализацией форм взаимодействия объектов хозяйствования.

Философия управления хозяина-предпринимателя основывается на его ментальности, отношении к экологической, социальной и экономической подсистемам, которые тесно взаимосвязаны. В социальной подсистеме происходит формирование ценностных ориентиров и приоритетов развития. В экологической подсистеме конструируется среда обитания человека. Экономическая подсистема генерирует отношения, касающиеся освоения и сохранения пространства хозяйствования. Управление, направленное на взаимодействие, сохранение и гармоничное развитие этих подсистем, формирует полноценную среду обитания человека.

В каждый конкретный период развития общества выделенные подсистемы существуют параллельно, но превалирует при этом одна из них. В настоящее время доминирует экономическая подсистема. Ее финансовая составляющая обуславливает соответствующий тип хозяйствования, идентифицированный с формированием постиндустриального общества. Доминирование экономической подсистемы вносит дисбаланс в функционирование других подсистем.

Непременным условием при этом должна быть осознанная хозяином-предпринимателем необходимость изъятия из хозяйственного оборота интегрального экологического ресурса. В результате такого изъятия сохраняются естественные природные образования, циклы воспроизводства природных ресурсов, восстанавливается эколого-ориентированный путь развития, предполагающий приоритет экологических целеполаганий над экономическими, баланс и гармонию во взаимодействии всех подсистем. Управление такого типа хозяйствования должно быть подчинено формированию особой среды обитания человека. Его главнейшая функция – поддержание естественных природных процессов, обеспечивающих воспроизводство среды обитания и народа как целостного организма.

Важным фактором, обуславливающим необходимость обращения к философии управления, является глобализация экономики. От нее зависит развитие практически всех субъектов хозяйствования и систем управления. В современном мире создаются и быстро обновляются высокоэффективные наукоемкие технологии управления. Они обслуживают процесс глобальной интеграции хозяйственных систем. При этом игнорируется принцип адекватного перераспределения конечного результата между субъектами, вступившими в партнерские отношения, получаемого от глобальной интеграции. Выдвигаются требования унификации типов отношений между людьми, не учитывающие исконных ценностных ориентиров народов, что негативно сказывается на функционировании традиционных форм хозяйствования, которые базируются на соответствующей национальному укладу и духовному образу жизни народов платформе [3].

Глобализация выступает как сформированная определенным образом система функционирования иерархически соподчиненных хозяйствующих субъектов, объединенных в

рамках сетевой экономики. Кажущаяся независимость поведения хозяйствующих субъектов, включенных в глобальную экономическую систему, объясняется лишь неполнотой знания об их функционировании.

Глобализация как система поддается анализу и прогнозированию, позволяющим ориентировать защитные функции управления адекватно ее состоянию и поведению. Данная система характеризуется тем, что в ней ограничена экономическая свобода. При глобализации сетевая экономика насыщает деятельное пространство хозяйствующих субъектов трудноосязаемыми, виртуальными формами самовозрастания капитала. В итоге происходит отрыв капитала как результата человеческой деятельности от человека-субъекта, призванного управлять его движением. Человек превращается в объект управления, попадая под влияние капитала, обслуживая его потребность в самовозрастании.

Сетевая модель управления позволяет достичь полной территориальной рас-средоточенности сети по миру и создает тем самым условия, препятствующие процессам самоорганизации национальных систем управления и адаптации их к процессам глобализации. В этом случае наибольшая эффективность капитала обеспечивается не за счет его взаимодействия с промышленным производством или торговлей конкретных территориальных образований, а за счет взаимодействия с крупными высокотехнологичными транснациональными монополиями.

Отсутствие международной практики регулирования деятельности последних ведет к подавлению экономики конкретных государств и регионов, но позволяет монополиям получать более высокие прибыли. При этом эффективность воспроизводства капитала в территориальных образованиях (по сравнению с сетевой экономикой) резко снижается.

При глобализации происходит своеобразное «сканирование» мировым капиталом глобального экономического пространства. Оно выражается в изъятии финансовых ресурсов территорий, функционирующих в различных пространственно-временных координатах, их концентрации и вовлечении в процессы функционирования транснациональных корпораций. Это дает возможность для обособления национальных капиталов и целенаправленного их использования в режиме виртуальных технологий с единственной целью – приносить все большую выгоду транснациональным корпорациям.

Неупорядоченность процессов глобализации, сетевого взаимодействия хозяйствующих субъектов приводит к нестабильному функционированию не только территориальных национальных составляющих и хозяйствующих субъектов, но и мировой экономической системы в целом, к негативным для нее последствиям.

Учитывая возможные последствия глобализации, философия управления должна быть нацелена на создание современного национально-ориентированного самодостаточного хозяйства, способного конкурировать с новыми формами движения капитала.

Основы философии управления в значительной степени фокусируются и формализуются в категориях базовых институтов и в институциональных матрицах организации жизнедеятельности государства. Институциональные матри-



цы выступают в качестве интегративной категории, объединяющей комплекс конкретных общественных сфер, обычно не связанных между собой, в единое целое.

Институциональная матрица – это устойчивая, исторически сложившаяся система базовых институтов, регулирующих взаимосвязанное функционирование основных общественных сфер, включая экономику, политику, идеологию. Институциональная матрица обладает одним существенным свойством – она постоянно воспроизводится и составляет базис меняющихся эмпирических состояний конкретного общества. В настоящее время выделяются два основных типа институциональных матриц – «восточная» и «западная». В основе их различия лежит дифференциация общественных свойств материально-технологической среды. Для «восточного» типа, к которому относится Россия, характерна, например, коммунальность, а для «западного», к которому можно

отнести, например США, – некоммунальность [4].

Коммунальность материально-технологической среды предполагает ее использование как единой нерасчлененной системы: обособление одной из частей грозит распадом всей системы. Соответственно некоммунальность означает технологическую обособленность важнейших элементов материальной инфраструктуры и связанную с этим возможность их самостоятельного функционирования и частного использования.

Ориентация общества на исторически и исконно присущую ему институциональную матрицу позволяет определять совокупность рамок, в которых следует организовывать управление, избегать ошибочных подражаний моделям управления и развития преуспевающих в данный момент государств.

### Список литературы

1. Ukolov V.F, Pirogov S.V., Kostryukov V.A., Ukolov A.V. Live Control in Management Practice [Электронный ресурс]: International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926, Tunisia, April 2016 (3,5 мб). Special Issue Thomson Reuters. URL: <http://ijhcs.com/index.php/ijhcs/article/view/1170> (дата обращения 01.03.2017).
2. Мареев С. Н., Мареева Е. В. О симулякрах в экономике и культуре (статья в монографии) / Культура и проблема цивилизационного выбора. Современные проблемы и варианты осмысления: Монография. / Под общ. ред. Н. В. Гусевой. – Усть-Каменогорск, 2016, С. 212- 218.
3. Уколов В. Ф. и др. Теория управления: учебник для вузов / В. Ф. Уколов, Д. А. Розенков, И. К. Быстряков, В. А. Галайда. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : Экономика, 2015. 1008 с.
4. Соломатин А. В. Факторы повышения эффективности региональных инновационных систем // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2016. № 3. С. 174-176.





УДК 94 (571.1)

*Петр Летуновский<sup>1</sup>*  
*Petr Letunovskiy*

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕСЕЛЕНИЯ КРЕСТЬЯН («ПЕРЕСЕЛЕНЦЕВ») ЗАПАДНЫХ ГУБЕРНИЙ РОССИИ НАЧАЛА XX ВЕКА: ИСТОРИКО-ПОЛИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

### ECONOMIC ASPECTS OF RESETTLEMENT OF PEASANTS ("PERSONS") OF THE WESTERN PROVINCES OF RUSSIA IN THE EARLY XX CENTURY: HISTORICAL AND POLITICAL ANALYSIS

**Аннотация.** В статье рассматриваются экономические особенности государственной переселенческой политики в Западных регионах России начала XX века. На основе фактического материала проанализированы тенденции и направления переселенческой деятельности. Основой для написания статьи стали ранее не публиковавшиеся архивные материалы.

**Ключевые слова:** переселенческое движение, западные губернии, земельный фонд, крестьянские хозяйства, коллективизация, крестьянская беднота, зажиточная и кулацкая часть населения, Среднее Поволжье и Сибирь.

**Abstract.** In article discusses the economic characteristics of the state relocation policy in the Western regions of Russia in the early XX century. On the basis of the actual material analyzed trends and directions of the resettlement activities. The basis for the writing of the article is previously unpublished archival materials.

**Keywords:** migration movement, Western province, lands, farms, collectivization, the peasant poor, the affluent and kulak section of the population, the middle Volga region and Siberia.

**Ссылка на статью:** Летуновский П. В. Экономические аспекты переселения крестьян («переселенцев») западных губерний России начала XX века: историко-политический анализ // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2017. – №1 (9). С. 9-13. – Библиогр. : с. 12-13 (19 назв.).

1 **Летуновский Петр Васильевич** – доктор политологических наук, профессор, Смоленский государственный университет. Смоленск, Россия. E-mail: [petr00001@yandex.ru](mailto:petr00001@yandex.ru).

**Letunovskiy Peter V.** – doctor of political sciences, professor. Smolensk state university. Smolensk, Russia.

**В**ходе проведения столыпинской аграрной реформы переселенческий вопрос приобрёл общероссийское значение. Массовое переселение крестьян европейских губерний в районы восточнее Урала продолжалось до начала первой мировой войны. За десятилетний период, с 1905 по 1914 годы, за пределы европейских губерний переселилось около 3139 тыс., из них в Азиатскую Россию – 3006 тыс. крестьян. Более 754 тыс. переселившихся крестьян окончательно разоренными возвратились на прежние места жительства [1].

Вступление России в первую мировую войну временно прекратило массовое переселенческое движение за Урал. Мобилизация в армию отняла у крестьянских семей наиболее сильных работников. Подниматься на переселение семьям, состоящим из женщин, детей и стариков, очевидно, было невозможно. К тому же, с началом войны отменялся льготный тариф проезда по железной дороге, и резко ограничивалось движение пассажирских поездов по Транссибирской железнодорожной магистрали. Во время войны за Урал переселялись лишь те семьи, которые на своей родине ликвидировали свои хозяйства, а в Сибири или Средней Азии имели определенные виды на возможность землеустройства.

Окончание первой мировой войны, установление Советской власти за Уралом возродили у крестьян Европейской России интерес к переселению на плодородные земли. К

тому же около 300 тыс. крестьян центрально-европейских и западных губерний еще до войны в 1914 году зачислили за собой земельные участки и ждали разрешения на переселение [2].

С приближением весны 1918 года резко возрастает переселенческое движение за Урал. Крестьяне стремились прибыть на новое место жительства к началу весенних полевых работ. Главный поток переселенцев в Сибирь и Среднюю Азию направлялся из северо-западных и западных губерний (Тверская, Псковская, Витебская и др. губернии). Уездные и губернские советы осаждали массы сельских жителей, желающих переселиться. В Переселенческое управление Наркомзема РСФСР ежедневно приходили десятки телеграмм с ходатайствами на разрешение проезда по льготному железнодорожному тарифу. Например, телеграмма из Витебска: «... В связи с военными событиями губсовет осаждают крестьяне и беженцы с ходатайством о выдаче льготного переселенческого проезда в Сибирь. Крайне желательно удовлетворить просителей. Губсовет просит срочных распоряжений». Из Пскова: «...Вследствие голода в губернии настоятельно прошу разрешения переселения в Сибирь. Толпы голодных осаждают совет, требуя пропусков. Псковгуб» [3].

Переселенческая волна широко поднялась в условиях начала гражданской войны, хозяйственной разрухи и от-



сутствия регулярного движения поездов, в особенности по Транссибирской железнодорожной магистрали.

Железнодорожный транспорт не обеспечивал перевозку переселенцев. Это вызвало серьезное беспокойство Советского правительства. В принятом в апреле 1918 года специальном обращении «От Совета народных комиссаров» говорилось, что, «...выезжая с мест отдельными семьями или небольшими группами, переселенцы, по мере приближения к Уралу, сливаются в огромный людской поток. На узловых передаточных станциях скопляются тысячи едущих. Сибирские города и поселения, ближайшие к железной дороге, переполнены. Многие из них не принимают вновь приезжающих. Уже начались эпидемии...» [4].

Белочешский мятеж и последовавшее свержение Советской власти на отдельных территориях, замедлили развернувшееся массовое переселенческое движение на восток в первой половине 1918 года. Поезда останавливались, местные советы, где они действовали, вынуждены были в срочном порядке размещать переселенцев, которые находились в пути следования. К примеру, в Перми скопилось около 20 тыс. человек, в Екатеринбурге – более 10 тыс. едущих на новые земли переселенцев.

Пермский, Екатеринбургский, Тюменский губземы в срочном порядке стали выделять земельный фонд для устройства не доехавших в Сибирь крестьян-переселенцев.

После окончания гражданской войны и установления Советской власти в восточных районах страны, у крестьян западных губерний СССР возродился интерес к переселению в многоземельные губернии России. Начиная с 1923 года на органы наркомзема РСФСР стали оказывать давление губернские земельные отделы, требуя разрешения на переселение крестьян в многоземельные районы Сибири и Дальнего Востока.

Брянское губземуправление мотивировало необходимость переселения части своих крестьян недостаточностью земельного фонда в губернии и низким качеством почв. Оно сообщало в центр, что «...плохие почвы и малоземелье вызывают тягу у населения к переселению, что многие граждане по собственному желанию, без разрешения властей посылают ходяков в различные районы СССР за поиском свободных земель» [5].

Брянский губисполком определял число возможных переселенцев в 50 тыс. хозяйств, составлявших 300 тыс. человек, Смоленский – в 347882 человека [6].

Управляющий отделом колонизации и переселения НКЗ РСФСР М.А. Большаков писал: «...Смоленская губерния уведомляет, что ей с большим трудом удастся сдерживать стремление к переселению. Под влиянием нажима со стороны крестьянского населения ряд земельных органов этих губерний, самым решительным образом настаивают на открытии переселения в 1924 году, указывая, что в противном случае население будет сниматься с мест самовольным порядком...» [7].

Первым районом массового вселения переселенцев из

западных районов СССР стало Среднее Поволжье. Переселение в этот район было вызвано тем, что в голодный 1921 год и последовавший за ним 1922 год, большое количество крестьян выехало отсюда, часть из них погибла от голода. В деревнях имелись пустующие постройки и необрабатываемые земельные участки, так называемые "выморочные" хозяйства. С целью стимулирования быстрее заселения ранее охваченных голодом губерний, прибывшие сюда крестьяне свободно вселялись в пустующие дома, на три года освобождались от налогов, им предоставлялись льготы в снабжении хозяйственными товарами, семенным зерном, в получении кредитов. Разными путями об этом узнавали крестьяне "аграрноперенаселенных" губерний Европейской России [8].

Под заселение были выделены степи заволжской части Саратовской и Самарской губерний (Новоузенский уезд Саратовской губернии и Пугачевский уезд Самарской губернии). Колонизационный земельный фонд двух этих уездов располагался рядом и представлял единый земельный массив. Переселенческий район раскинулся на восток от Саратова вглубь заволжской степи на 200 верст, и на таком же приблизительно расстоянии он располагался от Уральска. Местными торговыми и экономическими центрами заселяемого района были города Пугачевск и Новоузенск, а также два больших села – Дергачи и Ершово.

Переселенческий земельный фонд был выделен также в Бузулукском уезде Самарской губернии. Планово-государственно регулируемое переселение в эти три уезда продолжалось по июль 1928 года, за это время на переселенческих участках Новоузенского уезда поселилось 46800 человек, Пугачевского – 33629 и Бузулукского – 13131 человек. На площади 599282 га, трех уездов Саратовской и Самарской губерний, в общей сложности было размещено 95565 человек [9].

В числе переселенцев, расселенных в этих районах Саратовской и Самарской губерний, находилось значительное количество сельских жителей Брянской, Смоленской и отдельных восточных губерний Белоруссии.

На переселение в эти губернии шли, в основном, «лошадные» семьи, имеющие в своем составе от 7 до 10 человек. Так, из Смоленской губернии с 19 января по апрель 1924 года отдельным эшелоном выехало 3 854 человека, а с 1 апреля по 15 июня 1924 года, в Поволжье переселилось из этой губернии 697 семей, насчитывающих 5 862 человека, из Брянской губернии – 152 семьи (1672 человека), всего из двух губерний – 849 семей, в составе которых числилось 7534 человека, в среднем на семью приходилось 9 человек. Переселенцы привезли с собой в места заселения 1128 лошадей [10].

Но основными районами заселения крестьян-переселенцев в 1924/25 – 1928/29 «хозяйственных годах» были Сибирь и Дальний Восток.

В целом, переселенческая статистика зарегистрировала прибытие в эти годы в Сибирь порядка 910 тысяч крестьян из европейских губерний. Только из Западных районов



РСФСР на переселение пошли около 22% от общего числа переселенцев европейских губерний.

Согласно отчетным данным наркомзема Белоруссии в 1925/26 – 1927/28 годах, с приграничных территорий РСФСР и Белоруссии выселились 12 624 крестьянские семьи (67268 человек). В Переселенческое управление НКЗ РСФСР поступили данные о переселении на Дальний Восток и в Сибирь за 9 месяцев 1928/29 г. 271 415 человек, из которых 38 141 человек переселились из РСФСР и 51 737 человек из Белоруссии [11].

По имущественному положению переселяющиеся крестьяне в основной массе составляли бедняцкую и маломощную середняцкую прослойку. Специальными правительственными постановлениями рекомендовалось местным земельным органам разрешать переселение только середняцко-зажиточным слоям крестьянства. Но практически это постановление Наркомзема РСФСР не выполнялось, так как тяга к переселению наблюдалась в большей степени со стороны маломощного, а не зажиточного крестьянства. Поэтому местные земельные органы в значительном числе случаев удовлетворяли заявки на переселение и экономически ослабленных хозяйств. Стоимость имущества переселяющихся бедных крестьянских семей значительно превышалась с той целью, чтобы дать им возможность получить разрешение на плановое переселение. Старые хозяйственные постройки оценивались дороже их фактической стоимости. Например, старый дом на Смоленщине оценивался в 100-150 рублей.

Мероприятия, проводимые по подбору материально обеспеченных переселенцев отчасти сдерживали крестьянскую бедноту от массового переселения. Поэтому состав переселенцев 1925 и 1926 годов был более середняцким по сравнению с переселенцами последующих лет. Начиная с 1927 года всякие ограничения на переселение были сняты.

Наркомзем РСФСР следующим образом объяснял причину изменения практики подбора переселенцев по материальному признаку: «... мы в прежние годы пытались направлять на переселение более состоятельные крестьянские элементы. Оказалось, что на переселение проявляют большую тягу бедняцкие слои деревни. Пойти наперекор этому выявленному стремлению было бы нецелесообразно, и правительство согласилось с тем, чтобы при переселении мы считались не с экономической мощью переселяющихся, а с другими хозяйственными и политическими соображениями районов, дающих переселенцев» [12].

С 1927 года наблюдался значительный рост переселенческих контингентов за счет бедняцкого и экономически ослабленного середняцкого крестьянства. В то же время начавшаяся коллективизация выталкивала на переселение и определенную часть зажиточно-кулацких элементов деревни.

Таким образом, как следует из анализа архивных материалов, на переселение шли:

- маломощные крестьяне с наделом до одной десятины на члена семьи. Переселение для этой категории кре-

стьянства было связано со стремлением стать зажиточными середняками;

- безземельные крестьяне, но имевшие определённый денежный капитал. В районах заселения они рассчитывали получить удобные для сельскохозяйственного использования участки земли, а на имеющиеся финансовые ресурсы приобрести рабочий и продуктивный скот, необходимый сельхозинвентарь. Наибольшее число таких переселенцев прибывало из северо-западных губерний РСФСР, то есть из тех районов, где были развиты отхожие промыслы;
- малоземельные крестьянские хозяйства, в которых преобладали трудоспособные члены семьи;
- крестьянская беднота, рассчитывавшая найти в районах поселения постоянные заработки вне земледельческих, или устроиться во вновь создаваемых колхозах или совхозах;
- зажиточная и кулацкая часть крестьянства, стремившаяся скрыться на зауральских просторах от ограничительных мероприятий Советской власти.

Переселенцы, убывая с прежних мест жительства, свои земельные наделы либо сдавали обществу за соответствующую компенсацию, либо ликвидировали свои хозяйства иными способами (продавали хозяйственные постройки с учетом предстоящих затрат, вложенных переселенцем в процессе освоения земельного надела; передавали знакомым и т. д.), или же сдавали в аренду, так как значительная часть выселяющихся крестьян старалась сохранить за собой земельный надел и постройки в течение первых лет после переезда, с целью получения арендной платы и сохранения возможности обратного возвращения на родину в случае неудачного размещения в местах заселения.

На основании статьи 18 Земельного кодекса РСФСР за переселенцем сохранялся до трех лет его прежний земельный участок, который мог обрабатываться оставшимися членами семьи либо сдаваться в аренду на срок до двух, а в отдельных случаях до трех лет [13].

Переселенцы, как правило, скот и орудия сельскохозяйственного производства с собой не везли, а реализовывали их на месте, либо сохраняли вместе с хозяйством до окончательного устройства (только 1,5-2% безземельных и малоземельных и 4-5% многоземельных переселенцев везли с собою скот и сельхозинвентарь) [14].

На переселение шли, как правило, большие по количеству людей семьи. В суровых сибирских и дальневосточных условиях восстановить единоличное хозяйство и освоить выделенные земельные участки могли только те семьи, большинство членов которых были трудоспособными.

Численный состав переселенческой семьи был выше среднеевропейской приблизительно на 13%. По имеющимся архивным данным, за 4 года переселения численность их колебалась от 5,7 до 5,9 человек, т. е. переселенческие семьи в большинстве своем имели более высокий удельный вес трудоспособных членов [15].



Всем крестьянским семьям, изъявившим желание переселиться, требовалось получить на это разрешение от местных земельных органов. Рекомендовалось не менее пяти и не более десяти крестьянским хозяйствам в местах предстоящего заселения посылать своего доверенного представителя – «ходока» для зачисления земельных участков посланным его семьям. На основании удостоверений и доверенностей, ходоки выбирали, а затем зачисляли за собой земельные участки, получали свидетельства на пользование землёй и потом возвращались за своими семьями.

Вскоре после XV съезда ВКП(б), в январе 1928 года ЦИК и СНК СССР издали специальное постановление «О задачах переселения, его организации, основах составления планов переселения и о порядке финансирования переселенческих мероприятий» [16], в котором органам наркомзема давались указания – в первую очередь, удовлетворять заявки на переселение сформированным в местах выхода переселенцев колхозам.

С началом массовой коллективизации плановое переселение единоличных крестьянских хозяйств было прекращено с целью перекрытия каналов "кулакам" путем переселения «самораскулачиваться». Разрешалось переселение только колхозам. Но на переселение в восточные районы страны колхозами крестьяне европейских губерний не пошли, а для единоличников оно было закрыто. Так, с началом сплошной коллективизации, завершилась история вольного крестьянского переселения в восточные районы России.

Переселение крестьянского населения западных губерний, его морально-психологическое воздействие на жизнь всего сельского населения было исключительно велико. Вы-

езд отдельной крестьянской семьи в Сибирь или на Дальний Восток был не только событием одной деревни, но и важным фактором общественно-политической жизни Западного региона тех лет. Необходимо отметить, что в ходе переселенческих мероприятий решалась и важнейшая экономическая задача – освоение российских земель Сибири и Дальнего Востока, что в целом способствовало освоению огромных территорий России.

С точки зрения современного взгляда на переселенческие мероприятия в условиях глобализации, которые сегодня называются миграционными процессами, то их экономические причины очень схожи. Это прежде всего, как подчёркивает в своём исследовании профессор Панов А. И., перемещение «массовой миграции рабочей силы в зоны развитых производств» [17]. Конечно для сельского труженика, крестьянина, под развитым производством подразумевалась возможность развивать производство сельскохозяйственной продукции на свободных плодородных землях Сибири и Дальнего Востока.

Таким образом изучение историко-экономического опыта Российского государства «в условиях современных глобализационных процессов...», когда «мир находится на серьёзном переломе» [18], позволит «...избежать повторения ошибок прошлого» [19] и сможет способствовать решению актуальных проблем аграрной политики страны, значение которой не только в обеспечении потребностей в продуктах питания, но и в том, что она существенно влияет на занятость населения и эффективность всего национального производства.

### Список литературы

1. Складов Л. Ф. Переселение и землеустройство в Сибири в годы столыпинской аграрной реформы. Л.: Изд-во ЛГУ, 1962. С. 152-159, 450.
2. Российский Государственный Архив Экономики (РГАЭ). Ф.478. Оп. 11. Д5. Л.11.
3. Государственный архив Октябрьской революции и социалистического строительства Ленинградской области (ГАОРЛО). Ф. 1106. Оп. 17. Д. 2. Л. 13.
4. ГАОРЛО. Ф. 11106. Оп. 17. Д.3. Л.12.
5. РГАЭ. Ф. 2077. Оп. 8. Д. 65. Л. 2.
6. Отчет о деятельности отдела колонизации и переселения за 1923/24 операционный год. РГАЭ. Ф. 2077. Оп. 8. Д. 10. Л. 179.
7. Большаков М. А. К плану колонизационно-переселенческих мероприятий Наркомзема на 1923/24 г. // Труды Государственного колонизационного научно-исследовательского института. М., 1924. Т. 1. С. 198.
8. ЦГАОР БССР. Ф. 48. Оп. 1. Д. 274. Л. 91,135, 163.
9. ЦГАОР УССР. Ф. 27. Оп. 4. Д. 317. Л. 71, 73; Оп. 6. Д. 676. Л. 19, 39, 185.
10. Государственный архив Челябинской области (ГАЧО). Ф. 612. Оп. 1. Д. 3. Л. 15.
11. ЦГАОР БССР. Ф. 48. Оп. 1. Д. 274. Л. 135.
12. Там же. Л. 163.
13. Постановление ВЦИК – Земельный кодекс РСФСР // Собрание узаконений рабочего и крестьянского правительства. 1922. № 68. Ст. 901.



14. Статистическое обозрение. 1930. № 5. С. 87.
15. Там же. С. 87.
16. Собрание законов СССР. 1928. №8. Ст. 53.
17. Панов А. И. Куда ведет нас глобализация? // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: История и политические науки. 2015. № 3. С. 267.
18. Летуновский П. В. // Кластеризация как вектор экономического развития трансграничных районов России и Республики Беларусь // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. 2016. № 1 (5). С. 25.
19. Летуновский П. В. Смутное время в политических координатах истории и памяти России. // Фед. журнал. Научно-правовое издание. История государства и права. 2015. №17. – С. 58.



УДК 331.56

*Анатолий Панов<sup>2</sup>*  
*Anatoly Panov*

## НЕЗАНЯТОСТЬ И/ИЛИ СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ – КАТЕГОРИИ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

### UNEMPLOYMENT AND/OR FREE TIME – THE ECONOMIC CATEGORY

**Аннотация.** В статье анализируется состояние незанятости и свободного времени как экономических категорий, вскрываются причины сложившейся ситуации в России и предлагаются пути для её решения. Нынешний экономический кризис – это кризис капитализма как системы или системный кризис капиталистического пути, на который стала современная Россия. И главное противоречие сегодня – это классическое противоречие между трудом и капиталом. Финансовые манипуляции ведут всех в тупик. Решение в свободном и творческом развитии личности.

**Ключевые слова:** экономика, незанятость, свободное время, духовность, справедливость, знания, капитализм, эксплуатация, развитие, личность.

**Abstract.** The article analyzes the state of unemployment and free time as an economic category, opened the causes of the current situation in Russia and suggests ways to address it. The current economic crisis – a crisis of capitalism, as a system or a systemic crisis of the capitalist path which became modern Russia. And the main contradiction today is classic contradiction between labor and capital. Financial manipulation are all at a standstill. The decision in a free and creative development of the personality.

**Keywords:** economy, unemployment, leisure, spirituality, justice, knowledge, capitalism, exploitation, development, personality.

**Ссылка на статью:** Панов А. И. Незанятость и/или свободное время – категории экономические // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2017. – №1 (9). С. 14-17. – Библиогр. : с. 17 (11 назв.).

<sup>2</sup> **Панов Анатолий Иванович** – доктор политологических наук, профессор, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС. Москва, Россия. E-mail: [ponchik.92@bk.ru](mailto:ponchik.92@bk.ru).

**Panov Anatoly I.** – doctor of political sciences, professor. Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute). Moscow, Russia.

Современное состояние экономики в России и мире есть результат её развития, где цель – максимизация прибыли. Категория экономическая, но стремление к прибыли как конечной цели экономики привело последнюю в тупик, который именуется перепроизводством практически всего. Парадоксально, но при этом у людей часто не хватает необходимых для жизни экологически чистых продуктов и товаров. Поточный конвейер производства средств потребления в свою очередь сформировал психологию потребительства, которое разрушительно действует на человека, особенно на его нормальное естественное физическое и психологическое развитие.

Возникают или создаются противоречия, которые сами формируют новые противоречия, и ни современная экономика, ни психика человека не могут справиться с этой нагрузкой. Возникает необходимость поиска нового пути развития человечества. Естественно, что путей предлагается много, но при ближайшем рассмотрении они оказываются только внешне изменённым тем же технологическим путём, который и привёл человечество к столь печальному результату.

Актуальность проблемы в том, что категории незанятость и свободное время стали механизмами манипуляции при рассмотрении необходимости и возможности пути самостоятельного развития члена современного российского социума.

Постоянное повышение эксплуатации интеллекта работника приводит к его преждевременному износу и невозможности его духовного развития. Статья посвящена анализу создавшейся ситуации и предложения путей для её решения.

В капиталистической экономике обязательно создаётся безработица как стимул к повышению степени эксплуатации работающих. Можно ли рассматривать безработицу, незанятость как форму свободного времени? По формальным признакам как будто да, но как будет жить лишённый работы человек в социуме, где всё зависит от количества денег, полученных за работу. Для выяснения этого факта необходимо разобраться в необходимом времени для воспроизводства средств потребления. Согласно экономистам, утверждающим, что производительность труда возрастает при применении машин, сегодня многие производства более чем на 80% автоматизированы. Значит, сокращается производственное время и человек получает личное свободное время для собственного развития.

Об этом мечтали и утописты<sup>3</sup>. Например, Т. Мор в своей «Утопии» пишет, что государство само сокращает "количество рабочих часов", преследуя "только одну цель: насколько позволяют общественные нужды, избавить всех граждан от телесного рабства и даровать им как можно больше времени

<sup>3</sup> См.: Мор Т. Утопия. – М., 1978 г.



для духовной свободы и просвещения. Ибо в этом ... заключается счастье жизни". И говорит о всего шести часах необходимого производственного времени.

Экономисты-марксисты именно в «Манифесте» чётко определили суть и значимость свободного времени: «На место старого буржуазного общества с его классами и классовыми противоположностями приходит ассоциация, в которой свободное развитие каждого является условием свободного развития всех»<sup>4</sup>.

Естественно, что свободное развитие невозможно без развития человеческого интеллекта, сознания. Отсюда и вытекает необходимость знания, которое является результатом образования, а ещё лучше и точнее просвещения, которое всячески тормозилось эксплуататорами, о чём и писал великий русский мыслитель Л. Н. Толстой: «Сила правительства держится на невежестве народа, и оно знает это и потому всегда будет бороться против просвещения. Пора нам понять это. Давать же правительству возможность, распространяя мрак, делать вид, что оно занято просвещением народа, как это делают всякого рода мнимо просветительные учреждения, контролируемые им, – школы, гимназии, университеты, академии, всякого рода комитеты и съезды, – бывает чрезвычайно вредно. Добро – добро, и просвещение – просвещение только тогда, когда оно совсем добро и совсем просвещение, а не применительно к циркулярам Делянова и Дурново»<sup>5</sup><sup>6</sup>.

К сожалению, это наблюдаемая реальность и современной России.

Российское общество всего за один век пережило три социально-экономические формации:

1. Капитализм при царе. Времени свободного практически нет, тем не менее, 2 июня 1897 г., был принят закон «О продолжительности и распределении рабочего времени в заведениях фабрично-заводской промышленности». Рабочее время – стало 11,5 часов. Конечно, свободного времени у трудящегося не оставалось. Но тенденция уже наметилась.

2. Социалистический способ производства. В СССР был установлен самый короткий в мире рабочий день – 7 ч., а для некоторых производств 6 и 4 ч. В 1952 году, И. Сталин в своем труде "Экономические проблемы социализма в СССР" писал: «Для этого нужно, прежде всего, сократить рабочий день по крайней мере до 6, а потом и до 5 часов. Это необходимо для того, чтобы члены общества получили достаточно свободного времени, необходимого для получения всестороннего образования»<sup>7</sup>. В результате резкий подъём производительности труда и улучшение психологического

состояния рабочих.

3. Современный российский капитализм, при котором теоретики экономисты пока ещё никак не определяются с названием. Им помогает "Профсоюз олигархов" (так называют Российский союз промышленников и предпринимателей – РСПП) который подготовил поправки в Трудовой кодекс. Авторство новых и удивительных норм принадлежит комитету по рынку труда РСПП, который возглавляет миллиардер Михаил Прохоров. Он предлагает увеличить (оговаривается, что при согласии самого сотрудника) рабочую неделю с нынешних 40 до 60 часов, т. е. 12 часов в день<sup>8</sup>.

Станным было бы назвать этот процесс прогрессивным развитием экономики. Скорее, это регресс и возвращение к повышенной эксплуатации работников, несмотря на так называемый технический прогресс. Пусть останутся на совести миллиардера призывы, но реальность сегодня говорит только о повышении экономического рабства. В связи с высокими ценами на продукты и предметы потребления при низкой заработной плате, высокими тарифами на ЖКХ, человек вынужден трудиться дополнительно, а это повышенная нагрузка на организм и, как результат, быстрый его выход из работоспособного состояния.

Российское законодательство расписывает и рабочее время, и продолжительность ежедневной работы (смены). Так в ст. 91 Трудового кодекса РФ даётся определение рабочего времени. «Рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени. Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником.

Статья 94. Продолжительность ежедневной работы (смены)

Продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать:

- для работников в возрасте от пятнадцати до шестнадцати лет – 5 часов, в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет – 7 часов;
- для учащихся общеобразовательных учреждений, образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования, совмещающих в течение учебного года учебу с работой, в возрасте от четырнадцати до шестнадцати лет – 2,5 часа, в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет – 3,5 часа<sup>9</sup>.

На практике это не выполняется ни работодателем, ни самим работником потому, что заработной платы по этому установленному времени не хватает для достойной жизни и

4 См.: К. Маркс, Ф. Энгельс. Манифест Коммунистической партии. URL: <https://www.marxists.org/russkij/marx/1848/manifesto.htm>

5 Министр внутренних дел царской России 28 апреля 1889 – 15 октября 1895.

6 Толстой Л. Н. Избранные письма 1882-1899 годы. С. 53. [croquis.ru/660.html](http://croquis.ru/660.html)

7 5-часовой рабочий день по Сталину – Удивителен каждый... // Живой Журнал. URL: [live-imho.livejournal.com/529734...](http://live-imho.livejournal.com/529734...) копия.

8 Миллиардер Михаил Прохоров: Рабочие должны трудиться по 12... URL: [www.kp.ru/daily/24584.5/754313/](http://www.kp.ru/daily/24584.5/754313/)

9 См.: Трудовой кодекс РФ - Последняя редакция. URL: [www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/)



отдыха. Для каждого человека это означает, что, соучаствуя в коллективной деятельности, он обеспечивает себе и своей семье достаточное количество пищи, одежды, жилья и других жизненно необходимых потребностей. Когда эти первичные потребности удовлетворены, у человека должно остаться достаточно времени и средств для воспитания детей, саморазвития и улучшения общества.

В целом, это необходимо для создания условий выживания биологического вида, именуемого **человек**, а также для осознания и выполнения целей, ради которых человечество помещено в биосферу планеты.

Автор считает, что для этого необходимо внести в Трудовой кодекс статью не только о праве на отдых, но именно о праве и обязательном выполнении выделения свободного времени для самосовершенствования самого работника и работодателя, и предусмотреть строгую ответственность за неразумное выполнение требования о свободном времени. Это положение необходимо до того времени, когда свободное время в жизни человека станет само собою разумеющимся как пища и воздух.

Сегодня уже доказано, что рабочее время должно составлять не более четырёх часов, это целесообразно, как с экономической точки зрения, так и с медицинской.

По подсчётам учёных, при уровне развития технологий, который достигнут к 60-м годам XX века, для производства жизненно необходимых человеку вещей продолжительность рабочего дня составляет не более 1 часа в сутки<sup>10</sup>.

Но современная капиталистическая система устроена так, что у обычного благонамеренного человека не остается времени на самообразование и воспитание подрастающих поколений, и это приводит к скрытому рабовладению, которое может ощущаться людьми, но не всегда осознаваться. Поэтому, в сложившейся экономической системе трудовое большинство работает на удовлетворение потребностей паразитирующего меньшинства – так называемой «элиты», которая в свою очередь включена в этот круговорот. И для накопления духовных ценностей нет свободного времени.

В. А. Шишкин отмечает, что экономические теории являются одной из форм национального самосознания, вне которого не существует полноценного достоинства личности, воспитанной на фундаменте национальной культуры и ее ценностей. Если обществу навязывается либеральная экономическая теория, как якобы не имеющая равноценной альтернативы – что происходит в современной России – то размываются национальные формы труда и производства, этика труда и богатства в целях манипулирования сознанием трудящихся и повышения эксплуатации труда<sup>11</sup>.

Вот здесь и вступают в силу жесточайшие морально-нравственные запреты. Знания не даются, скрываются от людей для того, чтобы лучше ими было **манипулировать**. И глава

Сбербанка на Петербургском экономическом форуме (июнь ПМЭФ-2016) говорил о том, что ему будет страшно, если власть окажется в руках народа. «Вы говорите страшные вещи. Вы предлагаете передать власть фактически в руки населения, – пугал участников дискуссии Г. Греф. – Как только простые люди поймут основу своего **я**, самоидентифицируются, управлять, т. е. манипулировать ими будет чрезвычайно тяжело». Люди не хотят быть манипулируемы, когда имеют знания, констатировал он. При этом глава Сбербанка ссылался на великих мыслителей, «таких как Лао Цзы», которые придумали свои теории, «зашифровывая их, боясь донести до простого народа». Он также напомнил о Конфуции, начинавшем как демократ, а затем создавшем учение о разделении общества на страты. В иудейской культуре, отметил Г. Греф, Каббала давала науку жизни и три тысячи лет была секретным учением, «потому что люди понимали, что такое снять пелену с глаз миллионов, сделать их самодостаточными». «Как управлять ими? Любое массовое управление подразумевает элемент манипуляции», – пояснил Г. Греф. Особую тревогу у главы Сбербанка вызывает общество, где «все имеют равный доступ к информации». «Как жить, как управлять таким обществом, где все имеют возможность судить напрямую, получать непрепарированную информацию, не через обученных правительством аналитиков, политологов и огромные машины спущенных на головы СМИ, которые как бы независимы, а на самом деле, мы понимаем, что все СМИ заняты сохранением страт?» – заявил Г. Греф<sup>12</sup>.

Вот для этого нужно сделать так, чтобы раб был **постоянно** занят.

И капитализм становится на путь производства ненужных вещей, а для потребления ненужных вещей психологическая обработка приводит к покупке этих вещей, потребительству. Одним из механизмов этого закабаления является кредит. Человек от рождения до смерти расплачивается за кредиты, это ведёт к его постоянной занятости, он попадает в «бег по кругу», потребление, работа, потребление уже результатов потребления и... постепенно из этого круга исключается духовная часть, духовные потребности человека, а сам он превращается в придаток к машине.

Безработица создаёт возможность для капитализма выбрать на рынке труда лучшие, здоровые кадры, которые своей сверхсамозэксплуатацией создают возможность существования не только для себя, но и для людей, выброшенных из производства. Безработица – это вынужденная незанятость экономически активного населения. Если незанятость, невостребованность в творческом потенциале человека – закамуфлированная безработица, т. е. данная экономическая система не принимает человека с его способностями к развитию себя самой, то она и не будет содействовать его творческому развитию в его свободное время. А зачем, это его личное дело. Что и было закреплено в Законе РФ от 19

10 OFF: Почему из-за повышения эффективности производства не... URL: [forum.mista.ru/topic.php?id=...](http://forum.mista.ru/topic.php?id=...) копия

11 Философские науки. Омский научный вестник. № 4 (79), 2009. – С. 89-90.

12 Откровения Германа Грефа: "Власть народа – это страшно". URL: [www.gospisatel.ru/gref-boitsja.htm](http://www.gospisatel.ru/gref-boitsja.htm)





апреля 1991 г. N 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации": «Незанятость граждан не может служить основанием для привлечения их к административной и иной ответственности». Но незанятость – это категория экономическая и относящаяся к сфере деятельности государственной власти, а не только к ответственности личности.

Попытки законодательно оформить ответственность сторон в сфере свободного времени были. Так, в марте 2008 года, Комитет Госдумы по вопросам семьи, женщин и детей совместно с Общественной палатой РФ разрабатывал законопроект «Об организации и контроле свободного времени и досуга несовершеннолетних», который устанавливал ограничения по времени нахождения детей и подростков на улицах и в общественных местах. Смысл этого закона был не в организации творческого использования свободного времени подростками, а в дополнительном за ними надзоре, что само по себе уже допускает возможность противоправных действий, это совершенно разный подход к проблеме свободного времени. Не воспитательная работа по формированию высоких человеческих качеств и развитию способ-

ностей, а кара за бессмысленное времяпрепровождение. Ещё одна мера по ограничению свободы, но не воспитания высоких нравственных качеств.

Таким образом, современное состояние экономической науки в России столкнулось с новыми противоречиями, вызванными паразитической эксплуатацией не только недр российской земли, но и повышенной эксплуатацией интеллектуального потенциала человека, создающего своим трудом духовные и материальные ценности в социуме. И, если для создания материальных ценностей создаются условия в виде скрытой постоянной его занятости, то эти же условия лишают его свободного времени для создания духовных ценностей в личное свободное время, которое у него отбирается. В этой связи, как отмечает профессор Летуновский П. В., «...мы добьёмся успеха, если сами заработаем свое благополучие и процветание, а не будем уповать на удачное стечение обстоятельств ...». И частичное решение проблемы лежит в создании законов, регулирующих занятость и свободное время, полное решение – в изменении экономических отношений в государстве.

### Список литературы

1. Грушин Б. А. Свободное время. Актуальные проблемы. М.: Мысль, 1967. – 175 с.
2. Летуновский П. В. Кластеризация как вектор экономического развития трансграничных районов России и республики Беларусь. Вестник МИРБИС (Институт) № 1. (5) 2016. – С. 22-26. URL: <http://journal.mirbis.ru/assets>
3. Маркс К. Капитал: критика политической экономии. Т. I. М.: Технологии развития. – 2013. – 1200 с.
4. Подолинский С. А. Труд человека и его отношение к распределению энергии. М.: Белые Альвы, 2005. – 160 с.
5. Палмер Т. Дж. Нравственность капитализма. То, о чем вы не услышите от преподавателей. М.: Новое издательство. – 2012. – 139 с.
6. Панов А. И. К вопросу о духовных ценностях в бизнесе. // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2015. – № 1. – С. 63-68. URL: <http://journal.mirbis.ru/assets>
7. Панов А. И. Куда ведут нас глобализм и антиглобализм? (политологический анализ) // Вестник Московского государственного университета. Серия «История и политические науки». – 2015. – №3. – С. 273-277.
8. Панов А. И. Кризис управления (экономический аспект). // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3(7). – С. 83-87. URL: <http://journal.mirbis.ru/assets>
9. Сауткина В. Социальные проблемы незанятости: зарубежный опыт // Человек и труд. – 2012. – № 9. – С. 13-18.
10. Шишкин В. А. Формы и виды объективации категорий национального самосознания / Омский научный вестник. – 2009. – №4 (79). – С. 89-92.
11. Чукреев П. А., Корытова Е. В. Занятость населения и её регулирование. Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2010. – 212 с.



УДК 338.984

*Ксения Чистякова<sup>13</sup>, Станислав Овчинников<sup>14</sup>*  
*Ksenia Chistyakova, Stanislav Ovchinnikov***ЭФФЕКТ СИНЕРГИИ КАК ФАКТОР РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ****SYNERGISTIC EFFECT AS AN EFFICIENCY FACTOR FOR ORGANIZATIONAL CHANGES**

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы, связанные с осуществлением организационных изменений различной глубины, интеграцией и синергетическим эффектом.

**Ключевые слова:** организационные изменения, эффект синергии, стадии жизненного цикла.

**Abstract.** The article reviews some issues related to the implementation of organizational changes of different depth, integrational and synergistic effects.

**Keywords:** organizational changes, stages of the life cycle, synergies.

**Ссылка на статью:** Чистякова К. А., Овчинников С. А. Эффект синергии как фактор результативности проведения организационных изменений // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2017. – №1 (9). С. 18-22. – Библиогр. : с. 22 (15 назв.).

13 Чистякова Ксения Анатольевна – к. и. н., доцент кафедры управления РГТУ. Москва, Россия. E-mail: [chistiakova.ksenia@gmail.com](mailto:chistiakova.ksenia@gmail.com).

Chistyakova Ksenia A. – PhD in History, associate professor, Department of Management, RSUH. Moscow, Russia.

14 Овчинников Станислав Анатольевич – к. э. н., доцент кафедры маркетинга и рекламы РГТУ. Москва, Россия. E-mail: [sanatoleducator@ya.ru](mailto:sanatoleducator@ya.ru).

Ovchinnikov Stanislav A. – PhD in Economics, associate professor, Department of Marketing and Advertising, RSUH. Moscow, Russia.

**В** современных условиях для успешного существования и развития организация как открытая система должна меняться. Однако бесконтрольность данного процесса может грозить для нее серьезными рисками, в том числе и потерей управляемости. Поэтому сегодня особенно ярко проявляется одно из организационных противоречий: организация должна меняться, оставаясь стабильной. Управление изменениями представляет собой систему применения различных инструментов для достижения стратегических решений по корректированию основных организационных параметров. Область управления изменениями включает совокупность способов реализации решений стратегического планирования, которые позволяют организации приспособиться к изменяющимся факторам внешней среды в будущем, реагируя на те ее тенденции, которые сегодня еще не очевидны, однако станут решающими в будущем. Изменения в организации имеют различную глубину – от трансформаций в случае ухода в другую отрасль, слияний, поглощений, реорганизаций до выхода на рынок нового продукта или услуги, проведения маркетинговой политики и т.п. В условиях турбулентности изменения происходят в организациях практически постоянно. Их тип и глубина обусловлены стадией жизненного цикла организации, ее сильными и слабыми сторонами, факторами внешней среды.

Глубина изменений обуславливает их интенсивность, а также широту охвата функциональных областей организации. Например, при проведении стратегических сделок встают вопросы интеграции нескольких организаций, применяющих различные производственные системы, учетные методики. В них, скорее всего, существуют и разные культурные традиции. В практике управления имеются примеры того,

как обоснованные с экономической точки зрения слияния, потерпели неудачу из-за нерешенных проблем интеграции. Исследователи данных о компаниях, прошедших процедуру слияний и поглощений [1, с. 862] приводят примеры подобных историй. Показателен пример поглощения производителя спортивной одежды «Арех Опе» корпорацией «Converge, Inc.». Покупка была завершена 18 мая 1995 г., а 11 августа «Арех Опе» закрылась, так как «Converge, Inc.» не смогла запустить новую линию и удовлетворить потребности клиентов, потеряв таким образом за 85 дней 40 млн долларов своих инвестиций. Причиной этого явилась неспособность менеджмента должным образом провести процесс интеграции.

Интеграция компаний на межфирменном и внутрифирменном уровне – это углубление и усиление взаимодействия, взаимосвязей и сотрудничества субъектов хозяйствования с целью более полного использования ими конкурентных преимуществ [2, с. 155]. Более того, чем выше уровень взаимозависимости структурных подразделений организации, тем больше потребность в координации, установлении связей между различными рабочими группами, отделами или подразделениями.

Деятельность по интеграции должна предполагать получение синергетического эффекта, проявляющегося в значительном повышении совокупных результатов различных видов бизнеса интегрированного образования по сравнению с уровнем эффективности каждого из них в отдельности. По критерию составляющих прибыли, специалисты, исследующие данные вопросы, такие как, например, И. Ансофф, выделяют несколько типов синергизма. Эта проблема также рассматривается и с экономической точки зрения, выделяя операционную и финансовую синергию [3, с. 100-104.].



Достижение операционной синергии позволяет достигнуть повышения эффективности реализации функций управления. Операционная синергия выражается в экономии на масштабе, росте производительности за счет объединения специализаций двух составляющих внутри интегрированного образования. Операционный синергизм дает преимущества за счет более эффективного использования основных средств и персонала, распределения накладных расходов, общих направлений обучения персонала и закупок крупных партий товаров. В результате совместного использования запасов сырья, производственных мощностей, оборудования, НИОКР и т. п. возникает инвестиционный синергизм, который позволит легче и за меньший процент привлечь капитал, нежели это было бы для компаний до объединения. Данные обстоятельства могут привести к еще одной форме операционной синергии – резкому наращиванию организационных ресурсов и повышению эффективности их использования. Синергизм продаж может наблюдаться в ситуации реализации нескольких товаров через единую сеть распределения. При этом координация происходит из единого центра или используются одни складские помещения. Это может привести к увеличению сегмента рынка, что обуславливает возникновение экономии на гибкости. На этот сегмент рынка могут распространяться маркетинговые исследования обеих компаний в более эффективной форме. И наконец, в такого рода образовании желателен управленческий синергизм, достигающийся через оптимальное руководство [2, с. 155-170].

Возникновение финансовой синергии обуславливает снижение затрат на капитал. Этот эффект достигается за счет взаимодополнения ресурсов, что позволяет достигнуть эффекта взаимного страхования, позволяющего уравновесить падение в определенные периоды времени деловой активности одной организации за счет ее роста другой, а также избежать колебания показателей экономических показателей от основной деятельности интегрированного образования [3].

Естественным следствием данного обстоятельства становится рост интегрированного образования, связанный с существенным расширением сегмента рынка, более прочным положением на нем. Разумеется, что при этом огромную роль имеет менеджерский корпус, который реализует данную политику.

Однако во многих случаях подобного положительного синергетического эффекта добиться не удастся из-за того, что менеджеры не справились с процессами интеграции. Это иллюстрирует важность планирования и способов решения задач интеграции еще на этапе появления идеи об организационных изменениях. Связано это с разными причинами, одной из которых является, так называемый, феномен сопротивления изменениям.

Специалисты, исследующие данный вопрос, называют различные формы сопротивления изменениям, проявление

которых делает не возможным достижение синергетического эффекта от нововведений. Так, например, Н. Тичи и М. Деванна классифицируют причины сопротивления изменениям, подразделяя на технические, политические и культурологические [4, с. 48-49].

К техническим относят привычки и инерцию, страх неопределенности, относительную экономическую стабильность организации, в условиях которой руководство не решается на изменения. Последнее обстоятельство является вопросом, на который необходимо обратить особое внимание. В данном случае следует проанализировать состояние организации на предмет стадии жизненного цикла. Так, по мнению И. Адизеса, такие попытки изменений, как делегирование полномочий на этапе «Юности» должны происходить именно тогда, когда организация находится в стабильных условиях, для того, чтобы смена лидерства не оказала влияния на сбыт [5, с. 104]. Можно сказать, что именно период организационной стабильности во многом является наиболее предпочтительным для планирования и реализации изменений.

В продолжение примера И. Адизеса можно проиллюстрировать политические причины изменений. Для этапа смены руководства характерно наличие конфликта между новым руководителем и специалистами, работавшими до его прихода, подчас с начала основания организации. Если это происходит на этапе «Юности», то нередко причиной сопротивления изменениям становится то, что новый менеджер начинает ориентироваться на продуктивность и разработку мер контроля затрат, так как на предыдущей стадии жизненного цикла в формуле расчета уделялось больше внимания доходам, а не издержкам. По мнению специалистов изменения, сопровождающиеся требованиями повышения производительности в условиях сокращения издержек и накладных расходов, политически проводить сложнее, что является дополнительной причиной сопротивления работников [4, с. 48-49]. Следует отметить, что со стороны менеджмента организации в этом случае необходимо соблюдать баланс в экономическом отношении.

Более того, в данном контексте происходят также и попытки ввести гибкие системы вознаграждения взамен на старую систему вознаграждения за выслугу лет (подчас, фаворитизм), участие в прибылях, бюджет, перераспределение должностных обязанностей ответственности, информационные системы и т. п. Все эти меры чаще всего становятся непопулярными среди «стариков», которые демонстрируют сопротивление. В этих условиях новый менеджер вынужден формировать на новую команду, что также вызывает антагонизм и часто в этих условиях можно наблюдать конфликт между старыми и новыми сотрудниками.

Культурологические причины сопротивления изменениям объяснимы с точки зрения особенностей имеющейся организационной культуры. В этом смысле «толщина» культуры [6], предполагающая значительный набор приоритетов, ценностей, норм, разделяемых членами организации, может выступать значительным препятствием проведения органи-



зационных изменений. Корпоративные нормы и ценности могут оказывать непосредственное влияние на качество прилагаемых работниками усилий. В этих условиях представляется важным создание организационного климата, благоприятствующего проводимым изменениям [4, с. 49] и способствующего синергии и процессам интеграции.

Основными направлениями организационных изменений являются: технологические изменения, изменения в продуктах и услугах, стратегии, структуре, культуре организации [4, с. 35-36; 7, с. 44-45].

Имеющиеся технологии, продукты и услуги – области в первую очередь подвергающиеся анализу при планировании изменений. Анализ производится в отношении центров прибыли по таким показателям, как объем прибыли, рентабельность, поступление наличности. Данные вопросы координируются и дисциплинируются наличием общего фокуса и общей системы ценностей [5, с. 104], в то время, как реализация стратегических целей должна быть обеспечена маркетинговой функцией.

Однако в организации могут наблюдаться противоречия целей различных групп, например, между собственниками и менеджментом, руководителями различных функциональных служб, руководителями подразделений и работниками и т.п. [8]. В этой связи все разнообразие целей должно быть проанализировано, выстроена четкая система, исключающая противоречия. Такого рода мероприятия помогают сформировать идентичность и создать общее видение проблем. При этом, видение должно помогать решать реальные организационные проблемы. Оно может и не включать в себя «высокие империи», а быть сформулировано, например, как необходимость четко выполнять свои функции (например, составление документов в соответствии с временными и технологическими стандартами или работать без жалоб клиентов и т.п.). Успешное установление и реализация такого рода краткосрочных целей позволяет достичь долгосрочных целей, которые находят свое выражение в создании соответствующей корпоративной культуры (например, корпоративная культура эффективной работы), которая в дальнейшем поддерживается соответствующими инструментами. Система целей должна быть известна каждому работнику и дополнена системой оценки каждого в соответствии с ключевыми показателями эффективности. Для реализации изменений важно провести анализ кадрового потенциала организации на предмет его соответствия квалификационным требованиям с целью организации обучения персонала, стажировок линейных руководителей и менеджеров. Применение подобных методов позволяет в значительной мере снизить боязнь неопределенности, сопротивление изменениям. Помимо программ обучения в ряду методов преодоления сопротивления следует назвать такой, как установление эффективных коммуникаций, что может быть дополнено использованием «визуального менеджмента», когда информация о результатах работы регулярно обновляется

(ежедневно или даже ежечасно), размещается в доступных местах, а затем обсуждается в рамках дискуссий. Кроме того, в данном контексте традиционно называют и такие методы, как вовлечение в проведение изменений, переговоры, принуждение [9, с. 383].

Как видно из вышеизложенного методы преодоления сопротивления отличаются большим разнообразием. Возникает вопрос о целесообразности выбора тех, которые будут действительно эффективны в той или иной ситуации и создадут предпосылки для появления синергетического эффекта.

Ответить на этот вопрос помогает, к примеру, анализ профессиональной и психологической зрелости работников с последующим выбором методов взаимодействия с ними.

Согласно ситуационной теории П. Херси и К. Бланшара [10], можно выделить четыре степени зрелости работников и четыре стиля руководства, которые должны соответствовать им исходя из градуирования своего внимания либо на решении производственных задач, либо на человеческих отношениях.



**Рис. 1** – Ситуационная модель П. Херси и К. Бланшара

Первая степень зрелости сотрудников (низкая) соответствует такому состоянию работников, при которой они не имеют соответствующей квалификации и желают добиться поставленных целей. В этих условиях руководитель должен ориентироваться на решение производственных задач, давать четкие указания. Второй вариант степени зрелости (умеренная) отражает ситуацию, при которой подчиненные хотят выполнять поставленные задачи, однако им не хватает для этого квалификации. В такой ситуации руководитель должен ориентироваться в равной степени на решение задач и на человеческие отношения. Третий случай (умерен-



ная степень) возникает, когда, напротив, сотрудники имеют соответствующую квалификацию, однако по ряду причин отказываются выполнять поставленные задачи. Тогда руководителю целесообразно использовать управление, основанное на участии, в большей степени ориентируясь на человеческие отношения. Высокая степень зрелости (четвертый вариант) возникает при высокой профессиональной и психологической зрелости работников и в этих условиях руководителю остается делегировать полномочия.

Основываясь на данной теории можно говорить о том, что поведение лидера, в том числе и при проведении организационных изменений, должно быть дифференцировано в зависимости от степени зрелости его подчиненных. Так, это проявляется в постановке задач, степени их структурирования. Ведь чем больше структурирована задача, тем менее вариабельно ее исполнение [11]. Имея дело с подчиненными, чья степень зрелости соответствует первому и второму случаю по теории П. Херси и К. Бланшара необходимо ставить в значительной степени конкретные цели, опираясь на стандарты, правила, инструкции. В случае, если зрелость сотрудников соответствует третьей и четвертой степени, большая степень структуризации задачи снижает эффективность работы.

Данная точка зрения позволяет увидеть, каким образом можно наилучшим образом применить стили проведения изменений: поставить стиль руководства в зависимость от ситуационных факторов, степени профессиональной и психологической зрелости сотрудников.

Для достижения синергетического эффекта при проведении изменений важен выбор адекватных инструментов их проведения. Ответить на этот вопрос помогает применение рамочных конструкций корпоративной культуры [12]. Так, согласно рамочной конструкции конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куина [13], возможно построение профилей существующей и предпочтительной культур конкретной организации. Методика позволяет обсуждать «клановую», «адхократическую», «иерархическую» («бюрократическую») и «рыночную» («маркетинговую») культуры. Рассмотрение профиля предпочтительной культуры дает возможность привлечь соответствующие этой ситуации инструментарию, что позволит ожидать возникновения синергетического эффекта.

Так, сегодня эффективность работы организации часто обсуждается в терминах рыночных показателей, агрессивной нацеленности на рост рыночной доли и т. п. Однако, если деятельность организации связана, к примеру, с проблемами обеспечения безопасности, то заявленные в этом контексте формулировки миссии и целей не только не помогут расширить сегмент рынка, но и скорее всего оттолкнут уже имеющихся клиентов. Например, для организаций занимающихся авиаперевозками, оказанием услуг аудита, ведения или восстановления бухгалтерского учета, оценочной деятельности, консалтинга, юридических услуг, внедрения систем автоматизации и т. п. эффективность может быть выражена в показателях рентабельности, минимизации затрат,

своевременности, нацеленности на долгосрочные партнерские взаимоотношения. Здесь можно видеть благоприятную среду для существования «иерархической» («бюрократической») культуры. Рабочие процессы в организации с такой культурой формализованы. Политика, процедуры различного рода, правила разработаны и их роль велика. Персонал составляют хорошие организаторы и администраторы. Их объединяет организационная политика, направленная, в том числе и на предоставление занятости в долгосрочной перспективе. В том случае, если при построении профиля предпочтительной корпоративной культуры он стремится в зону, идентифицируемую с ценностями бюрократии, то это значит, что работникам не хватает формализации взаимоотношений. Руководителю необходимо внедрить ряд мероприятий по формализации процедур, касающихся различных сторон деятельности организации, например внутренних СМИ, разъясняющих различного рода программы, процедуры для обеспечения долгосрочной предсказуемости.

Противоположную картину можно наблюдать в организациях, в которых превалирует толерантная к риску «адхократическая» культура (от лат. «по случаю»). В рамках такой компании высоко ценится дух предпринимательства, способность к творчеству, новаторству, эксперименту, личная инициатива, свобода. Для такой организации успех означает предоставление новых уникальных товаров или услуг. В случае стремления профиля корпоративной культуры к «адхократии», хорошим решением для руководителя является ориентация на индивидуальные достижения и творческий рост работников. Даже при издании внутренних СМИ необходимо обращаться индивидуально к каждому сегменту, разъясняя значимые для людей проблемы (например, внутренние вакансии, социальные вопросы, льготы, отдых, налоги, компенсации), делая акцент на достижениях конкретных людей, включать подборки типа «Работник месяца», ответы руководителя на вопросы сотрудников и т. п.

«Маркетинговая» («рыночная») культура присуща организациям, ориентированным на результаты. Главная цель такой компании - выполнение поставленной задачи, увеличение рыночной доли, поражение конкурентов. Как правило, такую организацию составляют целеустремленные и соперничающие между собой люди. Их связывает между собой стремление к победе, успеху, укреплению корпоративной репутации и имиджа, как основы их благополучия. Основа лидерства - твердость, непоколебимость и требовательность. Характеристики работников и их лидеров показывают, что такие организации - сильные конкуренты, нацеленные на конкурентоспособность [14, 15]. При стремлении корпоративного профиля к «рынку» для руководителя важно проводить мероприятия по совершенствованию имиджа, повышению конкурентоспособности, повышению лояльности клиентов к организации и т. п.

Иные процессы характерны для «клановой» культуры. Связующей сущностью здесь является приверженность организации и традиции. Если профиль культуры стремится в



сторону «клана», то можно делать вывод о большом значении для коллектива морально-психологического климата и чувства сплоченности коллектива. В этом случае руководителю логично опираться на развитие коллективных форм организации труда, командообразование, групповое поощрение (взамен индивидуального), мероприятия, способствующие развитию человеческих ресурсов, управление, основанное на участии и т. п. В контексте рассмотрения заявленной темы следует отметить, что именно для команды наличие эффекта синергии является неотъемлемым условием существования.

Таким образом, для эффективного проведения изменений в организации руководителю необходимо рассматривать эту проблему комплексно, увязывая сильные и слабые стороны организации, стадию жизненного цикла, на которой она находится, влияние факторов внешней среды, характерные особенности персонала, типа корпоративной культуры, с вопросами достижения ее стратегических целей. При проведении подобных новаций следует подходить к этому процессу как можно более гибко с целью предотвращения ситуаций, препятствующих возникновению синергетического эффекта.

### Список литературы

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-Бизнес, 2008.
2. Владимирова И. Г. Международный менеджмент: учебник. М.: КНОРУС, 2011.
3. Ивашковская И. В. Устойчивый рост компании: финансовый подход // Российское предпринимательство. – 2008. – № 3. Вып. 1 (107).
4. Блинов А. О. Управление изменениями: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2014.
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003.
7. Управление изменениями: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Т. Ю. Ивановой. М.: КНОРУС, 2014.
8. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2009.
9. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб: Питер, 2003.
10. Hersey P., Blanchard K. B. Management of Organizational Behavior. 1960.
11. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007.
12. Шишкова Г. А. Корпоративная культура как инструмент управления организацией // Вестник РГГУ. Серия Управление, 2011, № 4, с. 105-120.
13. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001.
14. Старченкова Е., Водопьянова Н. Синдром выгорания. 2-е изд. СПб: Питер, 2008, с. 68-69.
15. Ларионов В. В. Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоемких производств: Учебное пособие / В. В. Ларионов. М.: Дашков и К, 2014.



# РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

УДК 658.6

**Юлия Быкова<sup>1,2</sup>**  
**Yulia Bykova**

## СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ТОРГОВОЙ ФИРМЫ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА

### THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF QUALITY MANAGEMENT TRADING COMPANY IN TODAY'S MARKET

**Аннотация.** В статье рассматривается совершенствование менеджмента качества, так как в современной рыночной экономике в настоящее время все большую роль играет рынок услуг, представляющий собой сложную структуру, главной задачей которой является удовлетворение потребностей людей в услугах.

**Ключевые слова:** совершенствование, менеджмент качества, торговое обслуживание.

**Abstract.** The article deals with improving the quality of management, as in the modern market economy is now increasingly important role played by the services market, which is a complex structure, whose main objective is to meet the needs of people in the services.

**Keywords:** improvement, quality management, sales service.

**Ссылка на статью:** Быкова Ю. Ю. Сущность и значение менеджмента качества торговой фирмы в условиях современного рынка // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2017. – №1 (9). С. 23-25. – Библиогр. : с. 25 (2 назв.).

1 **Быкова Юлия Юрьевна** – студент, Тульский университет (ТИЭИ) Частная образовательная организация высшего образования – ассоциация, Россия. Тула, Россия. E-mail: [bikova.iulya2015@yandex.ru](mailto:bikova.iulya2015@yandex.ru).

**Bykova Yulia Yu.** – student of Private Educational Organization of Higher Education – Association «Tula university (TIEI)» Tula, Russia.

2 Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор **Бабанов Владимир Николаевич**, Тульский университет (ТИЭИ) Частная образовательная организация высшего образования – ассоциация, Россия.

The scientific adviser is Candidate of Technical Sciences, Associate Professor **Babanov Vladimir N.**, Private Educational Organization of Higher Education – Association «Tula university (TIEI)» Tula, Russia.

**П**роблема качества торгового сервиса каждый день беспокоит клиентов и продавцов по абсолютно законным основаниям. Увеличивается материальное благосостояние людей среднего класса, увеличивается их степень образования, выделился слой достаточно богатых людей, и в данных критериях естественно желание клиентов покупать нужные, высококачественные продукты при высококачественном обслуживании. Кроме этого, качество торгового обслуживания считается инструментом в конкурентной борьбе. Вследствие этого в условиях рыночной конкуренции огромное значение уделяется качеству торгового сервиса, так как от него находится в зависимости эффективная предпринимательская деятельность любой организации, главным показателем которой считается величина прибыли.

Торговое обслуживание – это, с одной стороны, обслуживание покупателей, предоставление им услуги, непосредственно направленной от человека к человеку, а с другой стороны – это обслуживание материального характера, которое направлено не на человека, а на движение предметов (това-

ров и продукции) и косвенно влияет на общественность, как на покупателей в целом, так и непосредственно на всякого человека.

Торговое обслуживание включает в себя такие понятия, как «качество торгового обслуживания», «культура торговли», «культура обслуживания», «уровень обслуживания», в основе которых лежит внимание к клиенту. Ему должна быть предоставлена возможность с наименьшими затратами времени и наибольшими удобствами приобрести в магазине необходимые товары. Качество торгового обслуживания находится в полной зависимости от достигнутого уровня производства предметов потребления в стране и имеющихся ресурсов для его удовлетворения; оно выражается в количестве и качестве товаров, условиях их приобретения, затратах времени покупателей и качестве услуг, культуре обслуживания.

Большинство ученых, оценивая качество торгового обслуживания, рассматривают его, исходя из затрат времени на приобретение товаров и условий, в которых покупатель совершает покупку. Качество торгового обслуживания, по их



мнению, определяется или как «минимальное время, затраченное на приобретение товаров, и комфорт обслуживания», или как «целый комплекс торгового обслуживания от формирования потребностей на изделие до окончательной подготовки его потребителю», или как «оптимизация затрат для покупателей и для сферы обслуживания».

Под качеством торгового обслуживания нами подразумевается создание на конкретном торговом предприятии наиболее благоприятных условий для выбора и приобретения товаров населением и оказание предусмотренных услуг. Качество торгового обслуживания зависит от уровня культуры торгового персонала, от степени его профессионализма, знания персоналом магазинов психологии покупателей.

Для повышения качества торгового обслуживания существенное значение имеет использование разнообразных и качественных услуг.

Зарубежные источники исследования качества обслуживания покупателей выделяют покупательский сервис как третий элемент торговли – микс, входящий в управление магазином, – это набор действий и программ, направленных на улучшение процесса совершения покупки. В них мы встречаем социологическое исследование, по которому 81% торговых фирм согласны с утверждением, что важнейшим элементом розничной торговли является высокий уровень обслуживания покупателей.

Спрос на высококачественный покупательский сервис постоянно растет. Покупатели предпочитают совершать покупки в приятной, спокойной и беззаботной атмосфере и не имеют времени на длительные поиски товара. Высокий уровень сервиса торговых предприятий позволяет им достичь устойчивых конкурентных преимуществ. Высококласное обслуживание позволяет увеличить число лояльных покупателей, когда потребители становятся постоянными посетителями магазина, что положительно влияет на имидж фирмы. Если обратиться к долгосрочной перспективе, то высокий уровень сервиса неожиданно оборачивается уменьшением издержек магазина. Так, по оценке Института потребительского сервиса, приобретение нового покупателя обходится в пять раз дороже, чем заключение повторных сделок с постоянными клиентами, т.е. удовлетворение потребностей постоянных покупателей, увеличение объема продаж лояльным клиентам требуют существенно меньших затрат, чем привлечение потенциальных потребителей [1].

При оценке сервиса в розничной торговле покупатели сравнивают свое восприятие предоставленных им услуг с тем, что они ожидали увидеть. Если желания и действительность совпадают, они испытывают удовлетворение. Если сервис оказывается хуже или требования покупателей возрастают, а уровень сервиса остается неизменным, то общий уровень удовлетворенности покупателей снижается и покупатели испытывают разочарование.

Определяющее влияние на восприятие покупателями уровня обслуживания оказывает фактическое качество услуг со стороны сотрудников магазина.

Во многих ситуациях покупатели не нуждаются в предлагаемых магазином услугах. Они приняли решение о покупке конкретной вещи, и их единственная цель – быстрее найти

нужный товар и заплатить за него. В таких случаях магазин должен обеспечить доступ «целеустремленного» покупателя к плану-схеме торговых залов и установить на его пути к нужному отделу знаки с указателями, информацию и сократить время оформления покупки.

Основные положения управления качеством касаются сферы промышленного производства. Однако особенности услуг и специфика деятельности сервисных организаций, в том числе и предприятий розничной торговли, лежат в основе разработанного подхода, выделяющего управление качеством услуг в сферу, не связанную с управлением осязаемыми продуктами:

- потребителям труднее определить качество услуг, чем качество товаров;

- качество услуги является результатом сравнения ожиданий потребителя и реального уровня предоставления услуги;

- оценка качества услуги происходит, как на основании результата, так и процесса предоставления услуги.

Из этих трех положений видно, что ключевым моментом определения качества услуг является мнение покупателя, его удовлетворение и восприятие полученной услуги. Именно эта предпосылка лежит в основе распространенных в настоящее время концепций определения качества услуг. В соответствии с этим большинство ученых сходятся во мнении, что в случае услуг нельзя говорить об объективном качестве, а лишь воспринятом (потребителем) [2].

В нашей стране существенно возросла роль торговли, которая становится наиболее устойчивой сферой в развитии рыночных отношений. За последние десятилетия отечественная торговля претерпела значительные изменения, которые дают основания говорить о «торговой революции» и контрастируют с относительным застоём в этой отрасли экономики в прошлом. Ряд нововведений полностью преобразил сферу торговли. В частности, развиваются современные формы обслуживания и торговые форматы, начался переход на европейские стандарты и технологии по ассортиментной насыщенности и уровню обслуживания покупателей. Выходят на рынок новые отечественные и иностранные предпринимательские структуры.

Несколько лет назад розничная торговля преимущественно принадлежала отечественным предпринимателям, теперь ситуация коренным образом меняется. Россия, население которой составляет 43% населения Восточной Европы, а рынок оценивается в 59 млрд долл., представляет несомненный интерес для западных инвесторов.

Пришедшие на отечественный рынок за последние годы немецкая компания «Метро», голландская «Евроспар», шведская «Икея», французская «Ашан», турецкая «Рамстор» активно развиваются и становятся все более привлекательными для российских покупателей, предлагая высококачественное обслуживание и широкий спектр дополнительных услуг. По мнению большинства специалистов, современные тенденции в развитии рынка услуг розничной торговли порождают жесткую конкуренцию между торговыми фирмами.

До последнего времени существенное отличие российского розничного бизнеса от зарубежного состояло в его





крайней ненасыщенности. По мнению западных экспертов, в отечественной торговле при относительно низком уровне конкуренции еще не сформировалась ориентация на покупателя, а торговые предприятия осваивают экстенсивные методы работы. Они идут по пути интенсификации коммерческих усилий, распространяя информацию среди большего числа потенциальных клиентов, вкладывая значительные суммы на рекламу в СМИ для привлечения новых покупателей, при этом качество обслуживания не является первостепенной задачей и население остается неудовлетворенным качеством обслуживания.

### Список литературы

1. Варакута С. А. Управление качеством продукции: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 207 с.
2. Всеобщее управление качеством: Учебник для ВУЗов / Под ред. О. П. Глудкина. – М.: Горячая линия – Телеком, 2015. – 600 с.



УДК 658.5

**Анастасия Абдурахимова<sup>3, 4</sup>,  
Anastasia Abdurahimova****ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ. ЗНАЧЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА****THE CONCEPT OF QUALITY IN THE COMPANY. THE VALUE OF QUALITY IMPROVEMENT**

**Аннотация.** В статье рассматривается качество как понятие, которое следует рассматривать в комплексе, и которое характеризует эффективность всех граней деятельности, то есть: разработка стратегии предприятия, организация производства, а также маркетинг и другие.

**Ключевые слова:** качество работы, качество продукции, качество фирмы.

**Abstract.** The article deals with the concept of quality, which should be considered together, and that characterizes the performance of all facets of activities, that is: the development of business strategy, organization of production and marketing, and others.

**Keywords:** quality of work, quality of products, the quality of the company.

**Ссылка на статью:** Абдурахимова А. А. Понятие качества на предприятии. Значение повышения качества // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2017. – №1 (9). С. 26-28. – Библиогр. : с. 28 (3 назв.).

<sup>3</sup> **Абдурахимова Анастасия Александровна** – студент, Тульский университет (ТИЭИ) Частная образовательная организация высшего образования – ассоциация, Россия. Тула, Россия. E-mail: [abdurahimova.nastya@yandex.ru](mailto:abdurahimova.nastya@yandex.ru).

**Abdurahimova Anastasia A.** – student of Private Educational Organization of Higher Education – Association «Tula university (TIEI)» Tula, Russia.

<sup>4</sup> Научный руководитель – кандидат технических наук, доцент **Мигаи Алексей Юрьевич**, Тульский университет (ТИЭИ) Частная образовательная организация высшего образования – ассоциация, Тула, Россия

The scientific adviser is Candidate of Technical Sciences, Associate Professor **Migai Alexey Yu**, Private Educational Organization of Higher Education – Association «Tula university (TIEI)» Tula, Russia.

**В** современном мире проблема качества по-прежнему является одним из важнейших факторов повышения уровня жизни населения, экономической, экологической и социальной безопасности. Одной из важнейших составляющих целостной системы качества можно назвать качество продукции. В экономической литературе и современной практике существуют множество трактовок понятия качество.

Так, международная организация по стандартизации определяет качество (стандарт ИСО-8402) «как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности». Этот стандарт определил такие понятия, как «обеспечение качества», «управление качеством», «спираль качества». На международном уровне требования к качеству закреплены стандартами ИСО серии 9000. Самая первая редакция стандартов ИСО серии 9000 была издана в конце восьмидесятых годов и вывела международную стандартизацию на совершенно новый уровень. Эти стандарты регулировали непосредственно производственные процессы, а также сферу управления и стандартизировали строгие требования к системам обеспечения качества на предприятиях. Данные стандарты являются основоположниками сертификации систем качества. Благодаря этому, возникло самостоятельное направление менеджмента – менеджмент качества.

Стандарты ИСО серии 9000 установили единый, признанный в мире подход к договорным условиям по оценке систем качества и одновременно регламентировали отношения между производителями и потребителями продукции. То есть, данные стандарты ИСО – являются жесткой ориентацией на потребителя.

Качество можно представить в виде пирамиды (рис. 1) [3, 462].

Сверху пирамиды находится TQM – всеохватывающий, тотальный менеджмент качества, предполагающий высокое качество всей работы предприятия для того, чтобы достигнуть требуемого уровня качества продукции. Прежде всего, это



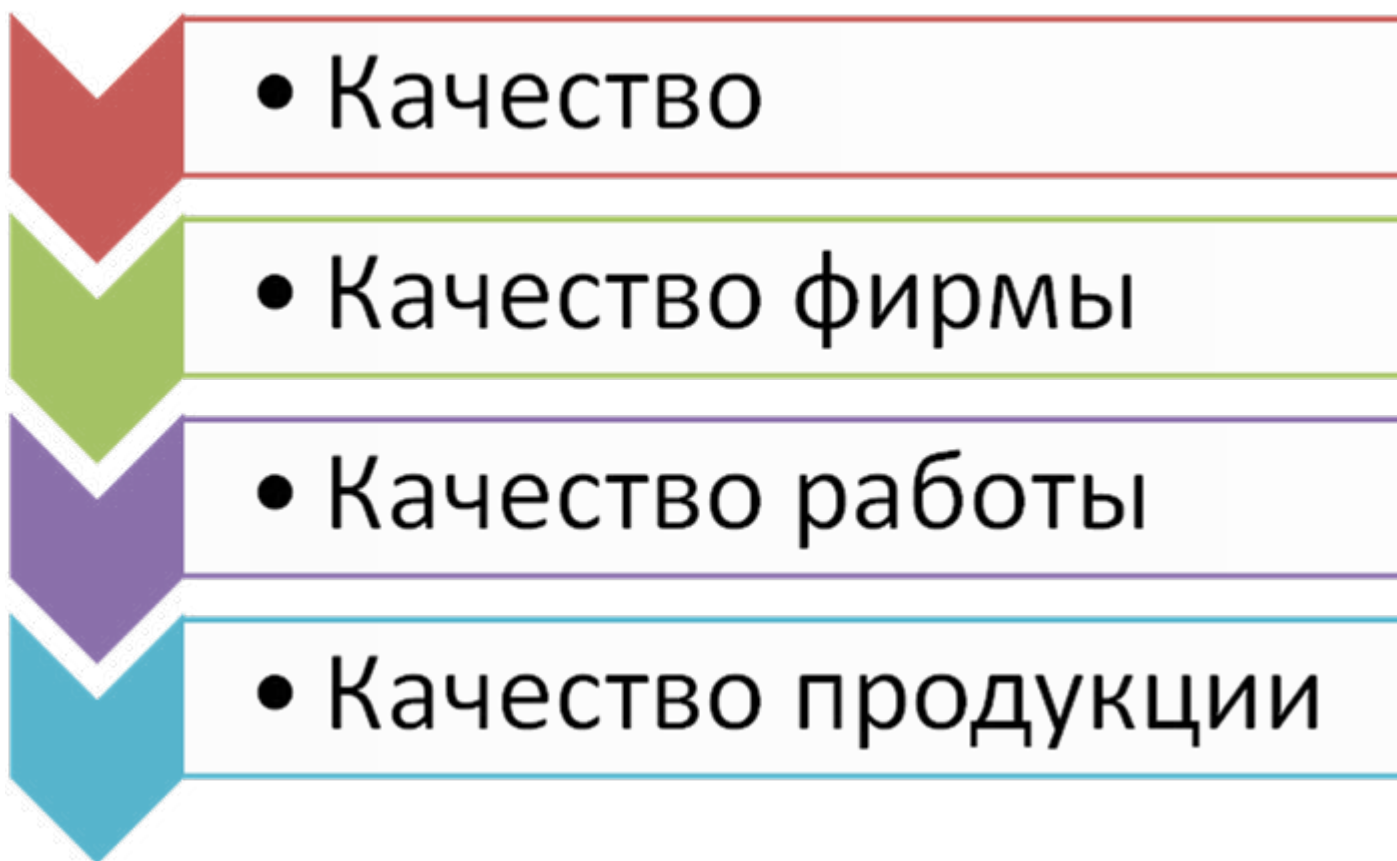


Рис. 1 – Пирамида качества

работа, которая связана с обеспечением высочайшего организационного и технического уровня производства, а также надлежащих условий труда сотрудников.

Качество работы включает обоснованность принимаемых управленческих решений, систему планирования. Большое значение принадлежит качеству работы, которая непосредственно связана с выпуском продукции (то есть: контроль качества всех технологических процессов и своевременное обнаружение брака). Таким образом, качество продукции можно определить как составляющую и в тоже время, являющуюся следствием качества работы. На этом этапе оценивается качество незабракованной продукции, а также мнение потребителей и проводится анализ рекламации.

На стадии проектирования продукции начинается формирование ее качества. Так, на этапе исследования разрабатываются технологические и экономические принципы, создаются образцы (модели). Потом создается основа производственной документации и опытный образец. На следующей стадии технологических работ готовятся к внедрению изделия в производство.

Качество работы напрямую связано с обеспечением деятельности фирмы. Все это – качество управления (планирование, анализ, контроль). От качества планирования (разработки стратегии, системы планов т. п.) зависит достижение поставленных целей и качество фирмы [2,152].

Увеличение сложности изделий привело к повышению количества оцениваемых свойств. В условиях серийного производства, качество стали рассматривать не с позиций отдельного предмета, а с позиций стандарта качества всех производимых в массовом производстве изделий.

Качество у потребителя и производителя – взаимосвязанные понятия. Производитель продукции должен заботиться о качестве изделия в течение всего времени потребления продукта. Также, он должен обеспечивать требуемое обслуживание и после продажи. В большей степени это важно для товаров, которые отличаются сложной эксплуатацией или программных продуктов.

Идея такого подхода к определению качества продукции принадлежит голландскими ученым Дж. Ван Этингеру и Дж. Ситтигу. Ими разработана специальная область науки квалиметрия.

Вместе с тем нельзя рассматривать качество изолированно с позиций производителя и потребителя. Без обеспечения технико-эксплуатационных, эксплуатационных и других параметров качества, записанных в технических условиях (ТУ) не может быть осуществлена сертификация продукции.

Разнообразные физические свойства, важные для оценки качества, сконцентрированы в потребительной стоимости.

Главные свойства оценки качества представлены на рис. 2.

Качество является важнейшим инструментом в конкурентной борьбе. Именно качество обеспечивает конкурентоспо-





Рис. 2 – Главные свойства оценки качества

способность продукции. Качество складывается из технических свойств продукции, а также полезности товара для покупателя через социальные, функциональные, эстетические, экологические, эргономические свойства.

При этом конкурентоспособность можно определить совокупностью качественных и стоимостных характеристик продукции, которые удовлетворяют потребности покупателя в рамках его платежеспособности. Необходимо принять во внимание, что среди товаров похожего назначения большей конкурентоспособностью обладает тот, который обеспечивает наибольший полезный эффект по отношению к совокупным тратам покупателя. Конечно, повышение качества связано с затратами. Однако можно предположить, что они окупятся благодаря увеличению прибыли. Занять лидирующее положение на рынке не представляется возможным без разработки и внедрения новой продукции (модифицированной, улучшенной).

Значение повышения качества достаточно многообразно. Решение проблемы повышения качества на уровне предприятия важно для экономики страны в целом, так как позволяет установить новые пропорции между ее отраслями и внутри отраслей. К примеру, между машиностроением и металлургической промышленностью. Обеспечение этих пропорций может быть обеспечено путем совершенствования технологии производства машиностроительной продукции и повышения ее экономичности. Повышение же качества продукции машиностроения имеет значение для автоматизации производственных процессов в других отраслях [1, 336].

### Список литературы

1. Гличев А. В. Основы управления качеством продукции. – М.: РИА Стандарты и качество, 2014.
2. Лapidус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях; Нац. фонд подготовки кадров. М.: Новости, 2015. – 152 с.
3. Лapidус В. А. Звезды качества // Стандарты и Качество. – 2014. – №7.



УДК 331.103

*Наталья Ершова<sup>9</sup>*  
*Natalia Ershova*

## ОРГАНИЗАЦИЯ И МОТИВАЦИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ В СИСТЕМЕ ЭФФЕКТИВНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

### ORGANIZATION AND MOTIVATION OF WORKERS IN THE SYSTEM OF EFFECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION

**Аннотация.** В современной системе государственного управления существует недостаточная эффективность традиционных решений сложных социально-экономических проблем управления трудовыми ресурсами. В рамках исследования была изучена внутренняя управленческая политика государственной российской организации. Разработаны рекомендации, связанные с: информатизацией и компьютеризацией технологических процессов управления персоналом: совершенствованием процесса подбора и отбора персонала на государственную налоговую службу, процедуры аттестации и управления карьерой персонала; формирование экономической мотивации персонала организации, которая может иметь ценовой или неценовой характер.

**Ключевые слова:** система эффективного государственного управления, экономическая мотивация персонала, процедуры аттестации персонала организации, система децентрализованного менеджмента.

**Abstract.** In the modern system of public administration there is a lack of effectiveness of traditional solutions to complex social and economic problems of human resource management. As part of the study was to examine the inner management policies of the state of Russian organizations to develop recommendations related to: information and computerization of technological processes of personnel management: improving recruitment and selection process personnel for the state tax service, the certification procedure personnel management career; formation of economic motivation of the personnel organization, which may have a price or non-price character.

**Key words:** the system of effective state management, the economic motivation of personnel, the procedures for attesting the personnel of the organization, the decentralized management system.

**Ссылка на статью:** Ершова Н. А. Организация и мотивация труда работников в системе эффективного государственного управления // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2017. №1(9). С. 29-33. – Библиогр.: с. 33 (7 назв.).

<sup>9</sup> **Ершова Наталья Анатольевна** – кандидат экономических наук, Преподаватель кафедры Экономики и Менеджмента Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС» (Институт) Москва, Россия. Email: [nataly\\_ershova@mail.ru](mailto:nataly_ershova@mail.ru)

**Ershova Natalia A.** – Ph.D. in Economics, associate professor, Lecturer of the Management department of Moscow international higher business school MIRBIS Moscow, Russia.

**П**рактики современного управления трудовыми ресурсами, в том числе, организация и мотивация труда работников государственных структур, отражает недостаточную эффективность традиционных решений сложных социально-экономических проблем на уровне организации, которые проявляются во всех ее подсистемах, включая управление человеческими ресурсами. Сейчас сохраняется тенденция их нерационального использования: с одной стороны, способности работников реализуются ниже потенциального уровня, с другой, - имеющийся потенциал человеческого капитала оказывается ограниченным для выполнения конкретных трудовых функций. Дефицит инновационных подходов к управлению кадрами, ориентированных на реализацию их творческого потенциала, повышение производительности труда и интеграцию интересов организации и персонала, подчеркивает значимость проблемы исследования.

Реформа государственной службы, осуществляемая на

сегодняшний день в нашей стране, имеет целью повышение эффективности ее деятельности, что должно быть результатом усовершенствования деятельности отдельных органов власти на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, совершенствования имеющихся и внедрения новых механизмов, позволяющих достичь более высокого качества и результативности государственного управления в стране. В условиях углубления финансового и экономического кризиса, принятия государственных решений по борьбе с коррупцией, ужесточения организационно-экономических механизмов обеспечения экономической безопасности государства и общества, особенно значимым, становится повышение эффективности деятельности работников государственных организаций, занимающихся государственным контролем.

Многие проблемы государственной службы до сих пор остаются нерешенными. Так, отмечается низкая эффективность деятельности органов государственного управления,



падение престижа государственной службы и авторитета гражданских служащих, повсеместное распространение коррупции и других негативных явлений среди гражданских служащих. Существует также объективная необходимость сокращения разрыва в оплате труда государственных служащих и специалистов частного сектора экономики. На практике в органах государственного контроля имеет место формальное отношение к наименованиям показателей оценки результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих. Особенно остро данные проблемы стоят для налоговых органов.

Выявлены причины, снижающие эффективность труда работников органов государственного контроля, в том числе: недостаточное научно-методическое обеспечение создания и совершенствования организационных структур органов государственного контроля, недостаточное нормативное правовое и нормативное обеспечение регламентации, организации, мотивации, стимулирования труда, и профессионального развития этой категории государственных служащих; отсутствие четкости в определении и взаимосвязи функций контроля и инспектирования. Все вышперечисленное приводит на практике к формированию многочисленных разновидностей структур органов государственного контроля, дублирующих функции и создающих громоздкие неэффективные бюрократические механизмы их исполнения; недостаточный профессионально-квалификационный кадровый состав органов государственного контроля из-за относительно низкого уровня денежного содержания государственных служащих, работающих в этих органах, замещающих старшие и младшие группы государственных должностей.

Для решения указанных проблем необходимы: новейшие научные знания и эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, методы формирования и управления трудовым коллективом, освоение инновационных технологий работы с кадрами. Нужны новые подходы к решению таких вопросов, как: кадровое планирование, профотбор и оценка служащего; формирование резерва и планирование карьеры; руководство и обучение кадров в процессе трудовой деятельности; нормативно-правовая база управления персоналом; стиль управления персоналом и оптимизация труда руководителей; контроль в системе управления персоналом; этика и этикет деловых отношений; формирование здорового морально-психологического климата в коллективе и другое.

Решение этих проблем позволит повысить эффективность кадрового обеспечения государственной службы, по-

полнить органы государственного управления и организации высококвалифицированными специалистами, способными эффективно трудиться в условиях демократического, информационного общества, а также сформировать современную систему правления персоналом государственной службы.

Современным инструментом, позволяющим реализовать целый ряд направлений работы с персоналом, является аттестация, направленная на совершенствование деятельности органов государственной власти по подбору, повышению квалификации и расстановке государственных служащих, в том числе и в налоговых органах.

На нормативном уровне аттестация как элемент формирования кадрового состава государственной службы предусмотрена в статьях 11 и 12 Федерального закона от 27.05.03 № 52-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (ред. от 02.07.2013). Так, статьей 12 указанного закона установлено, что прохождение государственной службы включает в себя назначение на должность, присвоение классного чина, дипломатического ранга, воинского и специального звания, аттестацию или квалификационный экзамен, а также другие обстоятельства (события) в соответствии с настоящим Федеральным законом, федеральными законами о видах государственной службы и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

Также целесообразно использование таких методов оценки деятельности, как тестирование, решение поставленных задач в коллективе, анкетирование государственных служащих. Эти методы оценки уже давно используются в негосударственном секторе и доказали высокую степень полезности применения и эффективности.

Для проведения аттестации высших руководителей – государственных служащих автор предлагает использовать метод 360 градусов (рис.1), когда подчиненные и коллеги принимают непосредственное участие в оценке деятельности государственного служащего. При этом в состав аттестационной комиссии могут быть приглашены независимые эксперты (в том числе из частного сектора).

Услуги внешних провайдеров используются для достижения полной конфиденциальности – респонденты не должны бояться, что их ответы увидит оцениваемый, только в этом случае есть шанс, что они честно выскажут мнение о нем. Свою оценку может подчиненному показать только непосредственный руководитель, предоставляя, таким образом, обратную связь.

### Решения, принимаемые по итогам оценки «360 градусов»

- Определение сильных сторон и областей развития сотрудника.

Данную оценку, как правило, не применяют как основание для пересмотра заработной платы и начисления премий, а также при принятии кадровых решений при продвижении по службе.

### Преимущества

- «360 градусов» – объективная всесторонняя оценка, которую редко можно получить в обычной жизни.
- Способствует доверию, более открытой обратной связи.
- Учитывает мнение внешних клиентов.



- Способствует укреплению корпоративной идентичности, потому что для оценки выбираются компетенции, значимые для компании и соответствующие ее корпоративной культуре.

### Недостатки

- Требуется очень высокая степень конфиденциальности.
- Расходы на оплату услуг внешних консультантов.
- Трудно добиться откровенного мнения подчиненных о менеджменте, особенно, в России.

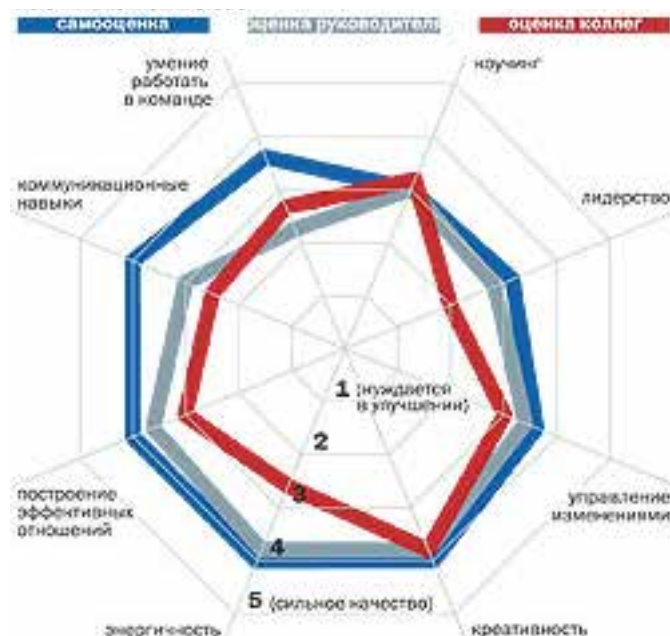


Рис. 1. Вариант отчета по итогам оценки компетенций. Источник: Компания Oracle

Данную Важная роль отводится и улучшению механизма «обратной связи», т. е. контроля общества за качеством работы государственной службы и её эффективностью.

Анализ опыта реформирования систем государственной службы разных стран показал, что эта система служащих выходит далеко за пределы повышения оплаты труда, более четкой дифференциации заработной платы в соответствии с уровнем квалификации и опыта работы, объема предоставляемых льгот. Жизненной необходимостью является сочетание мер реформирования государственной службы с политическим и экономическим уровнем развития страны.

Можно констатировать рассмотрев опыт оценки труда государственных служащих Великобритании, Франции и США, что для мотивации и стимулирования индивидуального труда государственных служащих применяется весьма широкий набор методов и инструментов:

- распределенное, нецентрализованное установление классификации диапазонов оплаты труда, ее «вилки»;
- централизованно на законодательном уровне закрепляемые гибкие тарифные системы, формирующие основную часть оплаты труда;
- разветвленная система статусного вознаграждения;
- установление различных критериев, утверждение комиссий по оценке эффективности деятельности госслужащего.

Главную проблему составляет разработка и содержание критериев оценки деятельности. Большая часть критериев характеризуют в основном потенциал работника, его рабочее место (степень ответственности, квалификация, навыки, объем работы). Значительное также число критериев предна-

значены для оценки степени выполнения функциональных обязанностей (качество выполнения работ, соответствие результатов заявленным целям, соблюдение дисциплины).

Таким образом, в результате анализа системы управления персоналом государственной налоговой службы и ее оценки был выявлен ряд недостатков:

- технологические процессы управления персоналом в налоговой службе недостаточно информатизированы;
- недостаточно эффективен процесс подбора и отбора кадров;
- процесс карьерного развития персонала является неуправляемым;
- аттестация персонала и формирование кадрового резерва недостаточно эффективны и не в полном объеме удовлетворяют потребностям современной налоговой службы.

Значительная штатная численность налоговых органов в целом обуславливает специфику деятельности по управлению персоналом, требует качественного учета и оперативной обработки огромных массивов разрозненных данных. Свод, обобщение информации о персонале и подготовка отчетов на различных уровнях единой системы налоговых органов требуют значительного количества рабочего времени. При этом в силу как объективных, так и субъективных причин далеко не всегда обеспечивается единообразное понимание задач, а соответственно, корректность и сопоставимость представляемых данных. Кроме того, возникает объективная необходимость максимально освободить работников от технической и рутинной работы в процессе кадрового учёта.



Наблюдения и исследования, проведённые в налоговых органах, показали, что, несмотря на компьютеризацию отдельных направлений «кадровой» деятельности, рутинная техническая работа с документами работников и кандидатов занимает до настоящего времени подавляющую часть рабочего времени «кадровиков». Такая ситуация не может быть признана приемлемой, в первую очередь потому, что у работников кадровых подразделений не остаётся достаточного количества времени на решение концептуальных задач, на работу непосредственно с людьми. Поэтому внедрению современных информационных технологий в деятельность по управлению персоналом Руководство Департамента кадровой политики должно придавать первостепенное значение. Для перестройки, информатизации налоговых органов, соответственно, потребуется подбор новых работников – специалистов, следовательно, требуется также улучшить процесс подбора кадров.

Профессиональные возможности людей составляют то богатство, ту ценность от разумного использования которой, всецело зависит повышение эффективности управления любой организацией, в том числе и государственной. Анализ практики процесса управления профессионально-должностным развитием персонала налоговых органов свидетельствует о том, что его нет в том виде, в каком он должен быть.

Для повышения эффективности труда госслужащих, также может быть использована система децентрализованного менеджмента. Она представляет собой структурную модель либерально-демократической системы управления организацией. Оптимизация управленческих решений в системе децентрализованного менеджмента связана с методом нормативного прогнозирования результатов хозяйственной деятельности, рационально учитывающий рефлексивный характер ее внутренней среды. Свойство рефлексивности заключается в активности субъектов и объектов управления: руководителей и исполнителей. Фактор их активности проявляется в направленности экономической деятельности, не всегда совпадающей с целями организации. В одних ситуациях цели являются согласованными, в других – противоречивыми, в третьих – конфликтными. Цели персонала считаются согласованными, если их достижение ведет к синергетическому эффекту в управлении организацией. Такой коллектив именуется «командой», он способен эффективно работать в режиме трудовой саморегуляции (самотивации). Издержки управления в этом случае являются минимальными. Цели персонала называются противоречивыми, если получение конкретного результата каждым исполнителем или руководителем снижает функциональную эффективность элементов системы менеджмента. В итоге имеет место неполное достижение поставленных целей, перерасход ресурсов. Цели

персонала относятся к разряду конфликтных, если достижение целей одних работников, ведет к недостижению целей других. В реальной организации всегда имеют место все три вида целей, в различных пропорциях. При этом имеет место ситуация частичной неопределенности субъективных целей персонала.

Современные системы децентрализованного менеджмента всегда имеют централизованную систему управления – как основу для эффективного достижения корпоративных целей. Они допускают определенную свободу экономического поведения персонала, признают наличие у него собственных целей, отличных от целей организации. Централизованные системы управления имеют различную структуру, но всех их объединяет единство упорядоченности элементов и направленности их взаимосвязей. Они имеют нисходящие приоритеты целей по уровням управления в решении задач менеджмента и индикативный характер планирования в условиях децентрализации. Основой оптимизации централизованных систем управления в иерархических многоуровневых системах является условие: достижение целей нижестоящего уровня является необходимым условием реализации целей вышестоящего уровня. То есть каждая организационная цель должна иметь векторную структуру на уровне функциональных целей. В свою очередь, каждая функциональная цель должна иметь векторную структуру на уровне рядовых исполнителей. В этом случае система целей организации представляет собой иерархический граф, именуемый «деревом целей». А сам метод пространственно-временной оптимизации целей организации, сохраняющий приоритет корпоративных целей на всех нижестоящих уровнях управления в краткосрочной и долгосрочной перспективе, называется методом дерева целей.

Рассмотрим конкретный пример оптимизации организационной цели на примере задачи управления предоставлением госуслуг. Пусть организационной производственной целью является оптимизация предоставления госуслуг в суммарном объеме  $X_0$  по критерию минимума суммарных издержек. Нетрудно доказать, что оптимальным является сетевой план пропорционального распределения величины предоставления госуслуг. То есть самое большое задание получает подразделение организации, оснащенное инновационной технологией, самое маленькое – подразделение с устаревшим оборудованием. Такое решение может быть получено аналитическим методом – методом множителей Лагранжа, если в модели оптимизации используется производственная функция степенного вида, а технология представлена коэффициентом технического уровня организации. Формула оптимального решения (1) имеет вид:

$$X_i^{\text{opt}} = (T_i \cdot X_0) / \sum T_j \quad (1),$$

где  $X_i^{\text{opt}}$  – системно оптимальный объем предоставления госуслуг  $i$ -ой структурной единицы;  
 $X_0$  – суммарный, общий объем предоставления госуслуг организацией;  
 $T_j$  – коэффициент технического уровня оснащения  $i$ -ой структурной единицы организации;  
 $i, j = 1, 2, \dots, n$ ;  $n$  – количество структурных единиц в организации.





Таким образом, организационная цель по снижению издержек на уровне структурных единиц должна быть представлена вектором оптимальных, с позиции организации, объемов предоставления госуслуг. Важнейшим фактором успешной практической реализации этого вектора организационных целей является эффективное использование активности структурных единиц. Не секрет, что сама по себе выдача системного планового задания не ведет к активной экономической деятельности по его выполнению в силу индикативности системы планирования. Необходимо формирование экономической мотивации персонала организации, которая может иметь ценовой или неценовой характер. Ценовая мотивация на нижестоящем уровне управления заключается в дополнительном денежном стимулировании по результатам выполнения корпоративного плана. Неценовая мотивация имеет, как правило, содержательный характер, например, перспектива карьерного роста, соцпакет, льготы по режиму работы, повышение комфортности условий трудовой деятельности и т. п.

С целью совершенствования системы управления персоналом были предложены следующие мероприятия.

1. Информатизация и компьютеризация технологических процессов управления персоналом.

2. Совершенствование процесса подбора и отбора персонала в государственную налоговую службу. Использование конкурсного приема, который дает лучшие результаты подбора кадров в профессиональном и эмоционально-психоло-

гическом отношении. Прежде всего, он будет способствовать повышению престижа органов государственной налоговой инспекции, формированию особого сегмента рынка труда специалистов в налоговой сфере, а также будет способствовать повышению объективности оценки кандидатов на вакантные должности. Создание кадровой комиссии, которая будет планировать и организовывать проведение конкурса.

3. Совершенствование процедуры аттестации персонала. Аттестация должна проводиться не реже одного раза в год. При проведении оценки персонала рекомендуется разделять оценку результатов труда и оценку качеств работника, при этом использовать более широкий спектр оцениваемых показателей. В дипломной работе была приведена рекомендательная процедура оценки персонала в налоговом органе.

4. Совершенствование управления карьерой персонала. Эффективное управление карьерой персонала будет способствовать поддержанию благоприятного социально-психологического климата среди государственных служащих налогового органа, а значит и получению более высоких результатов деятельности УМНС в целом.

5. Метод пространственно-временной оптимизации целей организации, сохраняющий приоритет корпоративных целей на всех нижестоящих уровнях управления в краткосрочной и долгосрочной перспективе

Следуя данным рекомендациям, руководители государственной налоговой службы смогут достигнуть большей эффективности в управлении персоналом. службе.

## Список литературы

1. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 02.07.2013) "О системе государственной службы Российской Федерации" <http://www.consultant.ru/>
2. Кононов Е. В. Вопросы оценки и оплаты труда госслужащих налоговых органов на современном этапе [Текст] / Е. В. Кононов // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. II. – М.: РИОР, 2011. – С. 52-54.
3. Белянская О. В., Тутаева Д. Р. О некоторых тенденциях в налоговом администрировании в России // Российское предпринимательство. – 2013. – № 3 (225). – с. 12-18. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/27974/>
4. Филатова, А. В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала / А. В. Филатова // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 1. – С. 126-138
5. Федотова, М. Персонал как конкурентное преимущество организации [Текст]/М. Федотова / Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. N 5. С. 76-81.
6. Головкин И. В. Проблема управления трудовыми ресурсами предприятия в условиях жесткой конкуренции // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/11/12941> (дата обращения: 02.12.2016).
7. Ершова Н. А., Павлов С. Н. «Ценовая мотивация персонала в системе децентрализованного менеджмента»// «Полиграфист» (в помощь Руководителю, и главному бухгалтеру). Журнал ВАК. – М., 2015, №3(69). – С. 35-40.



УДК 658.6:339.15

*Марина Кузьмина<sup>1, 2</sup>*  
*Marina Kuzmina***РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ. УВЕЛИЧИВАЕМ ПРИБЫЛЬ КОМПАНИИ****RESTRUCTURING OF SALES DEPARTMENT. THE INCREASE IN THE COMPANY'S REVENUES**

**Аннотация.** В статье рассматривается качество как понятие, которое следует рассматривать в комплексе, и которое характеризует эффективность всех граней деятельности, то есть: разработка стратегии предприятия, организация производства, а также маркетинг и другие.

**Ключевые слова:** качество работы, качество продукции, качество фирмы.

**Abstract.** The article deals with the concept of quality, which should be considered together, and that characterizes the performance of all facets of activities, that is: the development of business strategy, organization of production and marketing, and others.

**Keywords:** quality of work, quality of products, the quality of the company.

**Ссылка на статью:** Кузьмина М. Е. Реструктуризация отдела продаж. Увеличиваем прибыль компании // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2017. – №1 (9). С. 34-37.

1 **Кузьмина Марина Евгеньевна** – студент магистратуры по специальности "Стратегический менеджмент и инновации", Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт). Москва, Россия. E-mail: [mekuzmina@mail.ru](mailto:mekuzmina@mail.ru)

**Kuzmina Marina E.** – graduate student, specialty "Strategic Management and Innovation", Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute). Moscow, Russia.

2 Научный руководитель – кандидат воен. наук, доцент **Корнеев Игорь Павлович**, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт). Москва, Россия.

**В** настоящее время часто складываются ситуации, когда на фоне всеобщего снижения потребительского спроса и сокращения маржи продаваемых товаров и услуг требования о повышении зарплаты ключевых сотрудников компании звучат все чаще и настойчивее. Что делать в такой ситуации? Как удовлетворить требования рынка, потребителей, сотрудников при этом оставшись на плаву и не разбившись? Эти и подобные вопросы часто возникают в голове руководителя компании и не находят однозначного ответа.

В этой статье автор рассматривает один из способов увеличения прибыли компании в тяжелые времена – реструктуризацию отдела продаж, как воссоздать отдел продаж с нуля и построить новую модель его функционирования.

Из этой статьи вы узнаете:

- для чего нужна реструктуризация отдела продаж;
- как увеличить прибыль в отделе продаж;
- в чем преимущества продаж конвейерного типа.

Итак, начнем с главного – реструктуризация отдела, как её сделать и на что обратить внимание.

Правильная структура нового отдела продаж и отлаженные механизмы его работы помогут не только увеличить прибыль компании, но и выстроить мощный фундамент для развитого бизнеса в будущем. Служба продаж должна быть самым сильным звеном компании независимо от того, что вы продаете или планируете продавать: продукты, станки или услуги.

Есть несколько требований, которые следует учитывать еще на этапе проектирования, позволяющие задать правильный вектор в ее работе в будущем.

Во-первых, необходимо понимать из каких звеньев состоит служба продаж, и какие бизнес процессы через нее проходят. Понимание этих двух факторов позволяет правильно выстроить систему контроля над деятельностью службы.

Во-вторых, все должно быть задокументировано, описано и понятно не только руководителю, но и рядовым сотрудникам. Ведь именно сотрудники являются движущей силой любого отдела продаж, и от их работы зависит его эффективность. Если сотрудникам непонятно что они делают и для чего, добиться от них хорошей работы будет крайне сложно.

В-третьих, необходимо добиться, чтоб каждый элемент вашего отдела продаж был самодостаточным и работал на автопилоте. Другими словами, надо исключить принцип домино, когда одна упавшая фишка валит всю сделанную конструкцию.

В-четвертых, вам необходимо понять простую истину. Бизнес – это работа систем, а не отдельных личностей. Именно система, в которую завязаны вы и ваши подчиненные, и является машиной получения прибыли для компании, а не отдельные ее сотрудники с их личными качествами и желаниями. Это крайне важно для понимания! Именно в непонимании этой истины и кроется большинство возникающих проблем компании на этапе развития и стандартизации бизнес процессов.

Давайте рассмотрим структуры отдела продаж. Предлагаю подробнее рассмотреть, чем классическая схема отдела продаж отличается от трехступенчатой конвейерной схемы, в чем преимущества последней и как ее внедрить.



## Структура классического отдела продаж

Обычно отдел продаж выстраивается по представленной ниже схеме (рисунок 1), в которой каждый сотрудник отдела делает все процессы. Он ищет клиентов, продает, ведет постоянных заказчиков – такая модель построения продаж очень проста в реализации, но не эффективна и таит в себе много негативных явлений.



**Рис. 1** – Схема классического отдела продаж. *Источник: МВА-консалтинг*

**Прямая работа с клиентом.** Менеджер работает с клиентом напрямую от начала и до конца, и тот привыкает не к компании, а к отдельному сотруднику. Такого менеджера очень трудно заменить, а его уход ведет к «уводу базы», потери части клиентов с которыми он работал. Что очень часто бывает в небольших компаниях, когда менеджер вдруг начинает считать, что только он зарабатывает в компании деньги. Следующим шагом в таких размышлениях, как правило, становится или уход к конкурентам со своей базой, или развитие своего дела.

**Незаменимость.** Менеджер, осуществляющий полный цикл продаж часто склонен к звездной болезни и считает себя незаменимым (в прочем он такой и есть). Через некоторое время он начинает пользоваться своей незаменимостью и пытается давить на руководителя, требуя к себе особого отношения. Это часто приводит к конфликтам внутри коллектива, бунтам, и прочим деструктивным факторам. Следует тщательно подавлять проявление звездности у своих сотрудников, кроме отдельных случаев мотивации, когда передовые сотрудники ставят себя выше других и получают больше благ от компании за свой высокопрофессиональный труд.

**Выгорание.** Если сотрудника отдела продаж загрузить различной работой, требующей разных компетенции и навыков, очень часто у сотрудника происходит «выгорание» – потеря интереса, усталость, депрессия, которая ведет к значительному снижению качества и количества выполняемой работы. Это происходит из-за разнонаправленности выполняемой работы и необходимых прокаченных качеств для её выполнения. Для поиска клиентов нужна усидчивость, неконфликтность, покорность. Для закрытия продажи нужен напор, агрессивность, предприимчивость. Для ведения клиентской базы – коммуникабельность, точность, расчетливость. Эти зачастую разноплановые навыки просто не могут нормально ужиться внутри одного человека. Что приводит к излишней психологической нагрузке и бесполезному расходованию энергии для преодоления внутреннего сопротивления при переключении процессов. Поэтому старайтесь использовать трех разных людей для выполнения трех разных функций.

**Расходы.** Если рассмотреть процесс продаж и разделить его на этапы, то явно выделяются три основных этапа, требующие

разного подхода и усилий в реализации. Поиск клиентов как правило занимает 75% времени. Закрытие сделки (продажа) – 15%. Ведение клиентов – 10%. Если разделить продажи на эти этапы и поручить их выполнение отдельным сотрудникам, то можно получить значительную оптимизацию как по затратам, так и по расходованию ресурсов. В этом и есть отличительная особенность отдела продаж построенного по конвейерному принципу.

### Построение отдела продаж по конвейерному типу

Наиболее оптимальной считается трехуровневая структура организации продаж, в которой отдел продаж разбивается на 5 подразделений, расположенных на трех уровнях. В таком отделе работают не менее 5 человек (по одному в подразделении). Если у вас небольшая компания, вы можете оптимизировать данную схему, распределив часть функций верхних уровней между руководителем и заместителем. Тогда для организации продаж будет необходимо всего три сотрудника (рисунок 2).



Рис. 2 – Схема трехступенчатого отдела продаж. Источник: МВА-консалтинг

**Первый уровень: подразделение лидогенерации.** Здесь основной задачей сотрудников становится привлечение новых клиентов и увеличение их потока. Для работы в этом подразделении вам стоит нанять маркетолога, контент менеджеров и операторов колл-центра, обрабатывающих поток холодных звонков.

Основная цель сотрудников заключается в следующем.

Маркетологи – работа с каналами рекламы, разработка посадочных страниц и лид-магнитов, продвижение имеющихся у компании ресурсов в интернет.

Контент менеджеры – разработка офферов, рекламных текстов для маркетологов.

Операторы – выявление спроса у холодных клиентов, подогрев клиента, сбор первичных данных о клиенте и его интересах. Если вы используете холодные звонки и обзвон потенциальных клиентов по базе, то следует ввести план звонков. Как правило, опытный оператор, работающий по скрипту, способен выполнять 100-150 холодных звонков день. Для работы вы можете нанимать удаленных сотрудников на дому и студентов. Для оплаты удаленных сотрудников используйте принцип – оплата за количество звонков. Для контроля работы операторов обязательно записывайте все переговоры сотрудников и проводите регулярные проверки перед выплатами зарплаты. Это избавит вас от бесполезных звонков и заставит ваших сотрудников работать лучше.

**Собственный колл-центр.** Если количество звонков, совершаемых вашими сотрудниками большой, вам стоит задуматься о создании собственного колл-центра или передачи этой функции на аутсорсинг. Для организации рабочих мест в собственном колл-центре вам необходимо выделить для сотрудников отдельное место (лучше комнату), ведь постоянный шум от разговоров будет отвлекать других сотрудников компании. Также вам стоит правильно оборудовать рабочие места, внедрить IP телефонию для экономии на звонках, установить терминалы доступа с гарнитурой. Также продумайте систему



мотивацию по результату и рассчитайте KPI показатели эффективности. Часто зарплата сотрудников колл-центра состоит из небольшого оклада и системы премирования по итогам недели-месяца, зависящей от KPI показателей (например, количества конверсии холодных клиентов в теплые). Для успешной работы собственного колл-центра вам также потребуется своя система контроля сотрудников и их работы. Как правило, организация собственного колл-центра процедура дорогостоящая, но быстро окупающаяся при правильном подходе к организации работы сотрудников.

*Чужой колл-центр.* Если у вас большая компания, все основные процессы оптимизированы и получаемый доход стабилен, вы можете подумать о передаче функций колл-центра на аутсорсинг в другую компанию. Стоимость таких услуг на рынке, как правило, колеблется от 30 до 50 тыс. руб. Принятие такого решения позволит значительно высвободить людские ресурсы вашей компании, но принимать его нужно только после тщательного взвешенного обдумывания и просчета возможных последствий.

**Второй уровень: подразделение продаж.** Основная задача сотрудников этого подразделения – закрытие сделки у заинтересованных клиентов. В этом подразделении стоит разместить высокопрофессиональных проказников, досконально знающих стратегии и тактики продаж и продаваемый ассортимент товара. Ошибки в подборе сотрудников для этого подразделения могут привести вашу компанию к банкротству. Поэтому следует организовать подбор сотрудников с особой тщательностью. Будет очень хорошо, если здесь будут сотрудники, давно работающие в вашей компании и знающие все нюансы продаваемого товара и услуг. Профессиональный уровень этих сотрудников должен быть очень высок, поскольку именно от них зависит первичная прибыль компании. Именно они являются лицом вашей компании и ее визитной карточкой. Так же следует продумать отдельную систему мотивации для сотрудников подразделения продаж, их зарплата должна быть привязана к продажам, а они должны быть зависимы от получаемой зарплаты.

Оплата труда этих сотрудников должна быть прогрессивной: небольшой стартовый оклад и процент от продаж. Реальные KPI показатели для этих сотрудников вам следует рассчитывать исходя из специфики вашего бизнеса, например, это могут быть количество проведенных встреч или количество дополнительно проданного товара. Совет: из самого лучшего сотрудника планируйте в будущем сделать руководителя подразделения и пусть все об этом знают.

**Третий уровень: подразделение постпродажного обслуживания.** Для сотрудников этого подразделения основной задачей должно быть выстраивание хороших отношений с ключевыми клиентами. В этом подразделении должны работать сотрудники, хорошо разбирающиеся в психологии и умеющие работать с трудными клиентами. Пусть они общаются с клиентами, выявляют их потребности, сообщают о проводимых акциях, разрабатывают персонализированные предложения. От результатов работы этого подразделения будет зависеть известность и рост вашей компании в будущем. Подбирайте для работы сотрудников, имеющих нужные для работы качества: коммуникабельность, дипломатичность, умение держать себя в руках при стрессовых ситуациях. Это очень важно! Принцип оплаты для этих сотрудников должен отличаться от сотрудников других отделов. Часто бывает трудно просчитать реальную прямую прибыль, получаемую от работы этих сотрудников. Необходимо помнить, что результат их работы растянут во времени. Поэтому следует тщательно подумать и найти правильные KPI показатели, стимулирующие работу этих сотрудников и позволяющие их мотивировать. Для малого бизнеса достаточно иметь в штате одного сотрудника, для компаний покрупнее – до трех-пяти аккаунт-менеджеров.

Итак, подведем некоторые итоги и выделим основные плюсы организации отдела продаж по конвейерному принципу.

1. При такой структуре отдела продаж работа с сотрудниками становится проще, их не одолевают звездные болезни и исчезают риски увода базы клиентов. Так как квалификация сотрудников узконаправленна, их прямая работа не делает полную продажу, их легко держать в рамках, как с помощью зарплаты, так и помощью систем мотивации. Вероятность ухода такого сотрудника снижается, а производительность значительно возрастает.

2. Отдела продаж, состоящий из разных уровней, увеличивает скорость развития компании и объемы продаж, благодаря высокой производительности каждого подразделения и его узконаправленности. Построение работы с подразделениями отдела продаж становится более прозрачным и легко контролируемым. При этом расходы по заработной плате оптимизируются и напрямую связаны с получаемой прибылью.

### **Заключение**

В современном мире бизнеса есть множество разработанных структур отдела продаж конвейерного типа. Выше мы привели наиболее распространенную и простую структуру, подходящую для большинства компаний малого и среднего бизнеса. Но, если ваш товар или услуга сложны, стоит посмотреть и выбрать другие имеющиеся схемы. Есть пять основных структур, от которых берут свое начала все остальные: линейная (классическая), конвейерная, функциональная, дивизионная, функционально-секторная. Выбор той или иной структуры зависит от специфики вашего бизнеса, количества и сложности продуктов, схем продвижения, длительности сделки, величины портфеля, известности бренда и корпоративной культуры и многих других факторов.



# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

УДК 330.34

*Юрий Лукашин<sup>10</sup>, Яна Никольская<sup>11</sup>, Людмила Рахлина<sup>12</sup>*  
*Yurii Lukashin, Yana Nikolskaya, Ludmila Rahlina*

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ И ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

### MAIN PROBLEMS OF IMPORT SUBSTITUTION IN RUSSIA AND POSSIBLE WAYS OF THEIR SOLUTION

**Аннотация.** Дана оценка влияния антироссийских санкций на промышленность страны, обозначены основные проблемы, возникающие при решении задач импортозамещения. Обсуждаются пути выхода из кризиса, предложены меры по привлечению капитала из других источников, разработки и освоения высоких технологий в условиях санкций на поставки новейшего оборудования и кредитов западными странами.

**Ключевые слова:** импортозамещение, промышленность России, антироссийские санкции, внешняя торговля, перестройка экономики, источники капитала менеджмента.

**Abstract.** The assessment of the impact of anti-Russian sanctions for the industry of the country is given. The main problems arising in solving of tasks of import substitution are outlined. The ways of overcoming the crisis are suggested, measures to attract capital from other sources are proposed, carrying out R&D and adoption of high technology in the face of anti-Russia sanctions, embargo on the supply of the latest equipment and interdict of loan from Western country are discussed.

**Key words:** import substitution, industry of Russia, anti-Russia sanctions, world trade, reconstruction of economy, capital sources.

**Ссылка на статью:** Лукашин Ю. П., Никольская Я. М., Рахлина Л. И. Основные проблемы импортозамещения в промышленности России и возможные пути их разрешения // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2017. №1(9). С. 38-52. – Библиогр.: с. 50-52 (37 назв.).

10 **Лукашин Юрий Павлович** – доктор экономических наук, профессор, зав. сектором ИМЭМО РАН им. Е. М. Примакова; зав. кафедрой, Московская международная высшая школа бизнеса "МИРБИС" (Институт). Москва, Россия. Email: [loukashin@rambler.ru](mailto:loukashin@rambler.ru)

**Lukashin Yurii P.** – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Section. Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations, Russian Academy of Sciences (IMEMO); Head of Chair of Moscow international higher business school MIRBIS. Moscow, Russia.

11 **Никольская Яна Михайловна** – ведущий инженер, аспирантка МГТУ им. Н. Э. Баумана. Москва, Россия. Email: [nikolskayajm@yandex.ru](mailto:nikolskayajm@yandex.ru)

**Nikolskaya Yana M.** – lead engineer, graduate student Bauman Moscow State Technical University. Moscow, Russia.

12 **Рахлина Людмила Ильинична** – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник ИМЭМО РАН им. Е. М. Примакова. Москва, Россия. Email: [rahlinali@mail.ru](mailto:rahlinali@mail.ru)

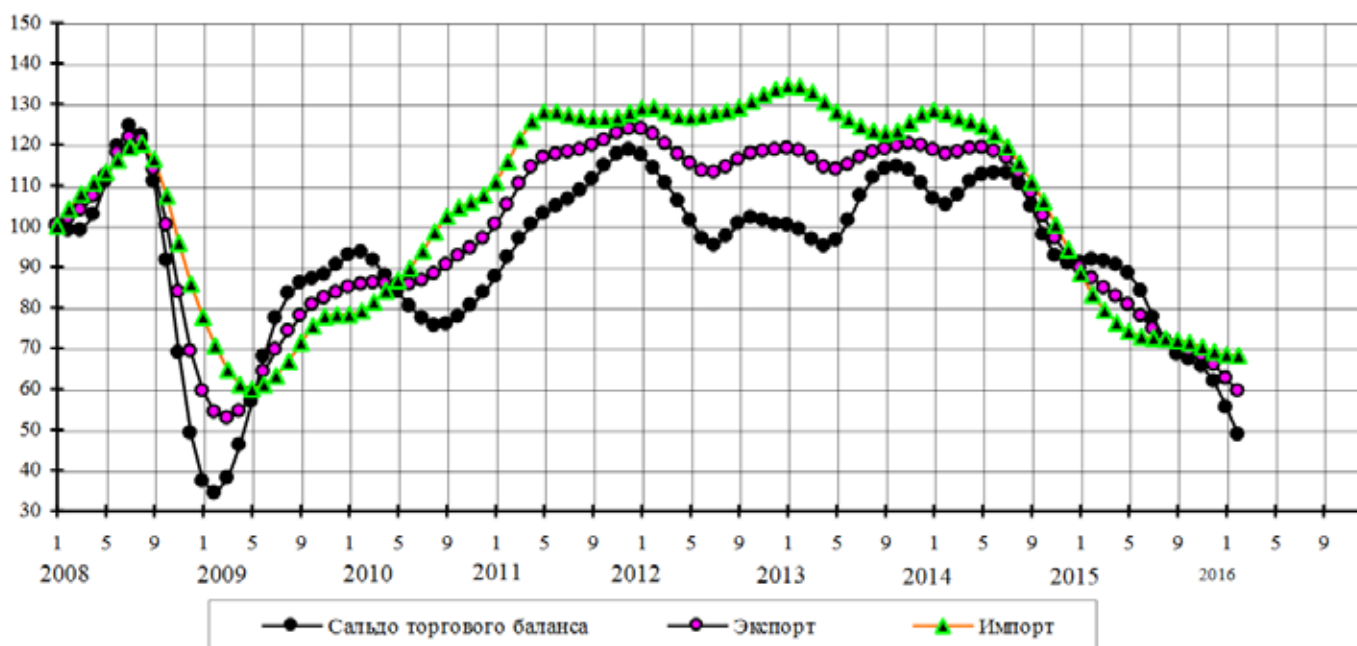
**Rahlina Ludmila I.** – Cand. Sci. (Econ.), Senior Researcher. Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations, Russian Academy of Sciences (IMEMO). Moscow, Russia.

### Необходимость импортозамещения

Правительство любой страны заботится о положительном балансе внешней торговли. В связи с этим, так или иначе, возникает вопрос об импортозамещении. Внешняя торговля определяет место страны в мировой экономике и, как правило, развивается темпами более высокими, чем ВВП страны. В значительной мере именно во внешней торговле проявляются результаты конкуренции на мировом рынке.

В России вопрос о необходимости импортозамещения стал особенно актуальным после введения против неё экономических санкций в связи с событиями на Украине и в Крыму в 2014 г., снижения цен на сырьевые ресурсы, блокирования доступа к кредитам на международных финансовых рынках и прекращения передачи технологий.





**Рис. 1.** Динамика показателей внешней торговли в 2008 –2016 гг. (в % к январю 2008 г.) [1]<sup>13</sup>

В России в последние 20 лет увеличился крен в сторону экономики сырьевого типа: наращивался экспорт минеральных продуктов и металлов (75,5% в 2000, 81,1% в 2014 году в общем объеме экспорта), импортировалось все больше промышленных товаров. За период 2000–2014 объем ввозимой продукции увеличился в 8,4 раза [2]<sup>14</sup>.

По оценке главы правительства РФ Дмитрия Медведева в некоторых ключевых областях промышленности доля импорта очень высока [3]<sup>15</sup>:

- в станкостроении – приблизительно 90%,
- в самолетостроении (гражданская авиация) – около 80%,
- в тяжелом машиностроении – порядка 70 %,
- в нефтегазовом оборудовании – 60%,
- в энергетическом оборудовании – около 50%,
- в сельхозмашиностроении в зависимости от категории продукции – от 50 до 90%
- фармацевтическая промышленность – 80%,
- легкая промышленность – 80%

Замещение импорта своим производством должно сделать экономику страны более независимой от внешней конкуренции, укрепить внутреннюю безопасность. Импортзамещение способствует росту занятости населения и повышению уровня его доходов. Потребление продукции собственного производства укрепляет бюджет страны.

В основном эксперты указывают на два пути решения задач импортзамещения.

**Первый** предполагает перемещение в Россию производства западной продукции. Пример – производство легковых автомобилей. В период 2008–2012 гг., отечественное производство увеличилось примерно с 1 до 2 млн машин (в первую очередь, за счет сборки в России иномарок), а их импорт, наоборот, сократился с 2 млн до примерно 1 млн.

**Второй путь** предполагает замещение импорта продукцией отечественных брендов. Примером успешного импортзамещения целиком на базе российской продукции является развитие отечественного производства газопроводных труб большого диаметра с полимерным покрытием. В результате строительства прокатного стана «5000» и четырех установок по производству труб большого диаметра Россия в настоящее время способна полностью покрыть потребности газопроводного строительства. Этот путь, имеет явное преимущество перед первым, но достижим только по тем видам продукции, по которым возможна наладка отечественного производства. По некоторым видам деятельности в обозримой перспективе

13 Э.Ф. Баранов, Помесячная динамика экспорта и импорта товаров, НИУ ВШЭ, [https://dcenter.hse.ru/data/2016/04/19/1130253679/exp\\_imp\\_16-02.pdf](https://dcenter.hse.ru/data/2016/04/19/1130253679/exp_imp_16-02.pdf)

14 <http://moneymakerfactory.ru/biznes-idei/biznes-na-zameschenii-importa/>

15 Программа импортзамещения в российской экономике в 2014-2015 годах 25 ноября 2015 г.( <http://www.furazh.ru/n/CE8D> )



это невозможно [4]<sup>16</sup>.

Основные мероприятия по запуску политики импортозамещения были определены распоряжением Правительства РФ от 30.09.2014 №1936-р. К середине 2015 г. были разработаны и утверждены приказами Минпромторга России отраслевые планы по импортозамещению в РФ на период до 2018 г.

Особое внимание было уделено ВПК. Разработанный Минпромторгом, Минобороны и Роскосмосом сводный план импортозамещения и снижения зависимости от иностранных поставщиков в области вооружения, военной и специальной техники (ВВСТ) включает в себя более 150 образцов ВВСТ.

#### **В рамках плана были определены две группы мероприятий:**

- первая – мероприятия по импортозамещению, включающие замену комплектующих иностранного производства на российские аналоги уже освоенные в промышленном производстве или разрабатываемые в процессе выполнения НИОКР;
- вторая – мероприятия по снижению зависимости от иностранных поставщиков, включающие создание страховых запасов и изменение логистики поставок. Всего в плане фигурируют более 162 тысячи наименований иностранной продукции. На официальном сайте импортозамещения в России определены следующие цели на 2016-2020 гг. [5]<sup>17</sup>.

Отрасль	Текущая доля импорта	Цель к 2020 году
Гражданское самолетостроение	более 80%	40%
Тяжелое машиностроение	порядка 70%,	35%
Нефтегазовое оборудование	60%,	40%
Энергетическое оборудование	около 50%,	30%
Сельхозмашиностроение (в зависимости от категории продукции)	от 50% до 90%	20%

В целом на начало 2017 года процесс импортозамещения идёт средними темпами, но явно недостаточными для достижения цели, поставленной к 2020 г.

### **Проблемы импортозамещения**

Импортозамещение не может быть полным, абсолютным. Поэтому необходимо сформулировать приоритетные задачи. Далее встает вопрос о том, как добиться решения задач импортозамещения и какие сложности возникают на этом пути. В оценке перспектив импортозамещения существует большое разнообразие мнений от оптимистичных до абсолютно скептических. Специалисты выделяют следующие основные трудности, возникающие в этом процессе: масштабная зависимость экономики страны от импорта, дефицит производственных площадок, производственных мощностей и необходимой инфраструктуры, недостаток финансовых средств, оборотного капитала, нехватка квалифицированной рабочей силы и специалистов для создания бизнес-планов и финансовой документации, дефицит информации о технологических и производственных возможностях в области НИОКР для ликвидации технологического отставания и выхода на передовой уровень.

По мнению многих специалистов, одно из самых узких мест в решении проблемы импортозамещения – инвестиции. Возможности внутреннего инвестирования ограничивают высокие проценты кредитных ставок (ключевая ставка ЦБ – 10%). Развивать производство с рентабельностью, которая позволит закрывать кредитные платежи на таких условиях, проблематично.

Западные санкции весьма ограничили доступ российского бизнеса к кредитам, даже крупные компании вынуждены брать кредиты под очень большие проценты.

Наиболее серьёзные сложности, согласно исследованию РАНХиГС, могут возникнуть с импортозамещением в области нефтегазовых технологий. С 1 августа 2014 г. ЕС и США запретили поставки оборудования для глубоководной разведки и добычи нефти, работы в Арктике и на месторождениях сланцевой нефти в России [6]<sup>18</sup>. По оценкам министерства энергетики России, доля импортного оборудования и технологий, используемых на глубоководном шельфе, в арктических проектах, проектах по трудно извлекаемым углеводородам, достигает 80-90%. Отметим, что американские и европейские нефтегазовые компании обладают наиболее передовыми технологиями в этой области. И в перспективе санкции особенно негативно

16 Фальцман В. К. Критические точки политики импортозамещения // Российское предпринимательство. – 2015. – Том 16. – № 2. – с. 241-262. <https://bgscience.ru/lib/9104/>

17 <http://zimport.ru/cel-proekta/>

18 <http://crpro.ru/stati/o-importozameschenii>





проявятся на тех направлениях добычи, где российские компании особенно отстают в технологическом отношении: на глубоководном шельфе, в Арктике и добыче трудноизвлекаемых ресурсов углеводородов.

Наращивание производственных мощностей и технологическое обновление сдерживает низкая инвестиционная активность. Основным источником финансирования инвестиций выступают обычно средства предприятий (56,5% в 2015 г.) [7]<sup>19</sup>. В условиях стагнации ожидать серьезного роста прибыли производителей не приходится. Четверть предприятий обрабатывающей промышленности являются убыточными и не имеют средств для финансирования инвестиций. В текстильном и швейном производстве таких предприятий 29%, в производстве машин и оборудования – 27%, производстве электронного и оптического оборудования – 19% [8]<sup>20</sup>. К тому же высокие налоги, бюрократические препоны привели к значительному сокращению малого и среднего бизнеса в последние годы.

В целом по данным Росстата в 2016 году в России продолжился инвестиционный спад: по итогам I полугодия сокращение инвестиций в основной капитал по полному кругу организаций составило 4,3% в годовом выражении. При этом падение инвестиций крупных и средних организаций за тот же период заметно ниже – 1% в годовом выражении [9]<sup>21</sup>.

Государственное финансирование мероприятий по импортозамещению в отраслях промышленности имеет многоканальный характер, определяется многочисленными постановлениями и распоряжениями, что приводит к распылению средств бюджета, финансирование часто идет в угоду определенных групп предприятий и приводит к многочисленным фактам нецелевого или неэффективного расходования бюджетных средств.

Институт Гайдара в августе 2015 года оценил помехи импортозамещению машин и оборудования, сырья и материалов в закупках российских промышленных предприятий [10]<sup>22</sup>.

Согласно опросу, импортозамещению на российских промышленных предприятиях в 2015 г. препятствовали: отсутствие отечественных аналогов оборудования и сырья любого качества, низкое качество отечественного оборудования и сырья, завышенные цены на отечественное оборудование и сырье, недостаточные объемы выпуска отечественного оборудования и сырья, недостаточная поддержка властями выпуска отечественного оборудования и сырья, все еще приемлемые цены на импортное оборудование и сырье, недостаточные административные запреты (санкции) на импорт оборудования и сырья, оттягивание самим предприятием перехода на отечественное оборудование и сырье.

Во всех отраслях (кроме промышленности строительных материалов) на первом месте стоит самая болезненная и слабо поддающаяся статистическому учету проблема – отсутствие производства российских аналогов любого качества. Второе место в общепромышленном рейтинге помех импортозамещению осталось за низким качеством российских аналогов закупавшегося обычно импорта.

Необходимым условием развития импортозамещения является наличие высококвалифицированных инженерно-технических кадров и рабочих разных специальностей. Это – серьезная проблема, решение которой требует продолжительного периода времени. Структура и уровень занятости в России свидетельствуют о крайней ограниченности возможностей по привлечению квалифицированных специалистов, необходимых для расширения и интенсификации импортозамещающих производств в масштабах, соответствующих стоящим перед страной задачам.

Важной помехой на пути успешного решения проблем импортозамещения является плохая инфраструктура, неразвитость дорог, высокие цены на перевозки.

### **Финансовое содействие импортозамещению**

Выделение средств поддержки импортозамещения происходит в форме субсидирования и софинансирования исследований, а также предоставления грантов и преференций при государственных закупках. Для решения этой проблемы прорабатываются детали механизма специальных инвестиционных контрактов (СПИКов), одним из условий инвестирования которых могут быть не только налоговые льготы, но и гарантированный заказ на часть продукции.

Одной из мер финансовой поддержки импортозамещения стало выделение правительством, за счет средств федерального бюджета целевых займов предприятиям, реализующим проекты по импортозамещению. С августа 2014 года действует Фонд развития промышленности, в задачи которого входит финансирование проектов на предпроизводственной стадии. Бюджет его не так велик: 20 млрд руб., при том, что, по данным фонда, с января по апрель 2015 года поступило более 800 заявок на общую сумму порядка 280 млрд руб. от разных компаний. Фонд предоставляет промышленным предприятиям заем на срок от пяти до семи лет по ставке 5% годовых. Предприятия-заемщики должны соответствовать ряду требований:

19 Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Аналитический центр при правительстве РФ. №17 сентябрь 2016 г. стр. 8.

20 В. П. Оболенский. Возможности и ограничения политики импортозамещения в промышленности. Российский внешнеэкономический вестник. № 2, 2015.

21 Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Инвестиции в основной капитал и источники их финансирования. Аналитический центр при правительстве РФ. №17 сентябрь 2016 г. стр.3.

22 <https://oblast45.ru/publication/9826/>



иметь положительную кредитную историю;  
сумма займа должна быть обеспечена чистыми активами заявителя или предоставленным обеспечением, например, гарантией банка;

финансируемый проект должен быть направлен на внедрение передовых технологий, создание новых продуктов или организацию импортозамещающих производств [11]<sup>23</sup>.

Помимо Фонда развития промышленности в работу по финансовой поддержке импортозамещения включился Внешэкономбанк, его дочерние фонды и банки, Российский банк поддержки малого и среднего предпринимательства (МСПБанк) и др. Агентство кредитных гарантий сегодня предоставляет финансовые гарантии на сумму до 70% банковского кредита, если у заемщика не хватает залогов по соответствующему проекту. Не до конца проработана возможность использования «длинных» денег пенсионных фондов и страховых компаний, например, под четко структурированные критерии и гарантии банков и/или государства. Весь этот пул источников финансирования совместно с коммерческими банками при разработке новых инструментов и продуктов в состоянии обеспечить создание суверенной финансовой системы, способствующей реализации стратегии импортозамещения [12]<sup>24</sup>.

### Шаги к импортозамещению

1 декабря 2016 г. президент России Владимир Путин заявил о подписании указа об утверждении стратегии научно-технологического развития России. Стратегия призвана получить технологии, которые помогут увеличить долю высокотехнологичной продукции в ВВП [13]<sup>25</sup>.

Результатов в краткосрочной перспективе ждать не стоит. Речь идет о стратегии, как минимум, на ближайшее десятилетие. И если в 2014-2015 годах речь шла о массовом замещении импорта, то задача на 2016-й ставится иная. О ней в своем послании. Федеральному Собранию 5 декабря 2015 г. говорил президент Владимир Путин.

"Продукция, которая будет производиться, должна быть самого высокого международного уровня. Вновь подчеркну: будем поддерживать именно конкурентные отечественные производства. Ни у кого не должно быть иллюзий, что, прикрываясь импортозамещением, можно подsunуть государству и гражданам суррогаты или залежалый, да еще втридорога, товар, – подчеркнул президент, – России нужны компании, которые способны не только обеспечить страну современной качественной продукцией, но и завоевывать мировые рынки".

То есть речь теперь идет не только о производстве продукта для внутреннего рынка. Задача максимум – формирование экономики, способной покрывать отечественный спрос и успешно конкурировать на мировом рынке.

В сложившихся обстоятельствах принципиально важным является верное определение приоритетов импортозамещения и концентрация финансовых ресурсов на наиболее перспективных направлениях. Ориентироваться следует на государственную поддержку критически важных технологий – электронных компонентов, станкостроения, оборудования для нефтегазового комплекса, нефтехимии и других. Не менее важны меры организационного характера – создание институтов, способных осуществлять координацию в сфере стратегического планирования и научно-технической политики. Важной задачей является разработка мер законодательного, финансового, организационного и кадрового обеспечения для осуществления этих планов.

Обозначено три направления реализации этой программы.

**Первое** направление должно охватывать импортные товары, аналоги которых производятся в РФ в недостаточном количестве. С этой целью необходимо ставить задачу модернизации действующих производств таким образом, чтобы увеличить выпуск потребляемой продукции.

**Второе** направление охватывает импортные товары, которые в стране не производятся, но выпуск которых можно и нужно освоить в сжатые сроки. На этом уровне целесообразно постановить задачу создания новых современных импортозамещающих производств с гарантией конкурентоспособности, как минимум, на внутреннем рынке.

**Третье** направление включает изделия и товары, не производимые в РФ, поскольку их импортозамещение экономически невыгодно или невозможно в силу объективных причин. Главная задача на этом направлении – сократить потребление этих товаров, изучить и применять возможности непрямого замещения [14]<sup>26</sup>.

Выделение средств для поддержки импортозамещения происходит в форме субсидирования и софинансирования исследований, а также предоставления грантов и преференций при государственных закупках.

23 Информационно-правовой канал Гарант.ру. 23 марта 2017 г. <http://www.garant.ru/article/630000/>

24 Александр Артемьев. Стратегия импортозамещения и финансовые институты. Банковское обозрение. Сфера финансовых интересов. <https://bosfera.ru/bo/strategiya-importozameshcheniya-i-finansovye-instituty>

25 Сообщение информационного Тасс <http://tass.ru/nauka/3831171>

26 Новикова Ж. С., Тухбатуллина А. Б. Экономическая политика России под действием санкций: некоторые вопросы // Молодой ученый. – 2015. – №12.1. – С. 47-50. <http://moluch.ru/archive/92/17775/>



Так, осенью 2014 года правительством была принята программа поддержки инвестпроектов, реализуемых в России на основе проектного финансирования [15]<sup>27</sup>. Эта программа была разработана с целью увеличения объемов кредитования организаций реального сектора экономики на долгосрочных и льготных условиях.

В рамках программы финансируются только отобранные в результате конкурса проекты, реализуемые до 2018 года в определенных секторах экономики:

- сельское хозяйство;
- обрабатывающая промышленность;
- химическое производство;
- машиностроение;
- жилищное строительство;
- транспорт;
- связь и телекоммуникации;
- энергетика

В соответствии с условиями программы государственную финансовую поддержку получают инвестиционные проекты стоимостью от 1 млрд до 20 млрд руб. Не менее 20% стоимости проекта заемщик должен будет оплатить сам. Заемщику предоставляется целевой заем уполномоченным банком в рублях под 9% в год. Причем средства, затраченные банками, на предоставление кредитов, будут Банком России им возмещены. Для участия в программе отобраны 10 российских кредитных организаций и международных финансовых организаций – с их списком можно ознакомиться на официальном сайте Минэкономразвития России. Перечень инструментов поддержки проектов в сфере импортозамещения планируется расширить [16]<sup>28</sup>.

### Факторы успеха

Несмотря на всю сложность проблем, в России есть факторы, способствующие успешному решению многих задач импортозамещения. Это и достаточно широкий доступ российских предприятий к необходимому сырью, природным ресурсам. Дешевая себестоимость некоторых природных ресурсов уменьшает производственные издержки при открытии производства в РФ. Также в России довольно дешевая электроэнергия. К этому можно добавить преимущества по зарплате, возникшие в связи с падением курса рубля. У России есть технологический потенциал. Пока что он реализуется на практике в небольшом количестве отраслей – в основном в сфере ВПК, в освоении космоса.

### Место РФ в мире

Одним из базовых компонентов программы эффективного импортозамещения является создание и развитие перспективных технологий, особенно в секторе машиностроения.

Основное отличие отраслевой структуры хозяйства России от развитых стран – повышенный удельный вес производства товаров и существенно более низкая доля производства услуг. Так, в ВВП развитых постиндустриальных стран доля производства услуг значительно превышает 70%, а в России она лишь в последнее время достигла 55%. Приоритетное внимание на протяжении всего советского периода оказывалось развитию промышленности во главе с ВПК. Сегодня на нее приходится более 30% отечественного ВВП против 18-20% в развитых постиндустриальных государствах [17]<sup>29</sup>.

Структура ВВП США и России имеет значительные различия. Если в Штатах большая часть материальных благ создается в сфере услуг, то в РФ – это промышленность, причем в большей степени именно добывающий сектор. В США больше развита перерабатывающая промышленность, в России – добывающая. В сельском хозяйстве в России основной упор делается на земледелие, в США – на животноводство. Хозяйство США является высокоэффективным благодаря ориентации на передовую технику и внедрение ее в производство. В России достаточно низкий показатель доли затрат на НИОКР в ВВП [19]<sup>30</sup>.

Институт статистических исследований и экономики знаний ВШЭ приводит следующие данные. В итоговом Глобальном инновационном индексе (ГИИ) – 2016 Россия заняла 43 место, улучшив позиции на 5 строк относительно 2015 года. Принимая во внимание статистические вариации, можно утверждать, что в общем рейтинге позиция России варьируется в промежутке от 40 до 47 места [20]<sup>31</sup>. В ГИИ-2016 Россия попадает в группу стран с высоким уровнем ВВП на душу населения, занимая среди них 39-е место из 50, а среди стран Европы – 29-е. В таблице 1 представлен рейтинг Российской

27 <http://base.garant.ru/70764842/>

28 Политика импортозамещения в России: от слов к делу. 09.06.2015. <http://www.swarog-fond.ru/new-russia/2071-politika-importozamesheniya-v-rossii-ot-slov-k-delu.html>

29 <http://www.geodesire.ru/dgirs-167-2.html>

30 <https://businessman.ru/new-struktura-vvp-ssha-osobennosti.html>

31 Global Innovation Index-2016. [URL: <http://www.globalinnovationindex.org>]



Федерации в динамике с 2014 г. по 2016 г. Россия стабильно улучшает свои позиции по субиндексу ресурсов инноваций, но по эффективности инновационной деятельности позиции страны заметно слабее (69-е место), что отражает недостаточно эффективную реализацию имеющегося инновационного потенциала [21]<sup>32</sup>.



**Рис. 2** – Отрасли промышленности (величина сектора пропорциональна числу занятых в соответствующих отраслях) [18]<sup>33</sup>

**Таблица 1 – Динамика позиций Российской Федерации в ГИИ: 2014–2016 гг.**

	<b>ГИИ</b>	<b>Ресурсы инноваций</b>	<b>Результаты инноваций</b>	<b>Эффективность инноваций</b>
<b>2016</b>	43	44	47	69
<b>2015</b>	48	52	49	60
<b>2014</b>	49	56	45	49

### **Основные направления и реальные сдвиги в технологическом развитии РФ**

Согласно мнению большинства экспертов, в кратко и среднесрочной перспективе Россия на мировом рынке будет играть роль страны-поставщика сырьевых ресурсов. В то же время, большинство экспертов при ответе на данный вопрос оценили статус России на мировом рынке в 2030 году как индустриально развитой страны (рис. 3 и 4) [22]<sup>34</sup>.

Наиболее перспективными для технологического развития в России большинство экспертов посчитали робототехнику и энергоэффективность.

Важная роль придается развитию аддитивных технологий, уникальность которых состоит в том, что с их помощью стало возможным за короткое время создавать изделия сложной формы, изготовление которых с помощью традиционных технологий требует выполнения целого ряда трудоемких операций.

Мировой рынок аддитивных технологий с 2010 по 2014 год прирастал в среднем на 27% в год и достиг объема в 3 млрд. долларов, из которых примерно 40% приходится на оборудование и материалы, а 60% – на инженеринговые услуги (разработка математических моделей, технологий и синтез деталей) [23]<sup>35</sup>.

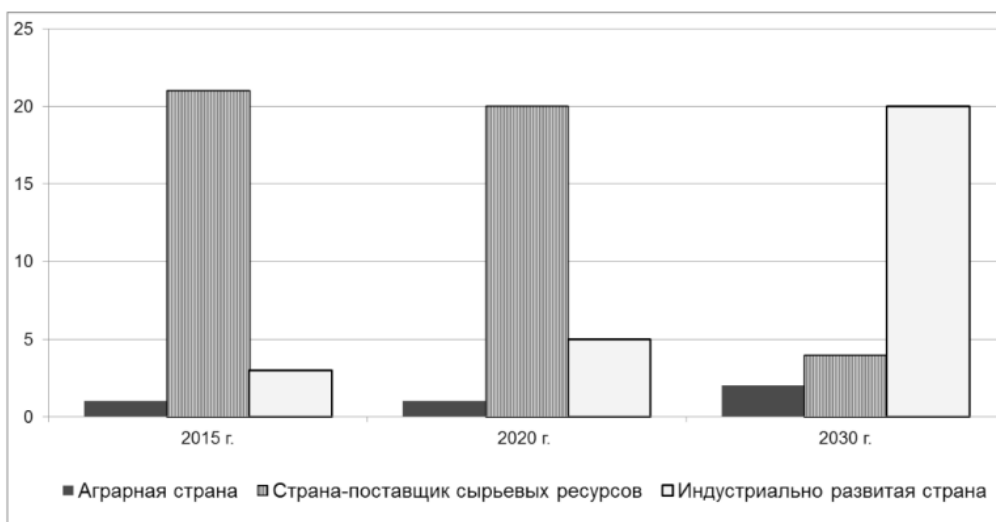
32 Наука, технологии, инновации. ВШЭ. Институт статистических исследований и экономики. [https://issek.hse.ru/data/2016/08/15/1117964142/NTI\\_N\\_12\\_15082016.pdf](https://issek.hse.ru/data/2016/08/15/1117964142/NTI_N_12_15082016.pdf)

33 <http://www.geography.ru/course/220034/184456/184456.htm#.WNgbF2clGpp>

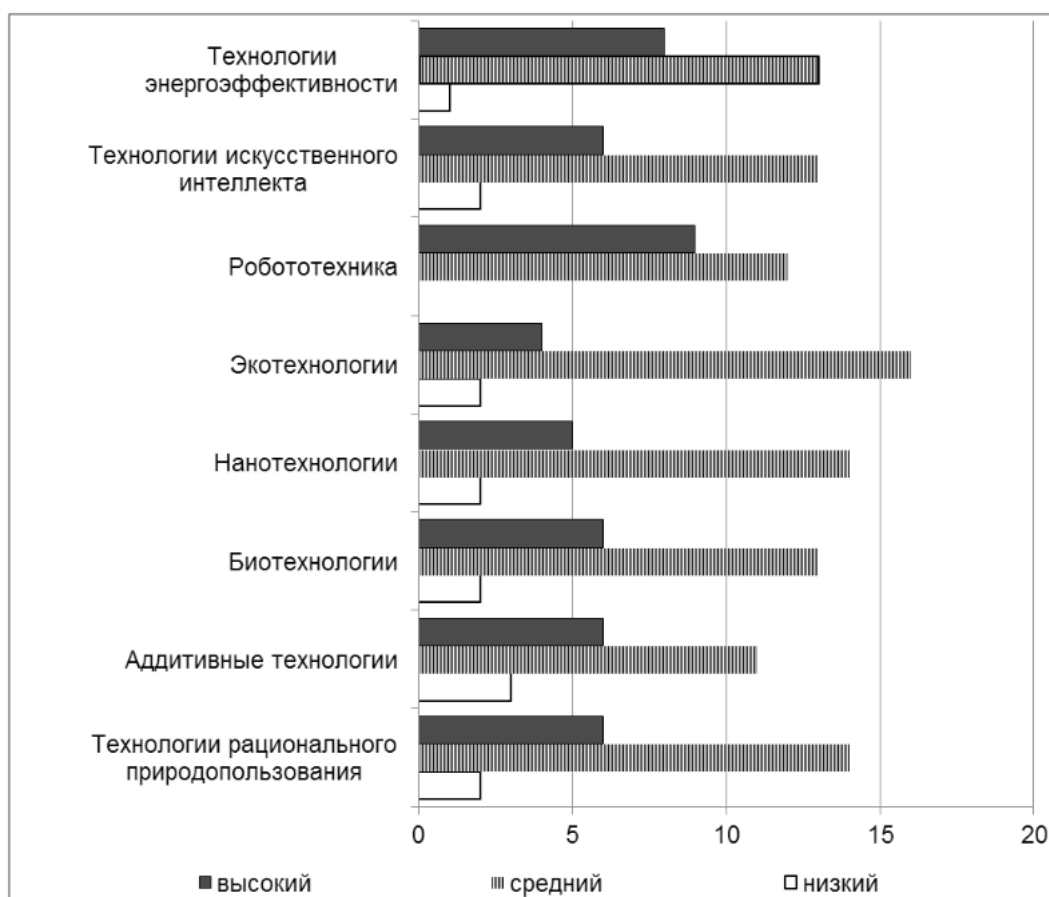
34 Е. А. Федорова, К. А. Мазаева, С. В. Сигова. Основные тенденции развития промышленного сектора экономики российской федерации: опрос экспертов. Центр бюджетного мониторинга ФГБОУ ВПО «Петрозаводский государственный университет», г. Петрозаводск. [http://www.labourmarket.ru/conf11/reports/fedorova\\_mazaeva\\_sigova.pdf](http://www.labourmarket.ru/conf11/reports/fedorova_mazaeva_sigova.pdf)

35 Материалы конференции по аддитивным технологиям. <https://www.aviaport.ru/digest/2015/02/11/326621.html>





**Рис. 3** – Оценка экспертами роли России на мировом рынке в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе, количество ответов



**Рис. 4** – Уровень внедрения различных технологий в промышленности в 2030 гг. по мнению экспертов, количество ответов

Как рассказал на совещании по развитию производств высоких переделов в чёрной и цветной металлургии Министр промышленности и торговли РФ Денис Мантуров, в 2017 году будут разработаны и утверждены первые 10 стандартов по аддитивным технологиям. Для этого Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии Росстандарт создало на базе ФГУП «ВИАМ» технический комитет (ТК) «Аддитивные технологии», который займется формулированием стандартов. Они будут касаться технологических процессов, базовых принципов, методов контроля и испытаний, изделий,



полученных методом аддитивных технологий [24]<sup>36</sup>.

На официальном сайте импортозамещения в России на 2016-2020 гг сформулированы основные подходы к тому, чтобы достичь поставленные цели [25]<sup>37</sup>.

На другом сайте того же портала, приводятся результаты импортозамещения в России в виде списка конкретных предприятий. В основном это сельскохозяйственные производители, но есть производство полимеров в пензенской области, наладка гибкого абразивного инструмента в Волгоградской области и др. [26]<sup>38</sup>.

Российская оборонная промышленность готова полностью осуществить импортозамещение в энергетике, в том числе в авиационном двигателестроении, сообщил журналистам вице-премьер Дмитрий Рогозин

"Сегодня оборонная промышленность готова не только к исполнению гособоронзаказа, но и по двойным технологиям продвинуться так вперед, что мы могли бы взять на себя как минимум два направления. Это полное импортозамещение в том, что касается энергетике", – сказал Рогозин (имеется ввиду авиационное машиностроение), назвав вторым направлением здравоохранение. В частности, на базе авиационных двигателей создаются электрические генераторы от 2,5 до 25 мегаватт и в перспективе планируется делать то, что делает сегодня Siemens – 60 мегаватт и даже больше на базе именно газогенераторов российского производства [27]<sup>39</sup>.

Издание «ПолитЭксперт» сообщило о результатах импортозамещения в «Северной столице» за прошлый 2016 год, которые были озвучены на пресс-конференции в «Центре импортозамещения и локализации Санкт-Петербурга».

Наибольший результат показала пищевая промышленность (122,3%), химическая отрасль (103%), предприятия резиновых и пластмассовых изделий (118,8%), а также производственные комплексы неметаллических минеральных продуктов (111,8%). На сегодняшний день, именно производственный комплекс города формирует основную часть бюджета всех уровней – доля 45,4%.

За 2016 год удалось открыть 11 новых производств разной направленности: энергомашиностроение, судостроение, предприятия инновационной отрасли и многие другие.

Подводя итоги совещания в СПб издание «ПолитЭксперт» отмечает, что на сегодняшний день действительно можно говорить об эффективной работе в сфере импортозамещения. Создаются десятки предприятий и вырабатываются механизмы поддержки для развития различных отраслей [28]<sup>40</sup>.

Выступая на 8-м Ежегодном Инвестиционном Форуме ВТБ Капитал «РОССИЯ ЗОВЕТ!» в октябре 2016 г., президент РФ В.В.Путин привел данные о развитии производства за период с 1 января по 30 сентября 2016 г. По производству машин и оборудования рост составил 3,6%, текстильное производство выросло на 4%, химическое производство – на 4,9%, производство обуви, кожаных изделий – более 9% [29]<sup>41</sup>.

Деловая газета ВЗГЛЯД приводит следующую информацию. Последние макроэкономические данные Росстата дают основание утверждать, что в большинстве отраслей промышленности выход из кризиса уже состоялся. По итогам 11 месяцев в сравнении с тем же периодом 2015 года показали заметный рост такие сегменты, как пищепром (плюс 2,1%), текстильное и швейное производство (плюс 5%), кожевенная и обувная промышленность (плюс 6,1%), деревообработка (плюс 2,4%), химпром (плюс 4,5%), производство резины и пластмасс (плюс 5,9%). А главная хорошая новость в этом отраслевом ряду – заметный прирост машиностроения, которое пострадало в начале кризиса наиболее сильно. В январе – ноябре 2016 года индекс выпуска машин и оборудования составил 103,3% к январю – ноябрю 2015-го [30]<sup>42</sup>.

В то же время высказываются и сомнения в реализуемости проводимой государством политики в сфере замещения зарубежных товаров отечественными.

Отмечается масштабность проблемы. Вице-премьер Дмитрий Рогозин привел следующие данные. Узлы и комплектующие из стран НАТО и ЕС применяются в 640 образцах российской военной техники, в основном в радиоэлектронике и оптике. Из них "571 образец мы должны будем заместить к 2018 году". Другие источники дополняют, что замещение комплектующих только лишь из стран НАТО и ЕС должно коснуться не менее 800 образцов вооружения и спецтехники. А всего же речь идет не менее чем "о десятке тысяч конкретных изделий". При этом за год после постановки этой задачи импортозамещение по полному циклу по комплектующим изделиям из стран НАТО и ЕС выполнено лишь в семи образцах из 127 запланированных.

36 Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии РОССТАНДАРТ. [http://www.gost.ru/wps/portal/pages/news/?article\\_rss\\_id=3310](http://www.gost.ru/wps/portal/pages/news/?article_rss_id=3310)

37 <http://zimport.ru/cel-proekta/>

38 <http://zimport.ru/goodresults/>

39 РИА новости. 25 марта 2016. [https://ria.ru/defense\\_safety/20160213/1373948432.html](https://ria.ru/defense_safety/20160213/1373948432.html)

40 <http://ya-russ.ru/na-shag-vpered-rossija-zamenit-importozameshhenie-importooperezheniem/>

41 <http://www.kremlin.ru/events/president/news/53077>

42 Взгляд. Деловая газета. 6 января 2017. <https://vz.ru/economy/2017/1/6/852039.html>



Самой острой и даже критичной оказалась зависимость российского ВПК от украинских предприятий в сферах ракетно-космической, авиационной и кораблестроительной. Значительная часть ракетных комплексов, их составляющих, авиационных, вертолетных двигателей и НИИ их разрабатывавших находятся в Украине.

Все 100% титановой руды Россия получает именно из Украины! На территории России имеются огромные месторождения титана, но, как оказалось, они не разрабатываются, да и вообще, как сообщают специализированные источники и издания, "в настоящее время в России полностью отсутствует собственная эксплуатируемая сырьевая база титанового сырья. Все действующие сырьевые объекты бывшего СССР остались на Украине" [31]<sup>43</sup>.

На заседании Морской коллегии выяснилось, что доля иностранных комплектующих в судовых машинах и приборах составляет 95%, а все миллиарды, вложенные в импортозамещение для кораблестроения, потрачены впустую. [32]<sup>44</sup>.

Критическое отношение к успешному решению проблем импортозамещения высказывает чл.-корр. РАН, д.э.н., профессор С.С.Афонцев: «Без восстановления полноценного доступа к международным рынкам товаров, капитала и технологий сложно говорить о позитивных перспективах развития экономики и выхода из кризиса». Он отмечает, что в мире не существует прецедентов, когда политика импортозамещения успешно реализовывалась бы в условиях кризиса. Чтобы импортозамещение сработало, нужны не только щадящий налоговый режим и госинвестиции, но и предсказуемость курса рубля, определенность экономического курса, независимые суды, конкуренция в бизнесе и политическая конкуренция. Наконец, важнейшее условие – продукция должна быть конкурентоспособной по цене и качеству. Этого пока нет [33]<sup>45</sup>.

“Российская экономика претерпевает «процесс «упрощения» или даже структурной деградации» – говорится в поступившем в РБК бюллетене «Комментарии о государстве и бизнесе», составленном экспертами Центра развития Высшей школы экономики.

Эксперты отмечают «усиление рентного уклона» российской экономики. По их данным, в третьем квартале 2016 года по сравнению со средним уровнем после устранения сезонности докризисного 2014 года в экономике России выросли только три сектора – сельское хозяйство (на 6,6%), добыча полезных ископаемых (3,6%) и грузооборот (3,4%).

Все остальные сектора, напротив, за время кризиса просели. В частности, обрабатывающие производства – на 7,2%, оптовая торговля – на 10,2%, строительство – на 12,8%, розничная торговля – на 14,7%, платные услуги населению – на 2,4%. В среднем сырьевые сектора за кризис выросли на 4,0%, тогда как несырьевые упали на 9,3%, отмечают аналитики. [34]<sup>46</sup>.

Доля инвестиционных товаров в российском импорте составляет порядка 40%. Несмотря на изменение обменного курса рубля, доля таких товаров оставалась в 2014–2016 гг. практически неизменной. Произошло только перераспределение спроса в пользу более дешевых аналогов. Причем в 2016 г. году доля импорта в совокупном товарообороте машин и оборудования стала расти [35]<sup>47</sup>.

Одним из факторов приостановки процессов импортозамещения стало укрепление рубля, наблюдавшееся в I–III кварталах 2016 г. Рублевые цены импортных товаров снизились, что способствовало переходу к росту импорта инвестиционных товаров. Таким образом, фактически не получилось закрепить временные «успехи импортозамещения»: краткосрочное преимущество, полученное рядом отраслей от падения курса рубля и введения санкций и контрсанкций, не было подкреплено преобразованиями, которые стали бы основой устойчивого роста в средне- и долгосрочном периоде.

Статистика о физическом выпуске продукции показывает дефицит инвестиций и крайне низкий внутренний спрос. Начальный этап импортозамещения, когда предприятия, получившие выгоду от девальвации курса рубля, наращивали загрузку производственных мощностей без инвестиций, завершён или близок к завершению. Потенциал увеличения экспортных продаж довольно ограничен, в то время как внутренний спрос остается слабым, чтобы полноценно поддержать рост объемов выпуска. [36]<sup>48</sup>

Печальным оказался опыт многих потребителей, перешедших с импортной техники на отечественную. Произведенные в России строительные краны, бульдозеры, грузовики, тракторы чаще выходят из строя, требуя дорогостоящего ремонта. В результате растут эксплуатационные расходы владельцев такой техники.

Страна заново должна освоить производство ряда товаров, которые у нас много лет не выпускались: телевизоры, кондиционеры, строительная и спецтехника. Такая продукция не может быть дешевой, ведь производитель должен компенсировать затраты на инвестиции в завод. Так что экономить за счет закупки отечественных товаров получается далеко не всегда.

43 Военное дело <http://inosmi.ru/military/20160110/235003214.html>

44 <http://www.svoboda.org/a/27477140.html>

45 Эксперт. <http://expert.ru/ural/2016/27/s-chego-vyi-vzyali-chto-myi-razvivaemsa/>

46 РБК: <http://www.rbc.ru/economics/08/11/2016/582192319a79476a9e11b0c4>

47 Владимир Гуревич. Пессимизм с плюсом». 07.11.2016.. <http://economytimes.ru/starshiy-ekonomist/pessimizm-s-plyusom>

48 Импортозамещение 2016. Итоги и тенденции. 09.09.2016 <http://integral-russia.ru/2016/09/09/importozameshhenie-2016-itogi-i-tendentsii/>



## Опыт импортозамещения других стран

Целесообразно обратиться и посмотреть, как в различных странах в разное время проходил процесс импортозамещения.

Опираясь на опыт других стран можно выделить разные стратегии импортозамещения. В одном варианте сначала отечественный производитель защищается от иностранной конкуренции с помощью протекционистских мер. Практикуется национализация предприятий, государственные инвестиции, государственно-частное партнерство, поддержка компаний дешевыми кредитами и субсидиями, налоговыми льготами; ограничение импорта и валютных операций.

На следующем этапе государство поощряет экспорт продукции предприятий и одновременно ослабляет таможенные барьеры. На третьем этапе государство отказывается от поддержки экспортно-ориентированных предприятий и отраслей, стимулируя их самостоятельное развитие.

Другой вариант стратегии развития собственного производства тоже начинается с импортозамещения и протекционистской защиты отечественного рынка. Затем предполагает создание стимулов к перемещению ресурсов в конкурентоспособные и уже преуспевающие в экспорте отрасли с последующей структурной перестройкой всей экономики в направлении этих отраслей. Этот вариант стратегии был реализован сначала в Японии, затем в Южной Корее, на Тайване, в Гонконге и Сингапуре, а позднее в других странах Юго-Восточной Азии и в Китае.

Известно, что в реализации политики импортозамещения более преуспели страны Восточной Азии, сделавшие ставку на сочетание основанного на импортозамещении протекционизма с товарной и географической диверсификацией экспорта. Страны же Латинской Америки, реализовавшие лишь стратегию импортозамещения, в итоге столкнулись с общим ухудшением экономической ситуации, вылившимся в раскрутку инфляции, снижение объемов сбережений и как следствие – сокращение инвестиционной активности, дефицит платежного баланса и обострение проблем международной валютной ликвидности.

Опыт других стран подтверждает выводы о том, что тотальное импортозамещение в России нецелесообразно и неэффективно. В то же время необходимо производить продукцию, которая была бы конкурентной на мировом рынке. В этом отношении для России может представлять интерес опыт Китая, который вывел на глобальный рынок целый ряд компаний мирового уровня. В 2015 году Китай сократил импорт на 14% и продолжает снижать закупки за рубежом: за 9 месяцев спад составил 8,2%. Эксперты объясняют это политикой импортозамещения в КНР. Пекин активно развивает собственное производство тех материалов и компонентов, которые он традиционно закупал за рубежом. В первую очередь это касается высокотехнологичных и наиболее прибыльных отраслей, таких как станкостроение и производство полупроводников [37]<sup>49</sup>.

Отмечая успехи ряда азиатских стран в развитии собственного производства, многие специалисты указывают, что в отличие от стран Юго-Восточной Азии, которые выходили на экспортные рынки, когда глобализация торговых и финансовых потоков набирала силу, Россия сейчас сталкивается с тяжелыми внешними условиями. Слабый спрос заставляет даже основных мировых экспортеров, таких как Китай, использовать политику валютного курса для поддержания своего экспортного потенциала. Выход на новые экспортные рынки в таких условиях проблематичен.

Д. э. н. С. Афонцев отмечает, что при решении задач импортозамещения нельзя ориентироваться на успехи в этой области стран Латинской Америки в 50-70-е годы, заимствовать элементы стратегии импортозамещения у Южной Кореи 50-60-х годов. Этот опыт был актуален полвека назад. В современном мире изменилось практически все – от технологической базы производств до структуры цепочек добавленной стоимости. Рецепты вчерашнего дня в этих условиях не срабатывают. С. Афонцев считает, что главный акцент должен быть сделан не на импортозамещении, а на поддержке отраслей, которые работают на емкие рынки и сохраняют потенциал развития. Нет разницы, внутренние это рынки или внешние. Чтобы поддерживать рост промышленности, что принципиально важно для выхода из кризиса, нужно работать не с какими-то абстрактными схемами, а с идентификацией тех продуктовых ниш, где есть возможности для роста выпуска на имеющемся рыночном спросе. Это – химическая промышленность, которая дала 6,3% роста в прошлом году, фармацевтика, которая выстрелила благодаря программе «Фарма-2020»<sup>50</sup>.

## Переориентация на другие рынки

Решать проблемы, связанные с эмбарго можно переориентацией на другие рынки. На сегодня, проблему импортозамещения Россия решает через установление сотрудничества со странами, не связанными обязательствами перед США и Европой, в т.ч. Юго-Восточной Азией, Южной Кореей, Малайзией и Китаем. У этих стран весьма разнообразный рынок оборудования и технологий, которые в нашей стране не разрабатывались или были «заброшены». Взамен Россия может предложить сотрудничество в области атомной энергетики, космических технологий, в области вооружений, совместного освоения Арктики и др.

49 <http://komrossaratov.ru/index.php/component/k2/item/145-что-мешает-реализации-политики-импортозамещения-в-россии>

50 см. ссылку 33





## Заключение

Естественное развитие глобальных процессов в мировой экономике, повышение эффективности производства через углубление специализации национальных экономик, образование смешанных, международных, транснациональных компаний натолкнулось на противоположный процесс – искусственный (по политическим мотивам) разрыв сложившихся связей в мировой торговле путем введения антироссийских санкций и ответных антисанкций, передел товарных рынков, изменение векторов товарных потоков.

Санкции, объявленные Западом против России, вынуждают ее приспособляться к новым условиям. Самый простой путь – это поиск поставщиков необходимых товаров в других странах, на других рынках. Это может привести к некоторому удорожанию транспортных расходов и некоторой потере качества, но не несет фатальных угроз. Другой путь – производить необходимую продукцию самим, что и называется импортозамещением. Однако нерационально и даже невозможно производить все самим, поэтому необходима определенная стратегия по выбору приоритетов. Нам представляется, что импортируемая продукция должна быть разбита на несколько категорий, товарных групп.

К первой группе отнесем товары, производимые многими другими поставщиками, не поддерживающими режим санкций против России, и готовыми поставлять ее в любом объеме. В этом случае импортозамещение целесообразно только, если мы можем производить данную продукцию не хуже, а лучше других и более эффективно (дешевле), чтобы эту продукцию ориентировать не только на внутренний рынок, но и на экспорт, зарабатывать валюту.

Ко второй группе отнесем импортные товары, поставляемые на мировой рынок только одним-двумя производителями, не поддерживающими санкции. Такую продукцию нужно уметь производить самим и желательно в каком-то объеме производить, чтобы не столкнуться однажды с внезапно выросшими ценами, объясняемыми сложившейся монополией. Однако в данном случае импортозамещение не является острым и неотложным делом. Тем не менее в отдельных товарных группах целесообразно создать страховой запас.

К третьей группе импортируемых товаров отнесем те, которые определяют технологический уровень народного хозяйства, его отраслей и отдельных производств. Именно они попали под санкции и, как правило, производятся в Украине и передовыми западными странами и не выпускаются нашей промышленностью и третьими странами. К этой группе товаров относятся и высокие технологии по добыче нефти и газа, позволяющие в разы увеличить извлечение сырья из недр, оборудование для оборонных предприятий. Именно эта третья группа товаров должна быть определена особенно тщательно и налажено их импортозамещение, которое невозможно без солидных научно-исследовательских разработок, доведенных вплоть до реализуемых технологий.

Но как наладить производство новых для нашей промышленности товаров (или товаров, производившихся ранее в Советском Союзе на территории Украины), когда не хватает капитала (кредиты с Запада попали под санкции) и отсутствуют собственные разработки высокоэффективных технологий в чувствительных для нашей экономики отраслях?

Нашу страну не впервые пытаются изолировать от передовых стран. Стоит вспомнить период индустриализации в 20-е, 30-е годы прошлого века, когда страна находилась, как тогда говорили, «во враждебном окружении». Ситуация была намного хуже теперешней. Однако выход был найден. Индустриализацию осуществили за счет крестьянства, а технологии перекочевали к нам вместе с их творцами и разработчиками, прежде всего американскими и немецкими инженерами. Днепрогэс, тракторные, автомобильные, оборонные заводы, целые новые отрасли создавались с активным участием иностранных специалистов. Этому способствовала Великая депрессия, лишившая работы дома многих конструкторов, изобретателей, инженеров и запрет Германии после первой мировой войны на строительство оборонных предприятий. Отправляли и мы за границу на обучение и освоение передового опыта наших специалистов.

Извлекая уроки тех лет, в настоящее время можно сделать следующие выводы.

**По капиталу.** Если нам не дают кредиты на Западе, можно поискать их на востоке и на ближнем востоке. Подумать о совместном производстве необходимых нам товаров, прежде всего третьей группы, с Китаем, Индией, странами Латинской Америки, Африки и др. странами. Возможны самые разнообразные формы сотрудничества: совместный капитал, совместная разработка, совместное производство, производство отдельных компонент, концессии и т.д. Дополнительный эффект может быть получен от экономии валюты за счет частичного или полного перехода стран на взаимные расчеты в национальных валютах.

Еще одним источником основных фондов является более полная загрузка существующих предприятий, работающих с недогрузкой по разным причинам: из-за ошибок менеджмента, устаревшей номенклатуры товаров, потери квалифицированных специалистов и т.д.

Другим источником капитала, как и в период индустриализации может быть сельское хозяйство. В последние годы здесь положение значительно изменилось к лучшему: при общем снижении ВВП растет производство зерна, мяса. По экспорту зерна Россия вышла на первое место в мире. По многим продуктам сократились затраты валюты на импорт. Но проблемы в



сельском хозяйстве, конечно, остаются. Например, для дальнейшего развития животноводства требуются высокие технологии, разработанные на Западе, импортные закупки племенного скота и т. д. А это уже 10 лет и более.

Россия быстро восстановила свое присутствие на рынке вооружений, заняв второе после США место по объему экспорта. Еще одним источником капитала (валютных поступлений) может быть туризм, который в свою очередь требует вложений в инфраструктуру. Во-первых, туризм по России для россиян будет импортозамещением, то есть будет экономия валюты на смене западных курортов на отечественные. Во-вторых, Россия с ее природными, историческими, лечебными заповедниками будет привлекательна для иностранных туристов, то есть фактически будет поставлять «продукцию» на экспорт. Наиболее рациональным способом создания инфраструктуры, по нашему мнению, при нашем бездорожье является создание сети местных авиалиний с аэродромами близ туристических объектов, с современными отелями и предприятиями для лечения и развлечений.

Еще одним источником капитала, как нам представляется, недооцененным, являются денежные средства населения. Привлечь их можно через образование акционерных обществ и выпуск акций небольшого номинала, чтобы они были доступны большей части населения, а также через выпуск купонных облигаций, в том числе валютных, на условиях не хуже мировых. История создания государственно-частных акционерных обществ, например, во времена прокладки железных дорог в России, свидетельствует о размахе коррупции и прямых хищений. Так что потребуются усиление борьбы с экономической преступностью как одной из мер по улучшению инвестиционного климата. Следует продолжить вывод предприятий из тени и добиваться полной уплаты налогов. Должны быть продуманы мероприятия для того, чтобы вывоз капиталов из страны не был привлекательным, чтобы он находил эффективное применение внутри России. Целесообразно ввести монополию государства на алкоголь и табак.

Отдельного внимания заслуживает рынок страховых услуг. Особенно этот рынок развит в западных странах и измеряется триллионами долларов. Страхуется все: и транспорт, и перевозки, и недвижимость, и жизнь, и здоровье и т. д. Ряд страховых компаний имеют транснациональный характер, в том числе российский «Ингосстрах». Аккумулируя денежные средства из различных источников, страховые компании и пенсионные фонды предоставляют их рынкам капиталов. По некоторым оценкам, в западных странах страхуется до 90-95% всех возможных рисков, в то время как в России менее 10%.

**По технологиям.** Санкции, прежде всего, запрещают передавать России высокотехнологичное оборудование. Значит нужно привлекать к работе в России творцов, разработчиков, инженеров этих технологий из-за границы, предлагая им условия в России лучше, чем дома. Прежде всего, это относится к конструкторам оборонных предприятий, оставшихся в Украине. Известно, что многие наши талантливые молодые люди обучаются в западных вузах и там и остаются. Очевидно, что вектор «утечки мозгов» нужно поменять на противоположный. В России необходимо создавать современные лаборатории, конструкторские бюро по разработке прежде всего товаров третьей группы.

Повышение качества продукции российского производства – один важнейших факторов естественного импортозамещения. Повышение качества китайской продукции и других наших поставщиков так же благоприятствовало бы замещению ею западных товаров. У России есть все возможности вырваться вперед в области роботостроения различного назначения, информационных технологий и некоторых других отраслях. Это также приблизит день отмены санкций.

### Список литературы

1. Баранов Э.Ф.. Помесячная динамика экспорта и импорта товаров [Электронный ресурс]: НИУ ВШЭ. URL: [https://dcenter.hse.ru/data/2016/04/19/1130253679/exp\\_imp\\_16-02.pdf](https://dcenter.hse.ru/data/2016/04/19/1130253679/exp_imp_16-02.pdf) (дата обращения 01.03.2017).
2. Как можно заработать бизнесу на замещении импорта: разбор программы по импортозамещению в России [Электронный ресурс]: Бизнес-портал: Фабрика манимейкеров. URL: <http://moneymakerfactory.ru/biznes-idei/biznes-na-zameschenii-importa/> (дата обращения 01.03.2017).
3. Программа импортозамещения в российской экономике в 2014-2015 годах 25 ноября 2015 г. [Электронный ресурс]: Фураж Он-лайн. URL: <http://www.furazh.ru/n/CE8D> (дата обращения 01.03.2017).
4. Фальцман В. К. Критические точки политики импортозамещения [Электронный ресурс]: // Российское предпринимательство. – 2015. – Том 16. – № 2. – с. 241-262. URL: <https://bgscience.ru/lib/9104/> (дата обращения 01.03.2017).
5. Официальный сайт импортозамещения в России: цели на 2016-2020 [Электронный ресурс]: Zimport.ru. URL: <http://zimport.ru/cel-proekta/> (дата обращения 01.03.2017).
6. Центр роста производства. Производственный альянс. О импортозамещении. [Электронный ресурс]: <http://crpro.ru/stati/o-importozameschenii/> (дата обращения 01.03.2017).
7. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Аналитический центр при правительстве РФ. №17 сентябрь 2016 г. стр. 8.
8. Оболенский В. П. Возможности и ограничения политики импортозамещения в промышленности.



- Российский внешнеэкономический вестник. № 2, 2015 г. стр. 71
9. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Инвестиции в основной капитал и источники их финансирования. Аналитический центр при правительстве РФ. №17 сентябрь 2016 г. стр.3
  10. Цукло С. Что мешает импортозамещению в России. Газета РБК. №199, 29 окт. 2015 г. [Электронный ресурс]: <http://www.rbc.ru/newspaper/2015/10/29/56bc907d9a7947299f72b992>(дата обращения 21.03.2017).
  11. Тимошенко В. Политика импортозамещения в России: от слов к делу. Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ. 9 июня 2015 г.[Электронный ресурс]: <http://base.garant.ru/70764842/> (дата обращения 31.03.2017)
  12. Артемьев А. Стратегия импортозамещения и финансовые институты. Банковское обозрение. Сфера финансовых интересов. {Электронный ресурс}:<https://bosfera.ru/bo/strategiya-importozameshcheniya-i-finansovye-instituty/>(дата обращения 31.03.2017).
  13. Путин объявил о подписании указа о стратегии научно-технологического развития Сообщение информационного агентства Тасс 1 декабря 2016 г. [Электронный ресурс]: <http://tass.ru/nauka/3831171/>(дата обращения 22.03.2017).
  14. Новикова Ж. С., Тухбатуллина А. Б. Экономическая политика России под действием санкций: некоторые вопросы // Молодой ученый. – 2015. – №12.1. – С. 47-50. [Электронный ресурс]:<http://moluch.ru/archive/92/17775/> (дата обращения 01.03.2017).
  15. См. ссылку 11.
  16. Перечень российских кредитных организаций и международных финансовых организаций, отобранных для участия в программе поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на территории Российской Федерации на основе проектного финансирования [Электронный ресурс]: <https://gisp.gov.ru/upload/support/programs/contacts.pdf/> (дата обращения 01.03.2017).
  17. Отраслевая структура промышленности Российской Федерации. [Электронный ресурс]: <http://www.geodesire.ru/dgirs-167-2.html/> (дата обращения 11.03.2017).
  18. Особенности отраслевой и территориальной структуры хозяйства России. [Электронный ресурс]: <http://www.e-biblio.ru/book/bib/SCORM/geografiya/content/115/115.html/> (дата обращения 15.03.2017).
  19. Структура ВВП США: особенности. Бизнес идеи. [Электронный ресурс]: <https://businessman.ru/new-struktura-vvp-ssha-osobennosti.html/>.(дата обращения 01.03.2017).
  20. Global Innovation Index–2016 . [Электронный ресурс] [URL: <http://www.globalinnovationindex.org/> / (дата обращения 21.02.2017).
  21. Глобальный инновационный индекс. Наука, технологии, инновации. ВШЭ. Институт статистических исследований и экономики знаний. [Электронный ресурс]:. [https://issek.hse.ru/data/2016/08/15/1117964142/NTI\\_N\\_12\\_15082016.pdf/](https://issek.hse.ru/data/2016/08/15/1117964142/NTI_N_12_15082016.pdf/) (дата обращения 26.03.2017).
  22. Федорова Е. А., Мазаева К. А., Сигова С. В. Основные тенденции развития промышленного сектора экономики Российской Федерации: опрос экспертов. Стр.3,4. Центр бюджетного мониторинга ФГБОУ ВПО «Петрозаводский государственный университет», г. Петрозаводск. . [Электронный ресурс]:. [http://www.labourmarket.ru/conf11/reports/fedorova\\_mazaeva\\_sigova.pdf](http://www.labourmarket.ru/conf11/reports/fedorova_mazaeva_sigova.pdf) (дата обращения 22.03.2017).
  23. Материалы конференция по аддитивным технологиям. [Электронный ресурс]:. <https://www.aviaport.ru/digest/2015/02/11/326621.html/> (дата обращения 15.03.2017).
  24. Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 1 сентября 2015 г. N 1013 "О создании технического комитета по стандартизации "Аддитивные технологии". [Электронный ресурс]:. ГАРАНТ.РУ; <http://www.grant.ru/products/ipo/prime/doc/71074904/#ixzz4d4AopkRQ> (дата обращения 01.03.2017).
  25. Официальный сайт импортозамещения в России: цели на 2016-2020. [Электронный ресурс]:. <http://zimport.ru/cel-proekta/> (дата обращения 01.03.2017).
  26. Результаты импортозамещения в России: реальные успехи реализации программы. [Электронный ресурс]:. <http://zimport.ru/goodresults/> (дата обращения 21.03.2017).
  27. Rogozin: ОПК готов к полному импортозамещению в энергетике. РИА новости. 25 марта 2016. [Электронный ресурс]:. [https://ria.ru/defense\\_safety/20160213/1373948432.html/](https://ria.ru/defense_safety/20160213/1373948432.html/) (дата обращения 21.03.2017).
  28. На шаг впереди: Россия заменит импортозамещение импортоопережением. Я Русский - информационный ресурс . [Электронный ресурс]:. <http://ya-russ.ru/na-shag-vpered-rossija-zamenit-importozameshhenie-importooperazheniem/> (дата обращения 31.03.2017).
  29. 8-й инвестиционный форум ВТБ Капитал «Россия зовет». [Электронный ресурс]:. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/53077/> / (дата обращения 22.03.2017).
  30. Российская промышленность вышла из кризиса. Взгляд. Деловая газета. 6 января 2017. [Электронный ресурс]:. <http://www.vz.ru/economy/2017/1/6/852039.html/> (дата обращения 11.03.2017).
  31. Воронов В. Импортозамещение для Rogozina. Военное дело. 10.01.2016. [Электронный ресурс]: <http://>



[inosmi.ru/military/20160110/235003214.html/](http://inosmi.ru/military/20160110/235003214.html/) (дата обращения 01.03.2017).

32. См. ссылку 31.

33. Коваленко А. С чего вы взяли, что мы развиваемся. Эксперт online 2016. [Электронный ресурс]: <http://expert.ru/ural/2016/27/s-chego-vyi-vzyali-cto-myi-razvivaemsa/> (дата обращения 01.03.2017).

34. Буланов К. Эксперты ВШЭ заявили о структурной деградации экономики. РБК . 06.11.2016. [Электронный ресурс]: <http://www.rbc.ru/economics/08/11/2016/582192319a79476a9e11b0c4/> (дата обращения 01.03.2017).

35. Гуревич В. Основные тенденции и выводы. Мониторинг экономической ситуации в России. № 17, (350) 2016 г. стр. 5.

36. Импортозамещение 2016. Итоги и тенденции. 09.09.2016 Технологии, инжиниринг, инновации. [Электронный ресурс]: <http://integral-russia.ru/2016/09/09/importozameshhenie-2016-itogi-i-tendentsii/> (дата обращения 11.03.2017).

37. Китай запустил импортозамещение. RNS Информационное агентство. 19.10.2016. [Электронный ресурс]: <https://rns.online/articles/Kitai-zapustil-importozameschenie-2016-10-19/> (дата обращения 31.03.2017)



# СОВРЕМЕННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

УДК 331.526

*Галина Глебова<sup>3</sup>, Владимир Киселёв<sup>4</sup>*  
*Galina Glebova, Vladimir Kiselev*

## О СОЧЕТАНИИ НАУЧНОЙ И АДМИНИСТРАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ (АНАЛИЗ ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА)<sup>5</sup>

### ON THE COMBINATION OF SCIENTIFIC AND ADMINISTRATIVE ACTIVITIES IN THE EDUCATION SYSTEM (ANALYSIS OF PRACTICAL EXPERIENCE)

**Аннотация.** Типичная ситуация, в которой административный работник образовательного учреждения готовится к защите диссертации, пишет диплом для подтверждения повышения своей квалификации, выполняет порученный должностной функционал (в свете предстоящих проверок Рособрнадзора), сохраняя целостность собственной семьи. Образы Ивановой, её руководителей и вуза – собирательные и не имеют прямых прототипов. Данный кейс – учебно-исследовательский материал, выполненный в формате *кейкис* [2-4]. Авторами предложено несколько вариантов решения проблемы.

**Ключевые слова:** конфликт интересов; контроль качества образования; кандидатская диссертация; повышение квалификации; проверка Рособрнадзора.

**Annotation.** A typical situation in which an administrative employee of an educational institution prepares to defend a dissertation, writes a diploma to confirm the upgrading of its qualifications, performs the assigned official function (in the light of upcoming inspections of the Federal Service For Supervision In Education And Science) while maintaining the integrity of its own family. The images of Ivanova, her leaders and the university are collective and do not have direct prototypes. This KEYKIS [2-4] is an educational and research material. The authors proposed several solutions to the problem.

**Key words:** conflict of interests; Quality control of education; PhD thesis; training; Check (Test) of the Rosoblnadzor.

**Ссылка на статью:** Глебова Г. В., Киселев В. Д. Разбор кейкиса «Может ли административный работник ВУЗа одновременно успешно работать, повысить свою квалификацию и защитить диссертацию?» // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС) – 2017. № 1 (9). С. 53-59. – Библиогр.: с. 59 (6 назв.).

<sup>3</sup> Глебова Галина Владимировна, заместитель начальника учебно-методического отдела, Брянский филиал РАНХиГС (Брянск, Россия), E-mail: [glegalina@yandex.ru](mailto:glegalina@yandex.ru).

Glebova Galina Vladimirovna, Deputy Head of the Training and Methodical Department of the Bryansk Branch of the RANEPА (Bryansk, Russia).

<sup>4</sup> Киселёв Владимир Дмитриевич, доктор делового администрирования, преподаватель ИГСУ РАНХиГС, преподаватель, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), член Гильдии маркетологов, (Москва, Россия), E-mail: [f1f2f3f4@rambler.ru](mailto:f1f2f3f4@rambler.ru).

Kiselev Vladimir Dmitrievich, Doctor of Business Administration, lecturer of the IGSU of the RANEPА, lecturer of the MIRBIS, member of the Guild of Marketing (Moscow, Russia).

<sup>5</sup> Разбор кейкиса «Может ли административный работник ВУЗа одновременно успешно работать, повысить свою квалификацию и защитить диссертацию?»

### Внутренняя среда. Объект исследования

Иванова Мария Ивановна, четырнадцатый год работает сотрудником филиала одного из Московских вузов, занимается реализацией услуг в сфере образования, никогда не занималась преподавательской деятельностью, но чувствовала в себе призвание к этому. Мария Ивановна – высококвалифицированный очень ответственный специалист, отлично знает специфику своей профессиональной деятельности. Благодаря своим способностям к развитию и обучению, прошла путь от рядового специалиста до начальника отдела.



Таблица 1. Продуктовая матрица Ивановой М. И. как личности и работника

Деятельность (которая определяет идентичность персонажа)	ЦА <sup>1</sup>	Продукты, производимые Ивановой				В рамках организационной структурной единицы
		За деньги		Бесплатно (словно)		
		Товар	Услуга	Сервисное обслуживание	Идея дальнейшего применения	
Виды основной деятельности						
Административная работа в качестве руководителя отдела	Начальники	2	3	4	5	Филиал вуза и вуз
	Коллеги	6	7	8	9	Филиал вуза
	Подчиненные	10	11	12	13	Отдел
	Внешние клиенты	14	15	16	17	Отдел
Деятельность в рамках семьи	Муж	18	19	20	21	Семья Ивановой
Преподавание	Студенты	22	23	24	25	Деканат факультета
Проектная деятельность						
Внеплановая документарная проверка Рособрнадзора	Рособрнадзор, руководство	26	27	28	29	Проектная команда
Обучение в аспирантуре и защита кандидатской диссертации	Научный руководитель, начальство, ВАК	30	31	-	32	Аспирантура
Обучение на курсах повышения квалификации	Руководитель курсов, начальство	33	34	35	36	Организация, проводящая обучение

**Условные обозначения в таблице 1:**

1. ЦА – целевая аудитория, для которой осуществляется данная деятельность.
2. Документация. Отчеты о проделанной работе.
3. Процессы. Консультирование по запросу руководства. В частности, прохождение аккредитации магистерских программ.
4. Процесс. Исправление ошибок, корректировка и изменения по запросу руководства.
5. Понимание у начальников, что Иванова справляется со своими должностными обязанностями, более того, достойна повышения оклада и в должности.
6. Документация по обеспечению учебного процесса учебно-методическими материалами.
7. Координация работы своего структурного подразделения по обеспечению учебного процесса.
8. Организация работы своего структурного подразделения.
9. Понимание у коллег, что Иванова справляется с задачами, вполне компетентна и соответствует своей должности, с нею удобно и комфортно взаимодействовать по делу.
10. Решения, тексты решений.
11. Консультирование и обучение, корректировка деятельности подчиненных.
12. Исправление ошибок собственных и подчинённых.
13. Понимание у подчиненных, что Иванова по праву занимает эту должность, так как вполне вменяема и компетентна, её сотрудникам за ней как «за каменной стеной».
14. Исходящая документация.
15. Консультирование внешних клиентов по поводу деятельности отдела, филиала.
16. Корректировка работы отдела с учетом мнения внешних клиентов.
17. Иванова – профи, так как быстро и успешно решает мои клиентские затруднения. Буду обращаться и дальше.
18. Приносит ресурсы в семью (например, свою зарплату, продукты из магазина и т. д.).
19. Оказание взаимных синергетических услуг.
20. Исправление собственных ошибок и погрешностей.
21. Муж лоялен и понимает, что счастливо женат, что у него замечательная супруга и семья.
22. Качественный материал по преподаваемым дисциплинам.
23. Оказание консультационных услуг по вопросам учебно-методической деятельности.



24. Улаживание разногласий между студентами и специалистами.
25. Студенты знают, что в случае возникновения спорных вопросов есть компетентный начальник отдела.
26. Документ. Отчет об устранении замечаний в Предписаниях Рособрнадзора.
27. Процесс. Устранение замечаний в Предписаниях Рособрнадзора.
28. Внутренний аудит качества учебно-методической и организационной документации.
29. Повышение авторитета у руководства филиала.
30. Текст написанной и защищенной диссертации (ВАК).
31. Процесс. В структуре филиала услуги будет оказывать штатный кандидат наук.
32. Появится возможность заняться преподавательской деятельностью. Появится возможность в перспективе написать докторскую диссертацию.
33. Текст написанного и защищенного диплома (Аттестационная комиссия учебных курсов).
34. Консультирование заинтересованных по вопросам, изученным на курсах повышения квалификации.
35. Исправление (после курсов повышения квалификации) обнаруженных в своей работе ошибок.
36. Требования закона «Об образовании» о систематическом повышении квалификации удовлетворены.
37. Поле проблем, то чего нет или не получается, противоречие, отсутствие достоверного прогноза.

### **Ситуация (сложившаяся система отношений с внешней средой)**

Петров Сергей Иванович, заместитель директора филиала вуза: «В обучение и развитие собственного персонала мы вкладываем значительные средства, так как считаем человеческий капитал одной из основных ценностей нашей организации».

Иванова М. И. в силу хорошего к ней отношения руководства и кадровой политики, проводимой в филиале вуза, направлена в головной вуз на повышение квалификации. Поездке в Москву на курсы предшествовала, помимо основной административной деятельности, интенсивная работа Ивановой как начальника учебно-методического отдела во время внеплановой документарной проверки Рособрнадзора при прохождении филиалом аккредитации магистерских программ, а также оперативное устранение замечаний из Предписания Рособрнадзора.

На фоне этих важных мероприятий шла её подготовка к защите кандидатской диссертации, которая уже несколько раз откладывалась по объективным причинам.

Отправляя Иванову М. И. на курсы повышения квалификации, Петров С. И. рассматривал поездку как отдых и поощрение, объясняя это так: «Когда пришел запрос на документарную проверку Рособрнадзором, Иванова находилась первый день в отпуске, она должна была на следующий день уехать с супругом отдыхать. Поездку пришлось отложить, билеты сдать, бронь отменить. Иванова вышла на работу, результат получен».

По факту, поездка и обучение на курсах превратились для Ивановой М. И. в дополнительную непредвиденную существенную нагрузку, которая потребовала написания диплома (весьма творческой квалификационной работы) и сократила очень дефицитное время, отпущенное на подготовку кандидатской диссертации.

### **Поле проблем<sup>6</sup> (для Ивановой М. И.)**

- Не получается без потерь своевременно качественно подготовить диплом для успешной аттестации. Как следствие, получить удостоверение о повышении квалификации, чтобы оправдать средства, потраченные филиалом на командировку. Как следствие, из-за Ивановой филиал перед головным вузом будет выглядеть плохо.
- Не получается определиться с тем, на что потратить дефицитное время: на написание диплома или кандидатской диссертации.
- Муж начинает высказывать недовольствие сложившейся ситуацией, что огорчает.

### **Проблема (для Ивановой М. И.)**

- Не получается определиться с тем, на что потратить дефицитное время: на написание диплома или кандидатской диссертации.

### **Персонажи (их возможные роли и/или статусы<sup>7</sup>)**

- Иванова М. И.
- Ректор московского вуза
- Петров С. И., заместитель директора филиала (не Москва)
- Научный руководитель Ивановой М. И.

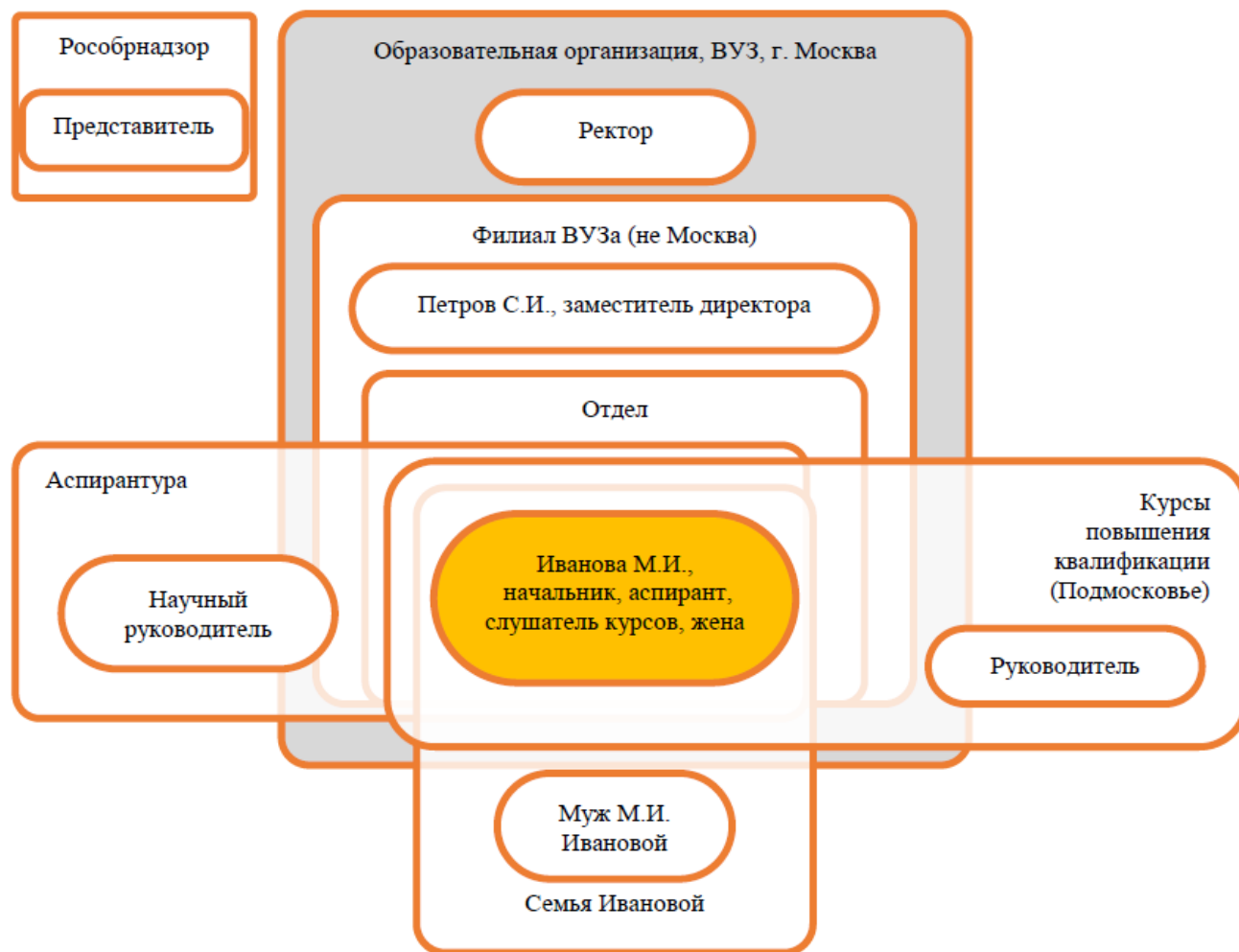
6 Поле проблем, то чего нет или не получается, противоречие, отсутствие достоверного прогноза.

7 Роль и/или статус персонажа (поведение, соответственно, естественное для самого персонажа, и/или поведение, которое ожидается от персонажа другими участниками).



- Руководитель курсов повышения квалификации (Подмосковье)
- Коллеги Ивановой М. И., которых могли отправить, но не отправили на курсы
- Подчиненные Ивановой М. И.
- Представитель Рособрнадзора
- Муж М. И. Ивановой.

**Рис. 1.** Схема ситуации для Ивановой М. И.



**Время и место, для которых предложены варианты решений:** сегодня, Москва – Подмосковье – Областной город.

**Выбранный персонаж (субъект исследования):** Иванова М.И., так как она находится в цейтноте, должна участвовать в трудовой деятельности, подготовить диссертацию и диплом, сохранить понимание со стороны своей семьи, сохранить собственное здоровье.

**Предпочтения Ивановой<sup>8</sup>.** Ценности, значимые для Ивановой: вера в собственные силы, что сможет распределить свое время так, чтобы хватило на всё важное для неё. Вера в поддержку, терпение и крепкую любовь своего мужа.

### Варианты решений<sup>9</sup> Ивановой М. И.

**Решение 1.** Отказаться от написания аттестационной работы в форме диплома. **Стратегия по отношению:** к руководителю курсов повышения квалификации – «Уклонение»; к заместителю директора филиала, Руководителю вуза –

<sup>8</sup> Ценности (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно; стационарные ресурсные состояния) и цели (измеримые желаемые изменения актуального ресурсного состояния; например, изменение объема имеющихся денег, изменение количества имеющихся материалов, информация, власти над людьми, изменение количества задействованных людей, изменение временного ресурса, изменение степени влияния на существенные процессы, появление новых возможностей уклониться от наказания).

<sup>9</sup> Предложенные варианты решений – по сути, не более чем возможные адекватные решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и последствиями; предложенные решения, таким образом, не являются правильными или неправильными.





«Соперничество»; к коллегам Ивановой М.И. - «Соперничество + Уклонение». **Риски:** Руководство филиала, в лице заместителя директора узнает о том, что командированная им с целью повышения квалификации М. И. Иванова не выполнила программу обучения, не получила удостоверение. Деньги, израсходованные филиалом на обучение М. И. Ивановой, были потрачены впустую. Авторитет М. И. Ивановой упадет в лице директора, заместителя директора филиала. Иванова понесет имиджевые потери. **Возможности:** показать руководству филиала, что нельзя вваливать все на одного сотрудника одновременно. **Бюджет:** в перспективе руководству филиала придется отправлять на эту программу повышения квалификации нового сотрудника, деньги на обучение филиалом будут потрачены дважды. **Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):** риски Ивановой М.И. потерять репутацию в глазах руководства филиала, головного вуза.

Таблица 2. Цели, значимые для Ивановой М. И.

Динамика цели	Ресурсы				Психологические			
	Физические	Физические	Физические	Физические	Психологические	Психологические	Психологические	Психологические
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы изменений, энергии, в т. ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы изменений, деятельность, активность
Смена идентичности <sup>37</sup>					38		39	
Существенное увеличение					40			
Увеличение					41			
Сохранение	42				43, 44			
Снижение								
Существенное снижение								
Смена идентичности								

**Условные обозначения в таблице 2:**

- 37. Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.
- 38. Стать кандидатом наук. Получить диплом о повышении квалификации. Стать преподавателем.
- 39. Освоить новые технологии личной эффективной работы.
- 40. Изменение социального статуса Ивановой М. И., развитие Ивановой М. И., признание руководства, коллег.
- 41. Увеличение авторитета отдела, возглавляемого Ивановой М. И. и самой Ивановой М. И.
- 42. Применить тайм-менеджмент, чтобы времени хватило на всё задуманное.
- 43. Цель. Сохранить текущую должность.
- 44. Сохранить свое здоровье.

**Вывод по таблице 2:** Цели изменений сформулированы преимущественно в терминах человеческих ресурсов. Другие пять типов ресурсов Иванова не использует, вероятно, не умеет их конвертировать.

**Решение 2.** Отказаться в текущем году от защиты кандидатской диссертации из-за нехватки времени. **Стратегия по отношению:** к научному руководителю Ивановой М. И. – «Уклонение». **Риски:** Защита диссертации дала бы возможность М.И. Ивановой преступить к преподавательской деятельности. Если опять отказаться от защиты, то тем самым подвести заместителя директора, он же научный руководитель М. И. Ивановой по диссертации, в части не учета ему в учебной нагрузке часов, потраченных на руководство Ивановой, в связи с её невыходом на защиту. Сама Иванова понесет финансовые потери из-за восстановления в списках, обучающихся на следующий год. **Возможности:** высвобождение времени для основной работы и личной жизни. **Бюджет:** Финансовые потери Ивановой М. И., финансовые потери научного руководителя Ивановой М. И. **Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):** невозможность Ивановой М. И. преступить к преподавательской деятельности в ближайшем учебном году.

**Решение 3.** Взять на работе очередной отпуск и посвятить его написанию диплома и кандидатской диссертации. **Стратегия по отношению:** к руководителю вуза, заместителю директора филиала, научному руководителю Ивановой М. И., руководителю курсов повышения квалификации – «Сотрудничество»; к мужу М. И. Ивановой – «Сотрудничество + Соперничество». **Риски:** Всё ближайшее свободное время будет потрачено на написание письменных аттестационных работ, для личной жизни ничего не останется. Так как муж Ивановой и так страдает от недостаточного внимания к себе, то эта ситуация



может подорвать их личные отношения. **Возможности:** отношения с руководителями – отличные, Иванова М. И. станет примером для остальных коллег филиала. **Бюджет:** Иванова М. И. понесет финансовые издержки в связи с предстоящей защитой. **Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):** Возможность преступить к преподавательской деятельности, уйти с должности начальника отдела, больше времени на семью.

Таблица 3. Матрица для рефлексии решений, предложенных Ивановой М. И.

Персонаж или группа	Тип решения (стратегии, см. Приложение 1)											Итого (решений):
	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество + Растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс	
Руководитель ВУЗа	3р		1р									2
Заместитель директора филиала	3р		1р									2
Научный руководитель Ивановой М.И.	3р				2р							2
Руководитель курсов повышения квалификации	3р				1р							2
Коллеги Ивановой М.И.				1р								1
Подчиненные Ивановой М.И.												0
Представитель Рособнадзора												0
Муж М.И. Ивановой		3р										1
Итого (решений):	4	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	10

**Условные обозначения в таблице 3:** символы 1р, 2р ... означают, что этот тип стратегии присутствует в первом и втором решении относительно данного персонажа. Ячейки таблицы 3, залитые серым цветом, означают не предложенные решения; вероятно, они не были продуманы.

**Вывод по таблице 3:** Решения (см. Приложение 1) преимущественно ориентированы на сотрудничество, во вторую очередь на соперничество, уклонение. Есть персонажи: подчиненные Ивановой М.И., представитель Рособнадзора, для которых решения не предложены, потому что они напрямую не задействованы в описываемой ситуации. Из таблицы их можно изъять. Матрица решений практически пустая.

**Выбранное решение (1-3):** Третье. Наиболее конструктивное. Диссертация будет защищена, удостоверение получено, репутация в глазах заместителя директора сохранена. Откроются новые возможности на работе. Освободится время на личную жизнь.

**Способы контроля реализации выбранного решения<sup>10</sup>:**

**Метрика структурная:** Иванова М. И. поменяет должность и вид деятельности, по сути свою идентичность, уйдя с административной работы на преподавательскую. **Метрика финансовая:** Иванова М. И. на преподавательской должности

10 Метрики, чем будете мерить полученный результат (напр., рубли, прибыль, убытки, штуки, время, километры, килограммы и многое другое)



будет получать большой должностной оклад. **Метрика отношений:** Должность начальника учебно-методического отдела, которую занимала Иванова М. И. становится вакантной, на неё будет назначен достойный приемник. **Метрика правоотношений<sup>1</sup>:** Иванова М. И. успешно защищается, получает диплом кандидата наук и удостоверение о повышении квалификации. Филиал успешно проходит все официальные проверки и аккредитацию, получает соответствующие документы надзорных органов в сфере образования.

### Заключение

Представленный кейс - попытка формализации сложной многоуровневой управленческой ситуации. Иванова М.И., правильно расставив приоритеты, грамотно распределив временной ресурс, завершит написание кандидатской диссертации и подготовит текст диплома. Как следствие - получение диплома кандидата наук, удостоверения о повышении квалификации. В ближайшем учебном году начнет заниматься преподавательской деятельностью, уйдя с должности начальника отдела. Муж Ивановой будет рад смене деятельности жены, та как появится свободное время на семью.

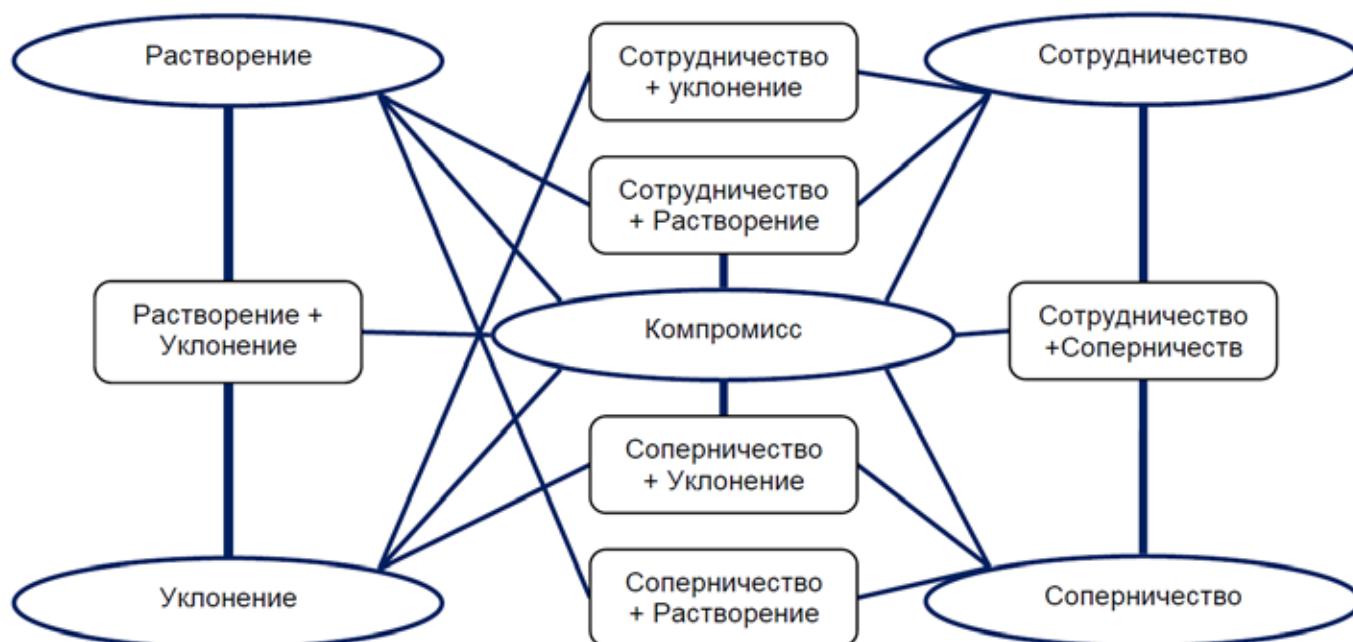
1 Правоотношение – это общественное отношение, регулируемое нормами права. Правоотношение может быть гражданским (семейным), административным, налоговым, уголовным, таможенным.

### Список литературы

1. Голишевский М. Б., Киселев В. Д. Может ли муниципальный чиновник легитимно убрать нелегитимный рынок из центра города? // Государственная служба. – 2016. – №4(102). – С. 23-29.
2. Киселев В. Д. Российские кейсы в жанре кейсис // Маркетинг услуг. – 2014. – №1(37). – С. 22–48.
3. Киселев В. Д. Смысловой драйвинг по целям и ценностям, заявленным клиентом» // Стратегический менеджмент. – 2015 – №3 – С. 226-246.
4. Киселев В. Д. Технология написания проектного кейса в жанре «кейсис» // «Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии». – 2015. – № 4(13). – С. 7-14.
5. Киселев В. Д., Рослякова М. В. Разбор кейсиса «Допустима ли выгодная торговля красотами малой родины?» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – №3(113). – С. 120–135.
6. Киселев В. Д., Янченко Р. С. Разбор кейсиса «Должна ли Моська лаять на слона, который способен из лимонов сделать лимонад?» // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2016. №4(8). С. 31-42.

### ПРИЛОЖЕНИЕ

Одиннадцать эталонных менеджерских стратегий (решений)



УДК 334.01

*Владимир Киселёв<sup>2</sup>, Марина Балакирева<sup>3</sup>,  
Vladimir Kiselev, Marina Balakireva*

## О ВОЗМОЖНОСТЯХ И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АНАЛИТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ К ИЗУЧЕНИЮ ВЛАСТНЫХ СТРУКТУР<sup>4</sup>

### ABOUT THE POSSIBILITIES AND FEASIBILITY OF USING ANALYTICAL TOOLS OF MARKET RELATIONS TO THE STUDY OF POWER STRUCTURES

**Аннотация.** Предложенная для обсуждения ситуация взята из давнего стихотворения В. Высоцкого: «Про козла отпущения» [4]. Для ответа на исследовательский вопрос, заявленный в заголовке этой статьи, рассмотрено и применено несколько авторских маркетингово-менеджерских инструментов [7-13, 16]. Показано, что инструментарий успешно применим не только для анализа слабоформализованных экономических ситуаций [2, 6, 14, 15, 17-19] и текстов их описывающих, но и для сложных художественных (даже поэтических) текстов [1]. Для главного персонажа стихотворения предложено несколько вариантов решения проблемы, возникающей при планировании диверсификации компетентностей развивающейся личности, и показано, что неразрешимых проблем нет, решения (поля решений), относительно приемлемые для участников коллизии, есть всегда. Целевая аудитория кейкиса – слушатели программ MBA.

**Ключевые слова:** маркетинг власти, территория, смена идентичности, цели и ценности, инструмент «матрица идентичности», инструмент «формула власти как формы влияния», инструмент «пятнадцать эталонных менеджерских стратегий».

**Annotation.** The situation proposed for discussion is taken from a an old poem by V. Vysotsky: "About the scapegoat" [4]. To answer the research question, the marketing and management tools described in the title of this article were considered and applied [7-13, 16]. It is shown that the toolkit is successfully applied not only for analysis of poorly formalized economic situations [2, 6, 14, 15, 17-19] and texts describing them, but also for complex literary (even poetic) texts [1]. For the main character of the poem, several solutions to solve the problem arising in the planning of the diversification of the competences of the developing personality are proposed, and it has been shown that there are no unsolvable problems, solutions (solution fields) that are relatively acceptable for the participants of the collision are always possible to find. The target audience is students of MBA programs.

**Key words:** marketing of power, territory, identity change, goals and values, the "identity matrix" tool, the "power formula as a form of influence" tool, the "fifteen reference managerial strategies" tool.

**Ссылка на статью:** Киселев В. Д., Балакирева М. А. Добавляет ли глубины понимания сложных литературных текстов применение маркетингово-менеджерского инструментария. Разбор кейкиса «Маркетинг власти» // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС) – 2017. № 1 (9). С. 60-72. – Библиогр.: с. 71-72 (18 назв.).

2 Киселёв Владимир Дмитриевич, доктор делового администрирования, преподаватель ИГСУ РАНХиГС, преподаватель, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), член Гильдии маркетологов, (Москва, Россия), E-mail: [f1f2f3f4@rambler.ru](mailto:f1f2f3f4@rambler.ru).

Kiselev Vladimir Dmitrievich, Doctor of Business Administration, lecturer of the IGSSU of the RANEPH, lecturer of the MIRBIS, member of the Guild of Marketing (Moscow, Russia).

3 Балакирева Марина Алексеевна, преподаватель, Международный институт экономики и финансов, (Москва, Россия), E-mail: [sergmarn@yandex.ru](mailto:sergmarn@yandex.ru)

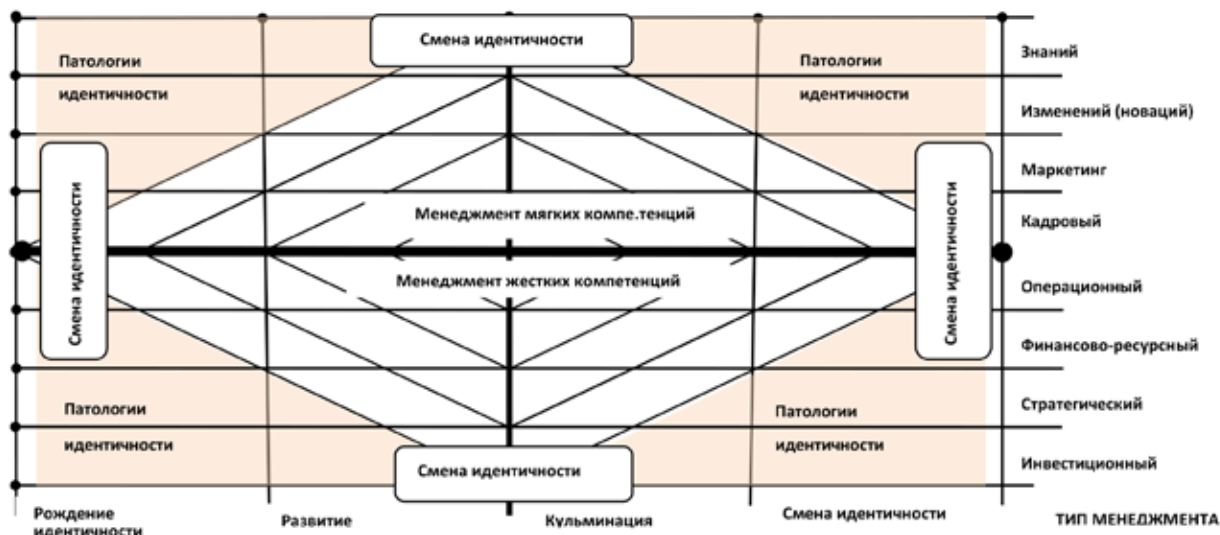
Balakireva Marina Alekseevna, lecturer of the International Institute of Economics and Finance (Moscow, Russia).

4 Разбор кейкиса «маркетинг власти»

### Теоретическая часть. Инструмент «матрица идентичности». Инструмент «формула власти как формы влияния». Пятнадцать эталонных менеджерских стратегий

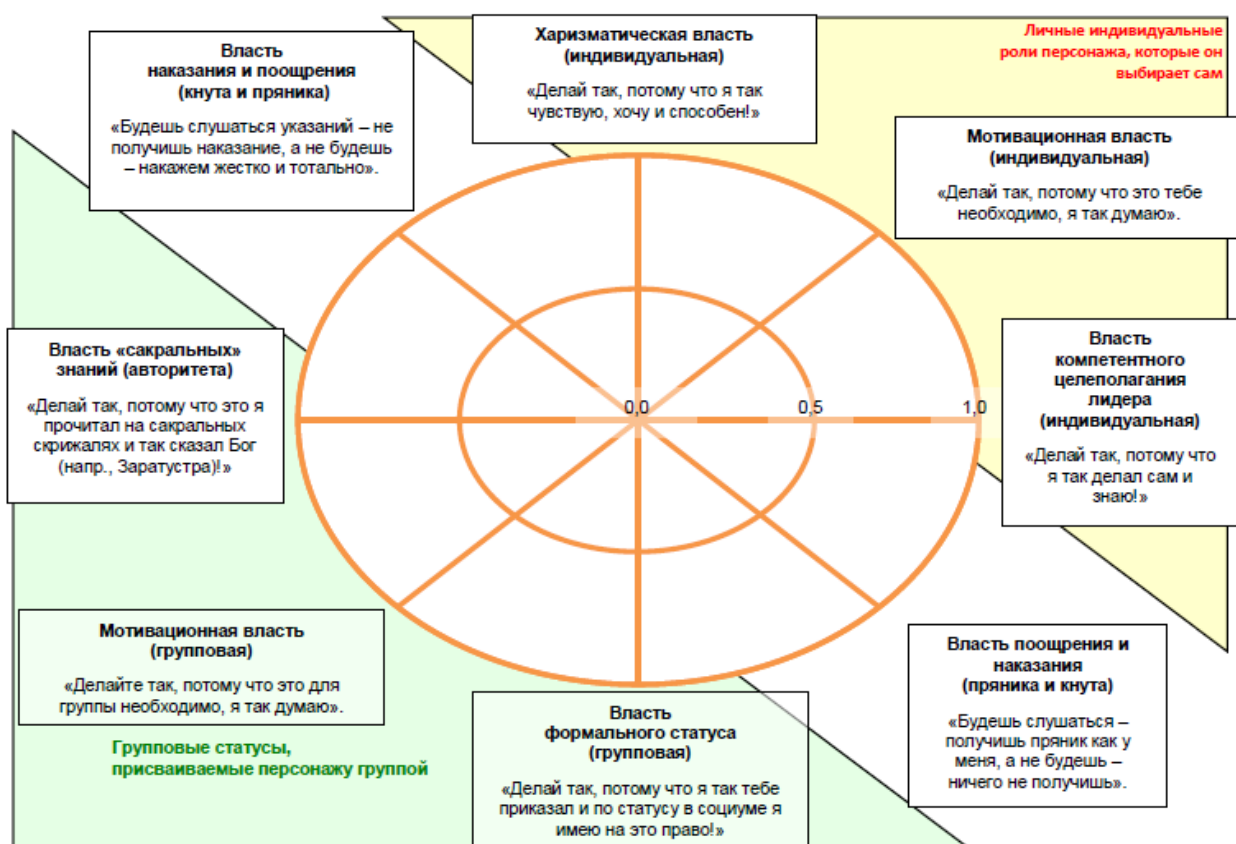
«Матрица идентичности» подробно описана в нескольких статьях [7-10]. Она позволяет описывать идентичность актора в рамках группы членства.





**Рис. 1.** Концептуальная модель инструмента «Матрица идентичности»

Инструмент «формула власти как формы влияния» подробно описан в нескольких статьях [7-9]. Власть – мера дозволенных (в рамках рассматриваемого социума) ответственных изменений (по отношению к социуму или его части) определенных индивидуумом самостоятельно (в рамках ролей) или (в рамках статусов) навязанных индивидууму социумом или его частью в пользовании общими социальными благами (реальными или иллюзорными).



**Рис. 2.** Концептуальная модель инструмента «формула власти как формы влияния»



**Пятнадцать эталонных менеджерских стратегий** подробно описаны в статье [16].

Ниже перечислено несколько эталонных стилей.

**Стиль конкуренции.** Человек активен, самостоятелен, в сотрудничестве не заинтересован, способен на волевые решения, в случае успеха – непопулярный.

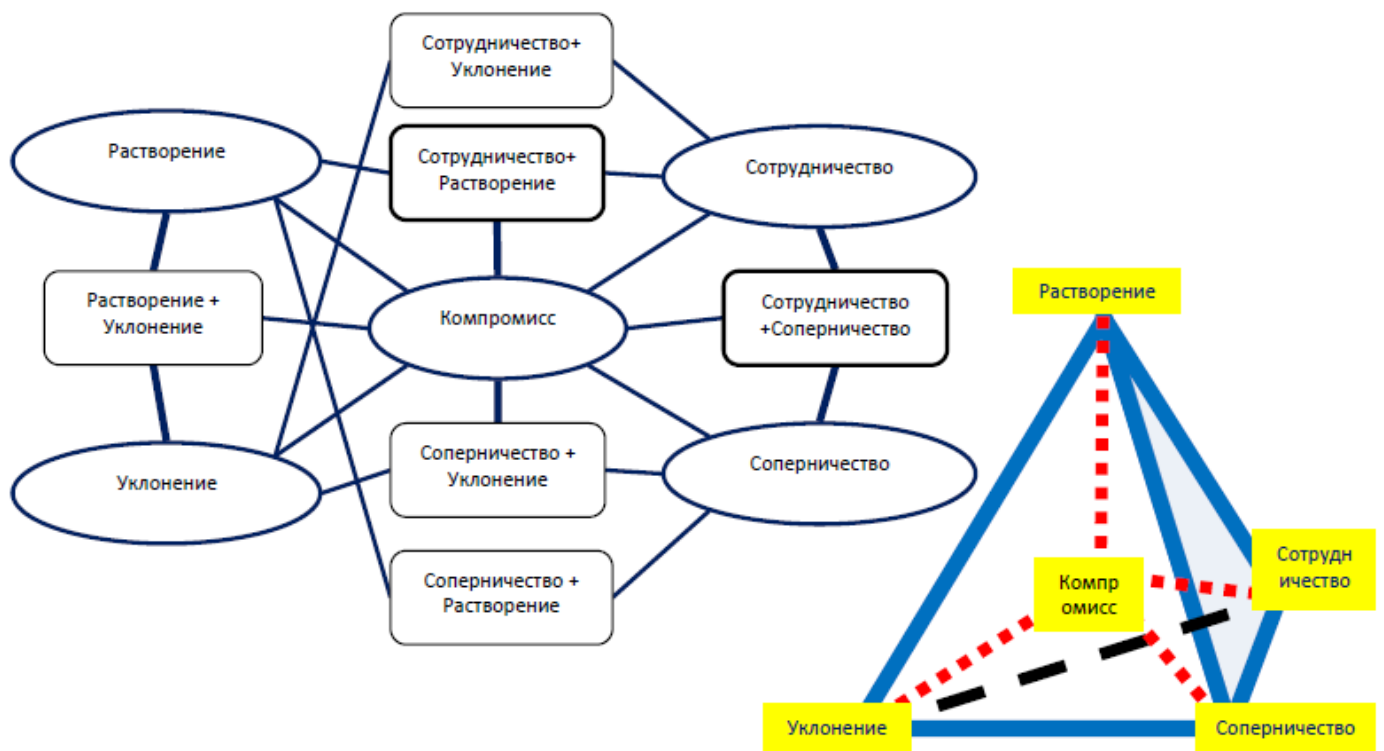
**Стиль уклонения.** Человек по разным причинам просто уклоняется от разрешения конфликта, по сути, переносит его на другое время, когда будет готов его разрешить конструктивно.

**Стиль приспособления (растворения, поглощения).** Человек принимает интересы более сильного партнера и не отстаивает собственные интересы, что иногда приводит к взаимной гармонии.

**Стиль сотрудничества.** Человек открыто отстаивает свои права, не забывая прав партнера (оппонента), с которым взаимодействует. Результат – устойчивое дружественное взаимовыгодное решение проблемы.

**Стиль компромисса.** Человек частично уступает партнеру (оппоненту), чтобы удовлетворить оставшиеся более важные интересы. Другая сторона делает то же самое. Все немного недовольны достигнутым соглашением, но обсуждать сейчас уже нечего.

В практике консультирования и написания исследовательских кейсов часто используются «одинадцать эталонных стратегий» (см. рис. 3). Логика инструмента такова. Линейка «Сотрудничество – Соперничество» – это про один вид взаимодействий, линейка «Поглощение – Уклонение» – это про совершенно другой вид взаимодействия, и располагать их в одной плоскости можно, но не корректно. Удобнее их разместить в трехмерном пространстве, получается тетраэдр. Таким образом, получаем объемную концептуальную модель, на которой представлены все типы стилей, что не позволяет сделать сетка Томаса-Килменна, на которой есть «слепые пятна, например, смешанный тип «Конкуренция + Приспособление» на сетке недопустим, а из практики Вы знаете, что он есть и широко используется! **Получается наглядное трехмерное фазовое пространство стратегий.**



**Рис. 3.** Концептуальная модель инструмента «Одинадцать эталонных менеджерских стратегий». Представлена в двух видах: плоский граф и трехмерный тетраэдр

**Стиль «Сотрудничество + Соперничество».** Как мы ругаем своих подчиненных? Сначала похвалим, потом выразим удивление полученным плохим результатам, потом выразим надежду на изменения к лучшему. На два комплимента – один «волшебный пинок».

**Стиль «Сотрудничество + Растворение».** Любимая бабушка подарила Вам свою квартиру с правом своего пожизненного проживания в ней.

**Стиль «Сотрудничество + Уклонение».** Основной сюжет романа Н. Г. Чернышевского «Что делать?»: жена полюбила друга мужа. Чтобы не мешать счастью влюбленных, муж имитирует суицид и отправляется в Америку. Многие голливудские шедевры построены именно на этом романтическом стиле.

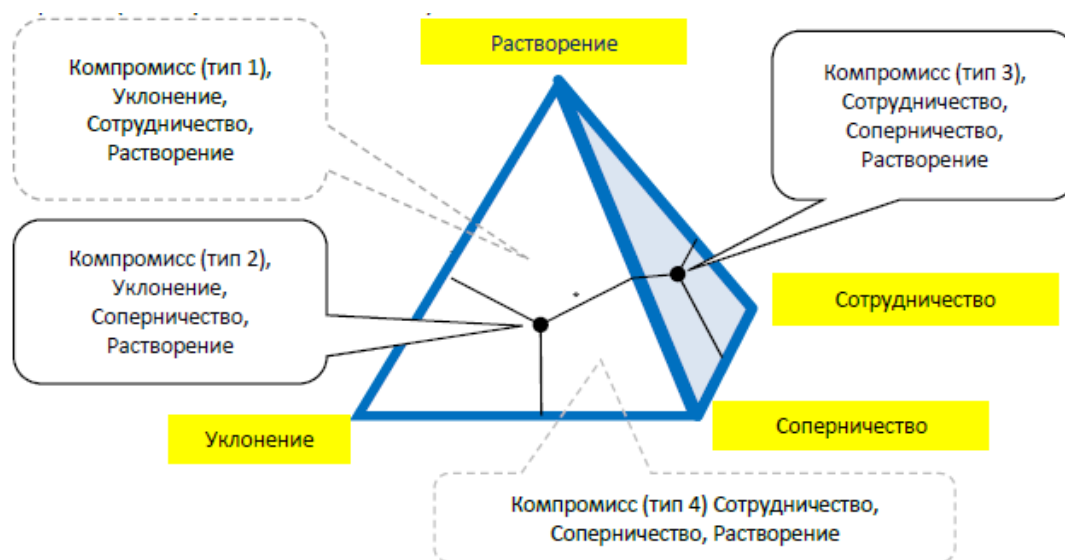


**Стиль «Соперничество + Уклонение».** Пример из нашей истории. «Тачанка-ростовчанка, все четыре колеса». Оружие отступления. Плюнула свинцом и уклонилась от ответа. «Ударил и убежал» – основная стратегия партизана.

**Стиль «Соперничество + Растворение».** «Я подпишу под Вашим давлением акт приемки, но отражу в документе свое частичное несогласие, особое мнение. Это надо для прокурора. Вас посадят, а меня – нет».

**Стиль «Растворение + Уклонение».** Пример из фильма «Земля Санникова». Персонаж Георгия Вицина, пленённый туземцами приказчик, обращаясь к вождю племени анкелонов, испуганно говорит: «Вы, Ваше превосходительство, если покушаться надумаете, не советую! Мясо во мне – хорошего мало. Отравиться можете!»

В практике консультирования и написания исследовательских кейкисов, в части описания тонких стратегий экономического поведения можно использовать «пятнадцать эталонных стратегий» (см. рис. 4). Логика инструмента такова. Между основными стилями «Соперничество, Сотрудничество, Растворение и Уклонение» можно выявить сложные смесовые компромиссные стилевые акценты (компромиссные стили).



**Рис. 4.** Концептуальная модель «Пятнадцать эталонных менеджерских стратегий».

**Стиль Компромисс, тип 1. «Растворение + Уклонение + Сотрудничество».** Пример. «Я выполню Ваш приказ, хотя я с ним не согласен, выполню максимально усердно».

**Стиль Компромисс, тип 2. «Растворение + Уклонение + Соперничество».** Пример. «Я выполню Ваш приказ, хотя я с ним не согласен, выполню максимально плохо и буду скандалить».

**Стиль Компромисс, тип 3. «Сотрудничество + Соперничество + Растворение».** Пример. «Я буду-буду сотрудничать с тобой, но периодически взбрыкивая и огрызаясь. Постепенно принимая тебя, соглашаясь со всем предложенным тобой, разделяя твою ответственность».

**Стиль Компромисс, тип 4. «Сотрудничество + Соперничество + Уклонение».** Пример. «Я буду-буду сотрудничать с тобой, но периодически взбрыкивая и огрызаясь. Перекладывая (постепенно) свою ответственность на тебя».

## Поэтический текст для анализа инструментами «Технологической платформы КЕЙКИС»

### Песенка про Козла отпущения

В заповеднике (вот в каком забыл)  
 Жил да был Козел – роги длинные, –  
 Хоть с волками жил – не по-волчьи выл –  
 Блеял песенки всё козлиные.  
 И пощипывал он травку, и нагуливал бока,  
 Не услышишь про (от) него худого слова, –  
 Толку было с него, правда, как с козла молока,  
 Но вреда, однако, тоже – никакого.  
 Жил на выпасе, возле озера,  
 Не вторгаясь в чужие владения, –  
 Но заметили скромного Козлика  
 И избрали в козлы отпущения!  
 Например, Медведь – баламут и плут –

Обхамит кого-нибудь по-медвежьему, –  
 Враз (вмиг) Козла найдут, приведут и бьют:  
 По рогам ему и промеж ему...  
 Не противился он, серенький, насилию со злом,  
 А сносил побои весело и гордо.  
 Сам Медведь сказал: «Робяты, я горжусь Козлом –  
 Героическая личность, козья морда!»  
 Берегли Козла, как наследника, –  
 Вышло даже в лесу запрещение  
 С территории заповедника  
 Отпускать Козла отпущения.  
 А Козел себе все скакал козлом,  
 Но пошаливать он стал втихомолочку:



Как-то бороду завязал узлом –  
Из кустов назвал Волка сволочью.  
А когда очередное отпущенье получал –  
Всё за то, что волки лишку откусили, –  
Он, как будто бы случайно, по-медвежьи зарычал, –  
Но внимания тогда не обратили.  
Пока хищники меж собой дрались,  
В заповеднике крепло мнение,  
Что дороже всех медведей и лис –  
Дорогой Козел отпущения!  
Услыхал Козел – да и стал таков:  
"Эй, вы, бурые, – кричит, – эй, вы, пегие!  
Отниму у вас рацион волков  
И медвежье привилегии!  
Покажу вам "козью морду" настоящую в лесу,  
Распишу туда-сюда по трафарету, –  
Всех на роги намотаю и по кочкам разнесу,  
И ославлю по всему по белу свету"  
Не один из вас будет землю жрать,  
Все подохнете без прощения, –

Отпускать грехи кому – уж это мне решать:  
Это я – Козел отпущения!"  
В заповеднике (вот в каком забыл)  
Правит бал Козел не по-прежнему:  
Он с волками жил – и (как) по-волчьи взвыл, –  
И рычит (орет) теперь по-медвежьему.

**Владимир Высоцкий**  
**1973**

А козлятушки-ребятушки засучили рукава  
и пошли шерстить волчишек в пух и клочья,  
А чего теперь стеснятся, если их голова  
От лесного Льва имеет полномочия.

Ощутил он вдруг остроту рогов  
И козлиное вдохновение!  
Росомах и лис, медведей, волков  
Превратил в козлов отпущения.

(Дополненная версия)

**Владимир Высоцкий**  
**1973**

### Внутренняя среда. Объект/субъект исследования

Серенький Козлик, жил в Заповеднике, территории с особыми условиями существования, имеющей охраняемую границу. Ближнее окружение – нелидерское и неяркое: всё козлы да козы на зеленых лугах. Козлик, в отличие от них, имел собственное представление о морали, блял о непреходящих ценностях, до волчьего воя не опускался, но волков очень побаивался. В меру пользовался ограниченными материальными ресурсами Заповедника (в первую очередь пищевыми).

Козлик в меру воспитан, безвреден, не сквернословит, однако и пользы обществу не приносит. На чужое не претендует. Бездействие Козлика на ранних этапах его жизни, вероятно, дало повод окружающим считать его хлюпиком и неудачником, но он себя таковым не считал, что привело к существенному личностному развитию, значительно повлиявшему на Заповедник (ценоз) как среду обитания хищников и нехищников. Парадигма власти поменялась.

### Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)

Заповедник, расположен в прекрасном, экологически чистом месте. С точки зрения представленности флоры и фауны, он относится к лесостепной зоне. Пейзаж дополняет живописное озерко. Все это навеивает мысли о мире, покое, взаимной кроткой любви, социальной (для фауны) идиллии.

Однако, где это видано, чтобы травоядные без потерь сосуществовали с хищниками, тем более, получали над ними власть. Хищные обыватели, видя лишь внешнюю привычную для себя сторону поведения (индивидуальную роль) Серого козлика, позитивно оценили его полезность для социума и назначили «козлом отпущения», т. е. присвоили минимальный социальный статус.

**Вначале было.** Медведь – кого-то обхамит и набезобразничает, «козел отпущения» – за это по своему статусу ответит. Все довольны.

**Позже** случилась первая странность: насилию Серенький козлик не противился, но чувство собственного достоинства не терял, переноса превратности судьбы весело и гордо (признак сильной личности). Обыватели-хищники вместо того, чтобы оставить «спящего монстра» в покое, подлили масла в огонь, повысили его статус, объявив его чуть ли не национальным достоянием. Стали беречь его, лишили возможности свободного перемещения (запретили выезд, возможно эмиграцию, за пределы Заповедника, где что-то было по-другому). Возможно, это была ошибка хищников, так как «нет человека – нет проблемы».

**Короче,** ещё больше озлобили и накачали полномочиями и компетентностями «исходно маленького человека», но уже не в ранге «серенького», а в статусе почти «мессии».

**На первых этапах** личностного развития почет и ограничение свободы не сильно отразились на поведении всеми любимого «козлика-олуха», но случилась новая странность, также оставшаяся без внимания прожигающей жизнь фауны. Козел начал пошаливать, сквернословить, рычать и огрызаться при «раздаче тумачков». То есть ситуация (система отношений) изменилась. Козел мутировал и во очередной раз поменял свою идентичность. Он подстроился под вызовы внешней среды, а вся остальная фауна (не меняя свои идентичности) продолжала жить старыми мерками, упуская свои конкурентные преимущества.





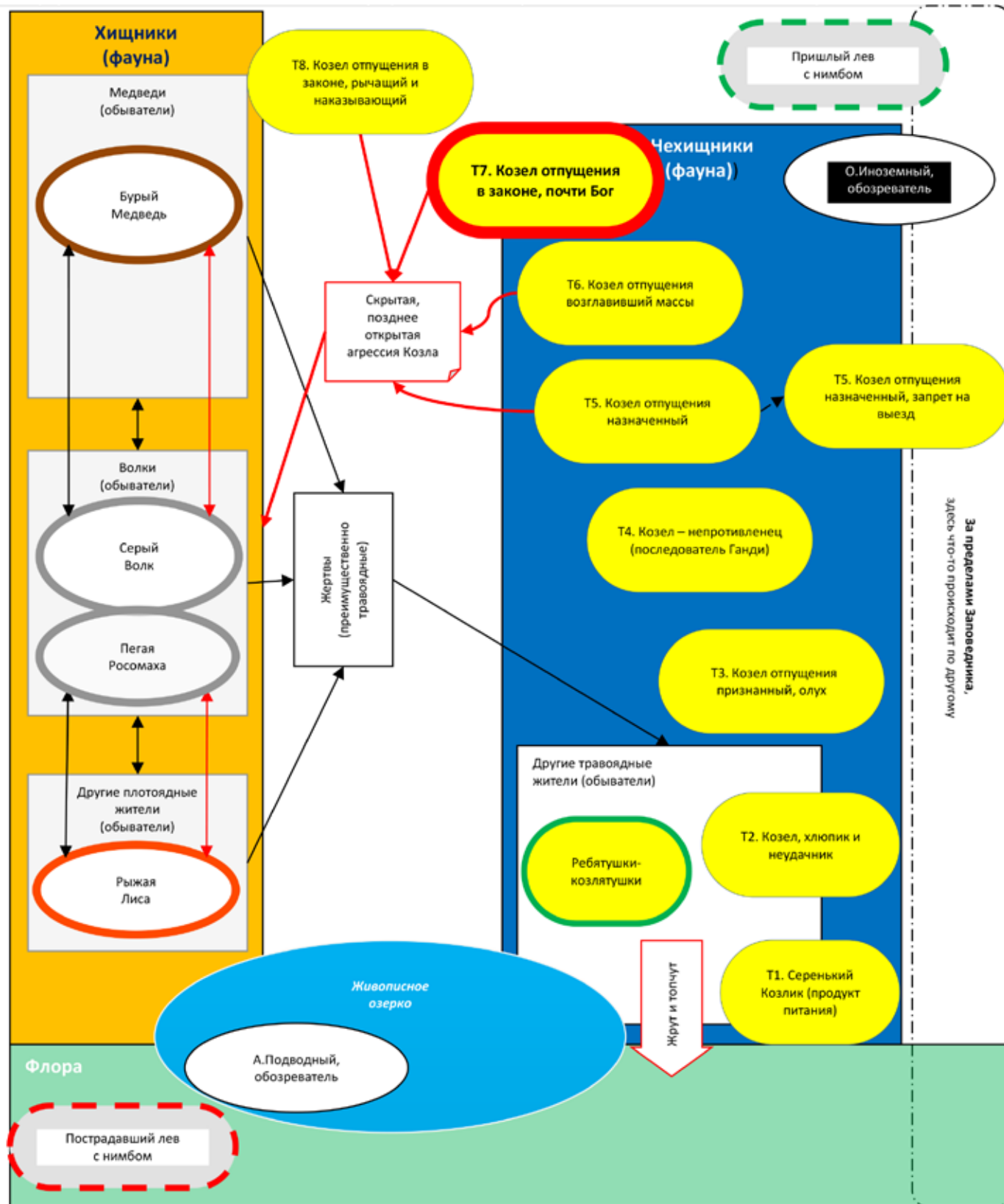
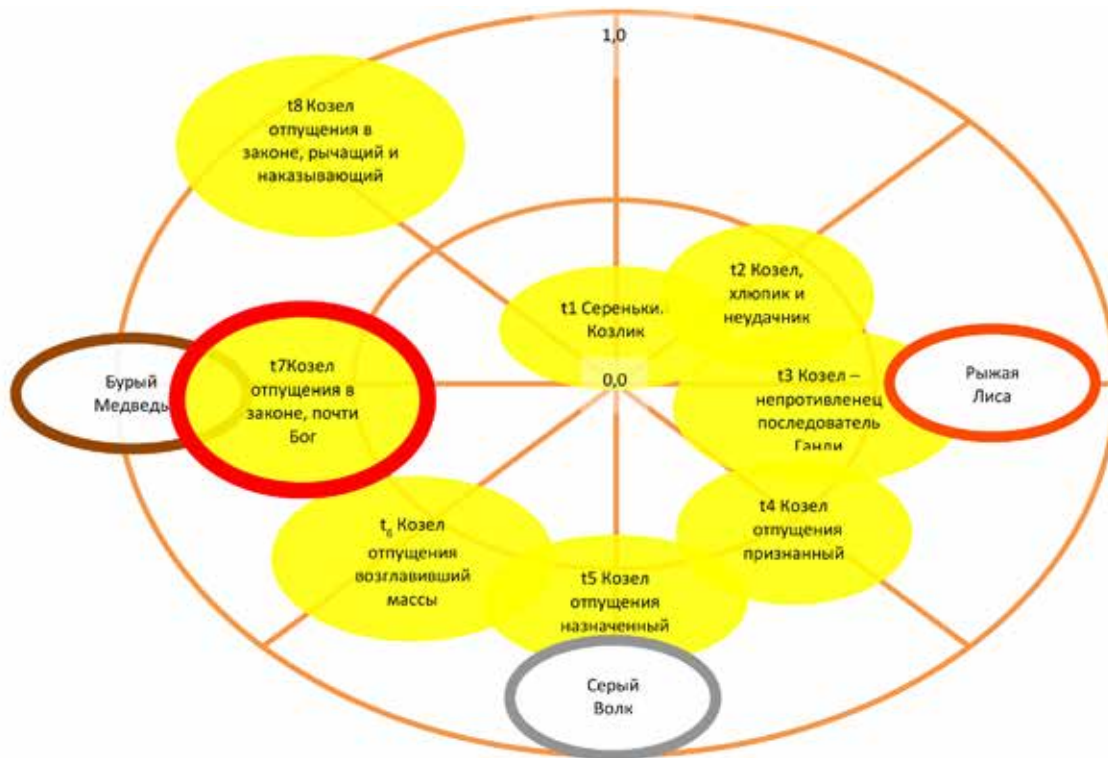


Рис. 5. Схема ситуации в заповеднике для Серого козлика. Красной обводкой обозначено текущее позиционирование «Козла отпущения»



На фоне постоянных склок и разборок между хищниками (лисами-росомахами-волками-медведем) у «среднего уровня пищевой цепочки» (козлиного племени) появилась иллюзорная ностальгия о тихих днях, минувших. Они, объединенные до критической массы новой идеей, нашли себе нового героя Козла. Джина выпустили из бутылки, монстр проснулся.

«Мы старый мир разрушим до основания. Мы новый мир построим. Кто был ничем, тот станет все-э-ем!», – кричали последователи Козла. А он, ничуть не смутившись, провозгласил себя почти Богом (отниму привилегии), формальным руководителем (распишу по трафарету), приговаривая: «Отпускать грехи кому – это мне решать!».



**Рис. 6.** Измерительная шкала «Формула власти» (фрагмент). Красной обводкой обозначено текущее позиционирование «Козла отпущения»

**Итог.** Власть досталась тому, кто быстрее всех подстроился под изменившиеся обстоятельства и направил их развитие по выгодному для себя любимого курсу.

Стал ли счастлив Козел, получил ли он удовлетворение – неизвестно. Сложно в его возрасте ценности менять. Не понятно, стало ли козлиному электорату лучше, по-сути, ничего же не изменилось, просто на одного воющего и рычащего стало больше. А тут ещё группировки козлятушек-ребятушек появились, конфликт грозит перейти на качественно иной уровень.

**О. Иноземный, обозреватель, эксперт**

### Ситуация с властями в Заповеднике. Возможные взаимоотношения медведя и козла Аналитическая справка для иностранного информагентства

Медведь выпестовал козла-отпущения, следовательно, относится к нему, с одной стороны, со снисхождением (синдром младшенького), с другой, как к собственному творению (многое может простить). Медведь, несомненно, сильнее один на один, способен как расшевелить толпу, так и усмирить её, но его «пофигизм» и концентрация на себе могут обернуться судьбой Мубарака (нужен соратник, для которого повседневное руководство – радость). Предпочитает официальной власти «власть ночи». Падок на обильные ресурсы и всевозможные блага, причем, способ их достижения не имеет для него значения (плут, значит, соратник должен иметь репутацию добропорядочную). Существо достаточно приземленное, но хитрое и коварное, способное навязать своё мнение социуму (я горжусь Козлом – все гордитесь).

Козел – изначально слаб, не способен быть универсальным владыкой (первый в любое время, в любом месте, при любой ситуации), но поразительные обучаемость и приспособляемость могут подтянуть его в будущем и по этой составляющей. Пока же он может быть над всеми либо в рамках делегированных полномочий, либо в непонятной для основной массы жителей области (общение с Богом (медведем)). Разумеется, рогатый научился рычать по медвежьей, копировать его повадки, даже поучать и критиковать старшего товарища, но всё это делается на публике и для публики. Без посторонних глаз – один «папа», который как породил, так и убить может; другой – пасынок, возмнивший себя почти Богом, но не сделавший ничего божественного. Однако, «картина маслом» не будет закончена, если пренебречь безупречным прошлым нашего



новоиспеченного героя. А обыватели помнят его либерализм и умеренность во всем, упертость в желании сохранить свою индивидуальность, что, несомненно, укрепляет его имидж формального руководителя.

Таким образом, с учётом отвергнутой первоначальной морали и делегированной медведем свободы действий, козёл способен привнести в формулу власти медведя своё деятельное влияние, необходимое для её устойчивого существования. Следует признать, что медведь привлёк возможности козла не от безысходности, а от скуки, эти направления деятельности не интересны козлапому. В тандеме он лидер.

В сухом остатке. Пока медведь и козел соратники, рогатому противопоказано перебарщивать в чем бы то ни было. Медведю всегда нужен козел отпущения, то на дефолт, то на кризис. Козлу нужен имидж и статус. Следовательно, имеется обоюдная комплементарная заинтересованность сторон, которая обеспечивает надёжность и устойчивость союза. В краткосрочной перспективе рассматриваемая связка может быть разрушена доведенным до отчаяния электоратом; голодом медведя;

**Выбранный персонаж, для которого будет предложено поле проблем:** Козел отпущения.

**Момент и регион, для которых будут предложены варианты решений:** Когда Козёл, как будто бы случайно, зарычал на территории Заповедника по-медвежьи в первый раз. До открытой манифестации и приватизации медвежьих привилегий дело ещё не дошло.

### Поле проблем<sup>5</sup> (в Заповеднике)

#### С точки зрения Козла отпущения

- Есть противоречия между плотоядными хищниками (формальными и неформальными лидерами), но не понятно, как ими воспользоваться для своей пользы.
- Отсутствие формального руководителя и консолидации для сопротивления среди травоядных приводит к большой убыли электората (естественной и неестественной), что очень огорчает травоядных.
- Хорошо вооруженный (зубы, когти, рога), но плохо управляемый многочисленный травоядный электорат ведет себя по-скотски, однако, активное сопротивление может привести к потерям и снижению качества и уровня жизни всей фауны, к неуправляемым (деструктивным) социальным конфликтам.
- Не понятно, может быть правильнее вернуться к идентичности серенького Козлика (продукта питания хищников), от которого социуму ни вреда, ни пользы.
- Смириться со статусом смиренного Козла отпущения, заботясь о собственной шкуре и молясь об умеренных аппетитах Хищников.
- Можно ли будет без излишних рисков принять от «старших товарищей» назначение на высокий пост «Козла отпущения» и жестко поставить вопрос: «А кто теперь «старший»?»
- Если я «старший» и массы мне подвластны и восхищаются мною, может я – Бог, но козлиная родословная и послужной список подводят, что огорчает.
- Хочется безграничной власти, когда не надо скрывать своё истинное лицо, пороки и желания, но хватит для подданных только рыка и заявленных наказаний?
- Надо удержать анархичную группу поддержки в лице козлятушек-ребятушек, а управленческих механизмов для этого пока нет.

#### С точки зрения медведей-волков:

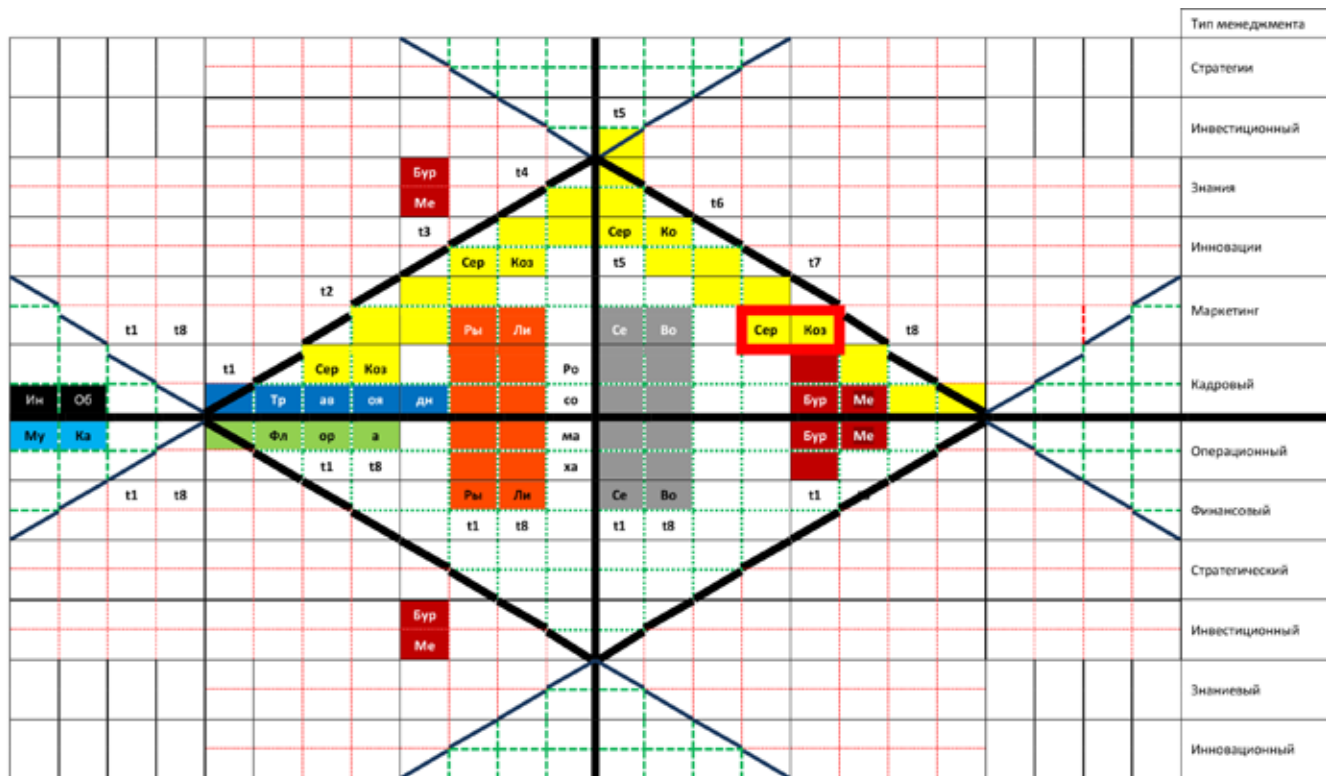
- Наличие «белой вороны», возведенной в ранг «национального героя» порождает дополнительную неопределенность в ситуации. Разбуженное «спящее чудовище» может привести к смене идентичности всего ценоза Заповедника и его привычных подценозов.
- ...

#### Выбранная проблема (с точки зрения Козла)

- Надо развить успех! Захотелось власти как самоцели, но зачем её захватывать и, главное, как удержать - не понятно.

<sup>5</sup> **Проблема**, которую Вы диагностируете на сложившейся системе отношений (то, чего нет, не получается; наиболее значимое противоречие, которое обнаружено применительно к объекту исследования). 24 слова.





**Рис. 7** – Фрагмент политологического отчета А. Подводного. Этапы и фазы жизненного цикла Серого козлика. Красной обводкой обозначено текущее позиционирование «Козла отпущения». (Сокращения на схеме. t1 – t8 - последовательные ключевые для сюжета моменты времени. Сер.Коз. – Серенький козлик, Бур.Ме. – бурый медведь, Травоядн. – травоядные, Ры. – рыси, Ли. – лисы, Ин.Об. – иностранный обозреватель, Му.Ка. – мудрый карась).

#### Персонажи (их роли и/или статусы 6)

- Субличность 1. Козлик серенький – бесхребетный, миролюбивый интеллигент; неудачник; если судить по рогам, жена ему изменяет. Зарабатывал, скромно пощипывая вокруг себя, откладывал на черный день (бока нагуливал). Ничемный, но безвредный. Спортом не занимался, и каждый норовил его побить. Тяготы жизни сносил весело и гордо, чем вызывал неподдельное восхищение неформальных лидеров. Была в нем некая чертовщинка (в глубоком омуте ...), которая могла, при благоприятном стечении обстоятельств, превратить его в необузданное чудовище. Обучаем. Способен подражать, хамелеон. Личностный ресурсный потенциал в системе координат «Харизма – Лидерство – Формальный руководитель – Авторитет» практически нулевой.
- Субличность 2. Козел отпущения, признанный руководитель травоядных, в авторитете.
- Медведь – личность совершенно неформализованная, харизматичный лидер, наделивший себя властью над жителями Заповедника. Живет в своё удовольствие, баламутя честных граждан и беззастенчиво их обманывая. Способен оценить достоинства других, обладает специфическим чувством юмора, в авторитете.
- Волк, неформальный лидер волчьей стаи, признан многими, но не всеми. Волчья стая (авторитеты) – ОПГ, наглые хапуги, насаждающие повседневную моду на криминал и массовую культуру, которую, однако, принимали не все (не по-волчьи выли).
- Росомаха Пегая, прихлебатель и оруженосец Волка.
- Лиса Рыжая, мелкий хищный хитрый функционер, неформальный лидер лисьей своры, признана не всеми жителями Заповедника.
- О. Иноземный, баран, политобозреватель, экспат (негражданин Заповедника).
- А. Подводный, мудрый карась, обозреватель, живет в озерке (гражданин Заповедника).
- Пришлый лев с нимбом (бывший невозвращенец).
- Пострадавший лев с нимбом (сиделец).
- Группа. Травоядные (женского и мужского пола, всех возрастов и расцветок).
- Группа. Козлятушки-ребятушки (неформальные активисты).

6 **Роль и/или статус** персонажа (поведение, соответственно, естественное для самого персонажа, и/или поведение, которое ожидается от персонажа другими участниками).



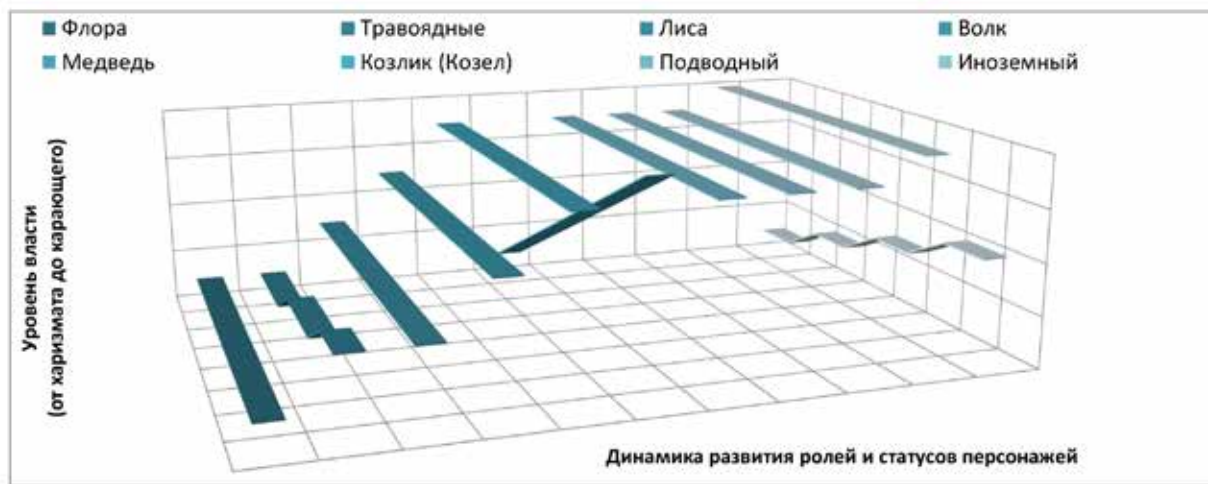


Рис. 7. Динамика развития ролей и статусов персонажей

**Предпочтение Козла отпущения (Субличность 2)**

**Ценности**, значимые для персонажа: личный покой, гармония с окружающим миром, самоутверждение, власть, деньги для её удержания, месть за прошлые невзгоды.

Таблица 1. Цели козла (Субличность 2) и динамики их изменения

Динамики целей \ Ресурсы	Власть	Статус	Время собственной жизни	Аудитория последователей	Подвластная территория
Смена идентичности*					
Существенно увеличить					
Увеличение					
Сохранение					
Снижение					
Существенно снизить					
Смена идентичности					

\* Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

**Обозначения:** заштрихованы предпочтения козла.

**Поле возможных альтернативных решений<sup>7</sup> Козла отпущения (Субличность 2)**

Таблица 2. Матрица для рефлексии решений Козла отпущения (Субличность 2)

Персонаж или группа	Тип решения (стратегии). См. рис.3.											Итого (решений):
	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество + Растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс	
Субличность 1. С.К.				7			8					2
Субличность 2. К.О.					9, 10							2
Медведь	11, 12			13	14		15	16				6
Волк	17		18, 19	20		21	22	23		24	25	8
Росомаха				26				27				2
Лиса				28				29				2
О.Иноземный												0
А.Подводный												0
Пришлый лев												0
Пострадавший лев												0
Травоядные	30	31						32	33			4

<sup>7</sup> Предложенные варианты решений – не являются правильными или неправильными, они возможны.



Персонаж или группа	Тип решения (стратегии). См. рис.3.											Итого (решений):
	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество + Растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс	
Козлятушки-ребятушки												0
Итого (решений):	4	10	2	5	3	1	3	1	1	0	0	30

**Условные обозначения в таблице 2:** цифровые сноски обозначают и комментируют суть конкретной стратегии относительно данного персонажа. Ячейки таблицы 2, залитые серым цветом, означают не предложенные решения; вероятно, они не были продуманы.

- Соперничество + Уклонение.** Сам с собой, с хищниками: бьют – рычу, но при малейшей возможности сбегу из Заповедника. Риски: Постоянно бьют, можно не добежать до границы. Возможности: получить политическое убежище за границей. Бюджет: надо содержать аэродром в кустах для внезапного бегства. Долговременные последствия: освоишь принцип айкидо – проживешь свой жизненный цикл.
- Растворение.** Остаться сереньким козликом (что не соответствует заявленным целям). Риски: попанное чувство достоинства, постоянные побои, как следствие, потерянное здоровье, ограниченное перемещение. Возможности: остаться на Родине, быть узнаваемым всеми, добиться компенсаций за лишения. Бюджет: неизменный. Долговременные последствия: жить пока не покалечат или не убьют.
- Уклонение.** Предложить другую кандидатуру на место козла отпущения. Риски: не поверят, что новая кандидатура лучше. Возможности: уйти на покой и посвятить себя своим ценностям. Бюджет: затраты на поиск и одурманивание подходящей кандидатуры. Долговременные последствия: смерть от старости, мучения от того, что отказался от заявленных целей.
- Уклонение.** Уйти в другой Заповедник. Риски: пересечь нелегально границу, опасности в пути, на новом месте может быть то же самое или хуже. Возможности: устроить жизнь в соответствии со своими ценностями; сделаться руководителем и авторитетом в новых землях (опыт и желание перемен есть), после чего вернуться в свой Заповедник в новом статусе, захватить его и отомстить обидчикам. Бюджет: взятки пограничникам, дорожные траты, финансирование похода на свой Заповедник. Долговременные последствия: пока не будут достигнуты цели и удовлетворены ценности.
- Сотрудничество** с медведем – я терплю и вы, Михаил Потапович, меня хвалите. Риски: оказаться в статусе соратника и подхалима. Возможности: как соратника и подхалима ограничены, как авторитета и формального руководителя – могут органично дополнять «уровень власти» медведя. Бюджет: эластичный. Долговременные последствия: до разбалансировки ситуации как изнутри, так и извне.
- Сотрудничество.** Объединиться с медведем против волков. Риски: может сожрать, баламут, по пьяни. Возможности: устойчивая властная структура. Бюджет: Козлу – выпас и известность в сообществе, Медведю – один сожранный подданный в сутки и развлечения. Долговременные последствия: если Медведь не сожрет Козла, то пока есть трава и подданные, система будет устойчива долго.

**Пример описания метрик решения.** *Метрика структурная:* структура Козел – Медведь должна обеспечить максимальное удаление от нулевой отметки в системе харизматик – лидер – руководитель – авторитет. *Метрика финансовая:* сопоставимость финансовых доходов и растрат на мотовство Медведя и культово-управленческие мероприятия Козла. *Метрика отношений:* остаться несъеденным Медведем и почти Богом для всех остальных. *Метрика правоотношений:* при такой власти будет своя конституция с подстраиваемой метрикой правоотношений. Резоны выбора: Есть союзник и он один. Следовательно, невелик шанс разлада. При этом тандем обеспечивает наиболее устойчивую форму власти (харизматик – лидер – руководитель – авторитет). Да и неотомщенным останется только Медведь. Кроме того, настроенная система управления Заповедником даст возможность уходить на время в свои ценности, а, при необходимости, и территорию расширить за счет менее организованных соседей.

**Таковыми метриками могут быть оформлены (уточнены) все предлагаемые альтернативные решения.**

- Аналогично сноске 8.
- Уклонение** от медведя в гневе или запарке – убегаю, не хочу, чтобы меня съели. Риски: постоянная боевая готовность может закончиться роковой усталостью. Возможности: пропиариться, если даже Медведь обращает внимание. Соврать, что уклоняется Медведь. Бюджет: усиленное питание, плюс система охраны. Долговременные последствия: пока есть пространство для манёвра.
- Аналогично сноске 8.
- Сотрудничество + Растворение** с хищниками и травоядными: вам всем нужен козёл отпущения, вы меня возвеличиваете, за это и я согласен на всё. Риски: надолго ли хватит согласия на всё? Возможности: получать удовольствие, став мазохистом. Бюджет: согласен на все, значит, готов бесплатно. Долговременные последствия: если услужливость в радость, возможно длительное сосуществование.
- Сотрудничество.** Объединиться с волками против медведя. Риски: не факт, что Козёл останется Главным (старшим), так как в одной команде, как минимум, два авторитета. Обострится противостояние «Хищники – Травоядный» и конфронтация с Медведем. Возможности: создать клерикальный Заповедник (только для волчьих) и совместно противостоять Медведю. Бюджет: постройка культовых сооружений, регулярная жертва из несколько подданных (на съедение волкам). Долговременные последствия: если обратить Медведя в волчью веру, то система способна просуществовать весь период жизненного цикла Козла.
- Соперничество** с волками – каждый последующий раз после битвы козел рычит всё громче. Риски: не дай Бог, волки узнают, что Козел их соперник на начальной стадии его восхождения к власти. Возможности: как у Моськи со Слоном. Бюджет: соперничество дешевым не бывает. Долговременные последствия: если Козел доживет до авторитета и руководителя, уничтожит соперников, то перспективы неплохие.
- Соперничество** с волками - взбунтоваться. Риски: убьют. Возможности: умереть тяжело, но достойно. Бюджет: нулевой. Долговременные последствия: отсутствуют.
- Аналогично сноске 8.



21. **Растворение + Уклонение** с волками: вы отхватили лишку (это пока неизбежно), и я получил по рогам (помимо своей воли), поскольку мне поручили работать козлом отпущения, но внутренне я с этим не согласен. Риски: растворяешься в агрессивной среде (опасно), уклоняешься от неё же (правильно) – перекошенная система. Возможности: обеспечен работой. Бюджет: возможно пополнение бюджета за оказанную услугу. Долговременные последствия: здоровья хватит не надолго.
22. **Растворение** с волками – вы отхватили, а козел молча и неизбежно получил по рогам. Риски: растворение в агрессивной среде может оставить рожки да ножки. Возможности: шалить от имени волков. Бюджет: за волчью «крышу» надо платить. Долговременные последствия: в принципе, всех все устраивает.
23. Аналогично сноске 17.
24. **Растворение + Соперничество** с волками: бейте, сколько хотите, но чем больше волки отхватили, а козел получил, тем громче он будет рычать, и сможет назвать из-за кустов волка сволочью, пошаливать будет. Риски: как у агента под прикрытием. Возможности: стать козлом в волчьей шкуре, и даже полноценным волком. Бюджет: постоянный стресс, затраты на лекарства. Долговременные последствия: превращение в волка.
25. **Компромисс** с волками – вы отхватили, а я порычал, я пострадал за вас, но вы меня сегодня не съели. Риски: у сильного всегда бессильный виноват. Возможности: отхватить под шумок. Бюджет: теневой. Долговременные последствия: как у «фирмы однодневки» – может жить и долго, но до особого случая.
26. Аналогично сноске 8.
27. Аналогично сноске 17.
28. Аналогично сноске 8.
29. Аналогично сноске 17.
30. **Сотрудничество** с травоядными – «я рычу против хищников, и вы меня поддерживаете». Риски: могут потребовать больше, чем просто порычать, а должной защиты перед хищниками нет. Возможности: в толпе всегда можно затеряться и противостоять не первому эшелону хищников. Бюджет: без претензий на авторитет – текущий, с претензией – в зависимости от количества последователей. Прогноз: в зависимости от расторопности Козла, но год-два продержится.
31. **Сотрудничество + Соперничество** с травоядными: «вы меня поддерживаете, когда я рычу, но среди вас (травоядные) я первый по статусу по законному праву». Риски: взаимная неудовлетворенность, постоянный поиск крайнего. Возможности: оказаться царем небесных олухов. Бюджет: статус требует ресурсной подпитки. Долговременные последствия: единство и борьба противоположностей, как правило, обеспечивают устойчивость системы.
32. Аналогично сноске 17.

**Вывод по таблице 2:** Решения преимущественно ориентированы на волков, во вторую очередь на медведя. Есть пять персонажей, для которых решения по каким-то причинам не предложены. Из одиннадцати эталонных менеджерских стратегий преобладают стратегии «Сотрудничество + Соперничество», в меньшей степени – «Сотрудничество» и «Соперничество + Уклонение». Из ста сорока трех возможных типов решений предложено только 30 (менее 21%). Сделать выбор возможно, но сделать обоснованный доказательный выбор решений затруднительно, так как вариантов решений предложено мало.

## Заключение

На исследовательский вопрос, заданный в заголовке этой статьи ответ будет положительным. Да, добавляет. Продемонстрирована применимость маркетингово-менеджерского инструментария к сложному литературному тексту.

Текст данного кейписа можно использовать в качестве базового учебного материала для проведения деловой игры для отработки навыков выработки, рефлексии и принятия управленческих решений.

*Выражаю благодарность Александру Вячеславовичу Сумарину, г. Калининград, за предложенную к исследованию поэтическую тему и активную помощь при написании.*

## Список литературы

1. Библиотека кейсов Киселева [Электронный ресурс] : Двадцать кейсов в формате КЕЙКИС, литературные произведения. – Режим доступа: <https://keykis.ru/keykis/literature/1/> (Дата обращения 03.03.17).
2. Библиотека кейсов Киселева [Электронный ресурс]: Сто пятьдесят авторских кейсов в формате КЕЙКИС. – Режим доступа: <http://www.keykis.ru/keykis/> (Дата обращения 03.03.17).
3. Выпуск «Этапы жизненного цикла и матрица идентичности. По стихотворению «Козел отпущения» В. С. Высоцкого» [Электронный ресурс] : Передачи «Сказочный маркетинг и менеджмент». – Режим доступа: [https://www.youtube.com/watch?v=AhVkJDS47I\\_w&t=12s](https://www.youtube.com/watch?v=AhVkJDS47I_w&t=12s) (Дата обращения 03.03.17).
4. Высоцкий В. С. «Про козла отпущения» (Полный вариант) [Электронный ресурс] : Rutub.ru. – Режим доступа: <http://rutube.ru/tracks/2247427.html> (Дата обращения 03.03.17).
5. Голишевский М. Б., Киселев В. Д. Может ли муниципальный чиновник легитимно убрать нелегитимный рынок из центра города? // Государственная служба. – 2016. – №4(102). – С.23-29.
6. Киселев В. Д. Оценка динамики изменения ресурсного потенциала проекта, сути актуальных проблем и способов их преодоления // Менеджмент инноваций. – 2015. – №2 (30). – С.134–155.
7. Киселев В. Д. Инструментарий описания слабо формализованных проблемных и рискованных ситуаций // Проблемы анализа риска. – 2010. – том 7. – № 1. – С.136–147.
8. Киселев В. Д. Инструменты бизнес-моделирования в деятельности технологического предпринимателя //



- Экономика и управление в машиностроении. – 2017. – № 1(49). – С.25-31.
9. Киселев В. Д. Применение методики «матрица идентичности» в образовательной практике // Корпоративные университеты. – 2013. – №43. – С.43.
  10. Киселев В. Д. Российские кейсы в жанре кейкис // Маркетинг услуг. – 2014. – №1(37). – С.22–48.
  11. Киселев В. Д. Смысловая навигация по сложным экономическим нарративам» // Менеджмент инноваций. – 2015. – №3. – С. 134–155.
  12. Киселев В. Д. Технология написания проектного кейса в жанре «кейкис» // «Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии». – 2015. - № 4(13). – С. 7-14.
  13. Киселев В. Д., Гаврилова О. А. Разбор кейкиса «Можно ли финансовые проблемы решить диверсификацией – концентрической, конгломеративной, честно или по-братски?» // Вестник МИРБИС. – 2016. – №3(7). – С.40-62.
  14. Киселев В. Д., Некрасов С. В. Возможна ли адаптация модели хозяйствования при утрате стратегического партнера. Разбор кейкиса «Суть реструктуризации деятельности АО «Ипотечная корпорация» // Вестник МИРБИС. – 2016. – №1(5). – С.31-43.
  15. Киселев В. Д. Применение пятнадцати эталонных стратегий экономического поведения в технологической платформе КЕЙКИС. В сборнике: Менеджмент, маркетинг, финансы сборник научных статей // Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт). – Москва, – 2014. – С.36-43.
  16. Киселев В. Д., Прохоров В. С. Может ли «сверхквалифицированный» специалист получить адекватную работу? Разбор Кейкиса «Можно ли включить социальный лифт» // Вестник МИРБИС. – 2015. – №3. – С.18-31.
  17. Киселев В. Д., Рослякова М. В. Разбор кейкиса «Допустима ли выгодная торговля красотами малой родины?» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – №3(113). – С.120–135.
  18. Киселев В. Д., Янченко Р. С. Разбор кейкиса «Должна ли Моська лаять на слона, который способен из лимонов сделать лимонад?» // Вестник МИРБИС. – 2016. – №4(8). – С. 31-42.





# ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК 338.984

*Игорь Яковлев<sup>8</sup>*  
*Igor Yakovlev*

## БИЗНЕС-СТРАТАГЕМЫ ПОБЕДНЫХ РЫНОЧНЫХ ДЕЙСТВИЙ

### BUSINESS STRATAGEM WINNING MARKET ACTION

**Аннотация.** Данная статья – первая из серии материалов, направленных на формирование методики планирования бизнеса на основе 36 китайских стратагем. Здесь рассматривается первый раздел стратагемного канона, относящийся к победным сражениям. Каждой канонической стратагеме ставится ее аналог из сферы предпринимательства. Новацией является формирование цепочек стратагем, связанных между собой в единый комплекс.

**Ключевые слова:** 38 стратагем, китайский военный канон, предпринимательская уловка, цепочка стратагем, переговорный процесс.

**Abstract.** This article is the first of a series of materials aimed at the formation of the methodology of business planning on the basis of the 36 Chinese stratagems. Here is the first section stratagem Canon relating to winning battles. Each stratagem is the canonical equivalent of entrepreneurship. Innovation is the chaining stratagems linked together into a single complex.

**Key words:** 38 stratagems, chinese military canon, business trick, a chain of stratagems, negotiations.

**Ссылка на статью:** Яковлев И. Г. Бизнес-стратагемы победных рыночных действий // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2017. №1(9). С. 73-75. – Библиогр.: с. 75 (3 назв.).

**В** последнее время довольно часто в сфере бизнес-образования преподавателями вузов, коучами, тьюторами, менторами и т. п. в качестве инструментария по планированию предпринимательской активности используются 38 древнекитайских стратагем, входящих в классический военный канон. Подчеркнем: стратагемы применяются не в качестве иллюстраций, а именно в виде средства по подготовке деловых переговоров или стратегических планов предпринимательства. Насколько это уместно?

Поиск ответа на поставленный вопрос начнем с определения этого понятия. Его истоки находятся в древнегреческом языке, где «стратегема» обозначает военную хитрость, комбинацию, ловушку, уловку, позволяющую дезориентировать, проще говоря, обмануть противника. Как часть военной тактики стратагемы использовались с древнейших времен до наших дней во многих культурах мира. Так, древнегреческие стратегемы описаны Полиэном и Плутархом, древнеримские военные хитрости представлены работами Юлия Цезаря и Секста Юлия Фронтинна, свой след оставили древнеиндийские боевые приемы Панчатантры и т. д. Однако к перечисленным замечательным примерам полководческого хитроумия обращаются достаточно редко, а вот 36 древнекитайских стратагем на слуху у многих наших современников.

Причин популярности древнекитайского канона довольно много. С одной стороны, 36 стратагем сгруппированы по разделам и вместе представляют собой законченную систему «без избыточностей и недостаточностей». С другой, стратагемы лаконичны (как правило, 4, иногда 3 иероглифа) и дают конкретные рекомендации по действиям в различных ситуациях. С третьей, эти хитрости изложены предельно цинично, а, как известно от классика жанра комбинаций О. Бендера, «люди это любят». С четвертой, канонические уловки очень образны, связаны с легко узнаваемыми ситуациями, что делает их своеобразными шаблонами поведения при различных обстоятельствах. Наконец, для достижения далеко идущих целей отдельные стратагемы могут быть связаны между собой в единую цепочку.

<sup>8</sup> Яковлев Игорь Геннадьевич – доктор социологических наук, специальности 22.00.08 и 08.00.05, президент Научно-издательской компании «Контент-Пресс». Москва, Россия. Email: [yakovlev-ig@ya.ru](mailto:yakovlev-ig@ya.ru).

Yakovlev Igor G. – Doctor of Social Sciences, President of the "Content-Press" Scientific and Publishing Company, Moscow, Russia..



По мнению китаеведов, 38 стратагем, принадлежащих к китайской традиционной культуре, как и все бытовавшие в Китае традиции представляют собой не систему отвлеченного знания, а репертуар определенных типовых форм, обозначающих некое качество состояния [Малявин, 2017]. Они адекватно описывают наиболее типичные ситуации и рекомендуемые в них действия. Их использование в качестве аналогий в сфере предпринимательства вполне уместно, поскольку бизнес, как и война, предполагает оценку расстановки сил и интересов участников событий; позиционный анализ текущего положения дел; ситуационный анализ обстоятельств, складывающихся в ходе предпринимаемых участниками событий действий.



Рис. 1. Стратегемы побед

### Стратегемы победных сражений

Рассмотрим стратегемы первого раздела «Победных сражений» древнекитайского канона [Зангер, 2004; Малявин, 2003] и приведем примеры их использования в сфере бизнеса.

**1. Обмануть императора, чтобы он переплыл море.** Речь в данном случае идет о могущественном, но нерешительном властителе, которого его верный военначальник обманым путем принуждает к началу большой десантной операции на территорию слабого врага. Это пример обмана во благо обманываемого.

В сфере бизнеса это может быть представлено следующим образом. Для активизации совместного предприятия желательно переключить внимание (*обмануть*) нерешительного партнера (императора) с рисков нового бизнеса на его заманчивые перспективы перед началом радикальных действий в избранном секторе рынка.

**2. Спасти Чжао, осадив Вэй.** Это означает, что своего союзника Чжао можно освободить от блокады не только прямыми действиями. Нападение на город Вэй, принадлежащий осаждающим Чжао, и необходимость его защиты могут оттянуть на себя силы, терроризировавшие Чжао.

В бизнесе это может соответствовать организации давления на поставщика или дискредитации конкурента (*осада Вэй*) для получения дополнительных аргументов в ходе трудных переговоров (*спасти Чжао*).

**3. Занять нож, чтобы убить.** Эта стратегема направлена на использование «втемную» владельца ножа для совершения убийства с расчетом на то, что орудие преступления отведет подозрения от реального убийцы.

Бизнес как сфера куда менее кровавая может предложить, например, наступать на рыночные позиции конкурента (*жертвы*), используя конкурентные преимущества своего партнера (*занятый нож*) без его ведома.

**4. В недеянии ждать утомленного врага.** Отдыхая, ожидать на избранном месте боя утомленного маршем противника, чтобы со свежими силами разбить его.

Аналогичным путем предприниматель может сделать двусмысленное предложение о сотрудничестве агрессивному конкуренту (врагу) и ожидать, не предпринимая никаких активных действий (в недеянии), благоприятных условий для начала собственной агрессии на рынке.

**5. Грабить во время пожара.** Воспользоваться проблемами противника для получения преимущества.

Поведение стервятника может быть использована в сфере бизнеса. Например, во время финансово-экономического кризиса (пожара) можно начать скупать упавшие в цене активы разоряющихся конкурентов (*грабить*).

**6. Поднимать шум, чтобы напасть.** Эта стратегема предлагает способ отвлечения внимания от направления главного удара.



Бизнесмен также может осуществлять прикрытие действие. В частности, он может провести шумную рекламную кампанию в отношении старого продукта (*поднять шум*) для отвлечения внимания конкурентов, маскируя начало агрессивного продвижения на рынок нового конкурентоспособного товара (*нападения*).

Как говорилось выше, стратагемы могут быть связаны в цепочки. Приведем примеры таких многоходовок.

Объединение первой и второй стратагем, позволяет получить стратагемную цепочку отвода глаз информированного конкурента от направления главного удара или момента начала атаки путем обмана привычностью, т. е. мнимой неизменностью, или переключения внимания противника с цели его наступления на новую для него опасность.

Совместное использование третьей и четвертой стратагем порождает цепочку засад для побеждаемого конкурента путем использования некоторого ресурса (ножа) для установки капкана для него и/или владельца ресурса, или терпеливо выжидая, когда противник сам попадется в расставленную для него ловушку.

Пятая стратагема в сочетании с шестой дает цепочку прикрытия стихийным или рукотворным бедствием для создания хаоса в фирме конкурента при организации рыночной атаки на ослабленного противника, или переключения фокуса его внимания, осуществляемого с помощью отвлекающих действий от наступления на рынке.

Первая, третья и пятая стратагемы совокупно дают стратагемную цепочку достижения цели, которая, например, позволяет коммерческому директору фирмы хитростью и обманом получить согласие владельца бизнеса (императора) (1) на начало агрессии на рынке и последующей скупки активов разоряющихся конкурентов (5), заняв финансовые ресурсы (нож) у своего банкира (3).

Вторая, четвертая и шестая стратагемы совместно дают возможность распылять силы конкурентов. Защитить свои позиции на одном секторе рынке, атаковав новым продуктом другой сектор, и тем самым принудить конкурентов направить дополнительные ресурсы на защиту своих рыночных позиций (2). Мощная рекламная кампания – шум, который поднимается, чтобы после ожидания в недеянии, но не бездействии (4) перестраивающих свой бизнес конкурентов, атаковать их новым продуктом (6).

Таким образом, рыночная стратегия бизнеса может быть описана с помощью стратагем древнекитайского канона. При этом типовые формы, используемые для описания рекомендаций применительно к определенным ситуациям, могут быть использованы и в случае организации и планирования бизнеса.

Далее будут рассмотрены шесть канонических стратагем раздела «Равенства сил».

*Продолжение следует*

## Список литературы

1. Зенгер Х. фон. Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать. Том 1. – М: Эксмо, 2004.
2. Искусство управления / Сост., пер., вступ. ст. и коммент. В. В. Малявина. – М.: Издательство Астрель : Издательство АСТ, 2003. 432 с.
3. Малявин В. В. 2017. Неразгаданный секрет старых мастеров [Электронный ресурс] : Chinasecrets.ru. – Режим доступа : <http://chinasecrets.ru/wushu/schools/9-old-masters-secret> (дата обращения 04.03.2017).



**О ТОЧНОСТИ ПЕРЕВОДА НАУЧНЫХ ТЕРМИНОВ**  
**ON THE ACCURACY OF TRANSLATION OF SCIENTIFIC TERMS**

**Аннотация.** Задача переводчика точно и грамотно сделать перевод. Какие выводы из прочитанного сделают читатели – дело самих читателей. Следовательно, спорить можно о том, корректный перевод или некорректный, а не о том, насколько он политически корректен, насколько точно вписывается в «фундаментальную традицию» или насколько совпадает с мнением начальства. Статья – ответ на публикацию "О переводах «wert» в «Капитале» К. Маркса (реплика в споре)" авторов С. и Е. Мареевых (Вестник МИРБИС № 4 за 2016 г.).

**Ключевые слова:** термин «Wert», «Капитал» Маркса, стоимость, ценность, слово, понятие, научное понятие, перевод.

**Abstract.** The task of an interpreter is accurate and competent to make a translation. What conclusions from the reading will be made by readers is the business of the readers themselves. Therefore, it is possible to argue about whether a correct translation or incorrect, and not how politically correct it is, how accurately it fits into the "fundamental tradition" or how much it coincides with the opinion of the authorities. The article is the answer to the publication "On translations of "wert" in K. Marx's "Capital" (a replica in the dispute)" by S. and E. Mareyev (Vestnik MIRBIS No. 4, 2016).

**Key words:** The term "Wert", "Capital" of Marx, value, value, word, concept, scientific concept, translation.

**Ссылка на статью:** Чеховский В. Я. О точности перевода научных терминов // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2017. №1(9). С. 76-78.

1 Чеховский Валерий Яковлевич – переводчик, публицист. Ведущий блога на сайте радио "Эхо Москвы" (<http://echo.msk.ru/blog/pjotrbc/>). Потсдам, Германия. Email: [tschekchowski@gmx.de](mailto:tschekchowski@gmx.de).

Chekhovski Valery – translator, publicist. The leader of the blog on the website of the radio "Echo of Moscow" (<http://echo.msk.ru/blog/pjotrbc/>). Potsdam, Germany.

**В** статье «О переводах "Wert" в "Капитале" К. Маркса (реплика в споре)<sup>2</sup> Е. и С. Мареевы считают, что «за текстуально-лингвистическими тонкостями [публикаций В. Чеховского – В. Ч.] вновь проступает идеологический момент», что «сегодня, как и сто лет назад, перевод *Wert* как *ценность* это – вызов трудовой теории стоимости» (между прочим, по-русски правильно сказать "теории трудовой стоимости"); наконец, «в переводах, предлагаемых Чеховским, скрыт определённый идеологический смысл, поскольку факт эксплуатации скрывается, так что «вполне понятен тайный умысел ниспровергателей понятия *стоимость* в "Капитале"».

"Реплика" это – короткое выступление по одному вопросу, скорее выражение эмоций, чем полноценный вклад в дискуссию. Но текст Мареевых, по объёму для реплики многословный, содержит некоторые формулировки по существу, требующие, на мой взгляд, комментария. Далее цитаты авторов взяты мною в кавычки и выделены **синим** цветом. Текст небольшой, поэтому ссылки на страницы в ответе отсутствуют.

«Термины это не просто слова. В науке за ними стоят теоретические понятия, предназначенные выражать фундаментальные научные традиции»

«За терминами стоят теоретические понятия» – это тав-

тология. Термины или научные (теоретические) понятия это – слова, наполненные выходящим за рамки обычного словоупотребления содержанием. Главная особенность терминов в том, что они однозначны, тогда как слова могут иметь несколько значений. Термины – кирпичики, из которых сложено здание любой науки, узелки всякой научной теории. Новые идеи сопровождаются, как правило, включением в научный оборот новых терминов. Но там, где предназначение терминов, как считают авторы «реплики», «выражать фундаментальные научные традиции», наука находится под угрозой. Пример: идеологически мотивированная защита «традиции», для которой (защиты) типично с большой головы валить на здоровую (см. первый абзац), переводить *Wert* в «Капитале», русским *стоимость*. Задача переводчика точно и грамотно сделать перевод. Какие выводы из прочитанного сделают читатели – дело самих читателей. Следовательно, спорить можно о том, корректный перевод или некорректный, а не о том, насколько он политически корректен, насколько точно вписывается в «фундаментальную традицию» или насколько совпадает с мнением начальства.

«...Как переводить на русский язык слово Wert?»; «Немецкое слово Wert настойчиво предлагают переводить...»; «перевод слова Wert как *ценность*...»; Анализ «...экономического содержания самих понятий стоимость и ценность»; «стоимость – это количественное понятие». Всюду там, где в тексте Мареевых стоит слово, должно

2 Мареев С. Н., Мареева Е. Е. "О переводах «Wert» в «Капитале» К. Маркса (реплика в споре)". Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2016. – № 4(8). С. 43-45.



стоять «понятие», и, наоборот, там, где стоит понятие, должно стоять слово. Смешивать слова и понятия кажется лёгким недомоганием, безобидной ошибкой пишущих. На самом деле, как мы увидим далее, это безошибочный симптом непонимания писателями сути разбираемого предмета.

«Академик-экономист А. К. Шторх использовал исключительно термин **стоимость**»

Непродуктивно, на мой взгляд, наперегонки ссылаться на авторитеты, когда речь идёт о переводе «Капитала» К. Маркса. Когда Шторх умер, Марксу не исполнилось ещё и 17 лет. Как только, хоть и совсем недавно, существование перевода «Капитала», альтернативного официальному, перестало быть тайной печальников «фундаментальной научной традиции», как только стало известно, что слово «ценность», как название соответствующему научному понятию, в российской экономической литературе имело большее распространение, чем было принято считать, ссылки на авторитеты в полемике о переводе вышли уже «из моды», теперь они только в том случае имеют смысл, если упоминаемые или цитируемые авторы аргументируют в пользу того или иного варианта перевода.

«...Не обойтись без анализа экономического содержания самих понятий **стоимость** и **ценность**»

Нельзя анализировать то, чего нет. Есть определённое научное понятие, которому на немецком языке однажды присвоено название **Wert**, без анализа содержания которого действительно не обойтись, и есть два русских слова с различным значением: однозначное «стоимость» и многозначное **ценность** (в определённом контексте эти слова синонимы!), в качестве вариантов для его перевода термина **Wert**. В открытом соревновании одному из этих слов только предстоит ещё стать научным понятием – русским эквивалентом немецкому **Wert** в «Капитале». Проиллюстрируем общую процедуру перевода на самом простом примере. Если переводчик уверен, что **Gebrauchswert** по-русски это – «потребительная ценность», то мы не верим ему на слово, а первым делом должны спросить: какое научное содержание имеет переводимое понятие? На этот вопрос отвечает сам Маркс: «Полезность вещи делает её Gebrauchswert. Но эта полезность не висит в воздухе. Обусловленная свойствами товарного тела она не существует вне этого последнего. Поэтому товарное тело, как, например, железо, пшеница, алмаз и т. п., само есть **Gebrauchswert** или **благо**»<sup>3</sup>. Итак, **Gebrauchswert** у Маркса это: а) полезность, в) полезная вещь. Правильный перевод – никто не спорит! – «потребительная ценность».

«**Стоимость** – это количественное понятие. Спрашивая, сколько стоит вещь, мы имеем в виду сколько определённых денежных единиц ... надо отдать, чтобы получить в обмен эту вещь. В повседневной жизни, когда речь идёт об обмене, купле, продаже, в русском языке употребляется слово **стоимость**»

«В повседневной жизни», там, где в русском языке употребляется слово **стоимость**, речь всегда идёт об обмене: прямом или косвенном, товар на товар или товар на деньги.

Слово **стоимость** однозначно. Примеры: "не стоит метать бисер", "Париж стоит обедни", "овчинка выделки не стоит", "стоит задуматься", "не стоит плыть против течения", "сколько стоит"? Отсюда, между прочим, выражение **меновая стоимость** – тавтология, для перевода немецкого **Tauschwert** не годится. **Tauschwert** по-русски это – или меновая ценность, или стоимость.

«...**Ценность** сама по себе не имеет конкретной количественной определённости»

Что значит «**ценность** сама по себе»? Очевидно, **ценность** здесь – это слово, второй из двух возможных кандидатов на роль официального «переводчика» научного понятия **Wert**. Но мы только что выяснили, что кандидат № 1, слово **стоимость**, в соревновании за главный приз участвовать уже не может, т.к. подходящая пара ему найдена, это – термин **Tauschwert**, **стоимость** есть **Tauschwert**. Поэтому победителем в споре за право переводить однозначное научное понятие **Wert** официально объявляется многозначное слово **ценность**. Внимательному читателю, конечно, уже бросилось в глаза, что в последних рассуждениях было проигнорировано, осталось без внимания одно важное правило перевода, а именно: всегда начинать с выяснения содержания переводимого термина, категории, научного понятия. Действительно, для разнообразия в данном случае был выбран иной способ аргументации – применён метод исключения: раз «стоимость», как перевод **Wert** в «Капитале», по объективным причинам отпадает, то остаётся «ценность».

Но как всё-таки быть с «количественной неопределённостью» русского слова **ценность** – фаворита на перевод марксова термина, научного понятия **Wert**? Чтобы ответить на поставленный вопрос, придётся вернуться назад, чтобы напомнить (правила лучше не нарушать!), как Маркс определяет **Wert**. Маркс говорит: «Как ценности товары суть простые сгустки человеческого труда»<sup>4</sup>; «Количество самого труда измеряется его продолжительностью, рабочим временем, а рабочее время находит, в свою очередь, свой масштаб в определённых долях времени, каковы, час, день и т. д.»<sup>5</sup>. Итак, ценность продукта труда – рабочее время, затраченное на его производство, количественно определяется его продолжительностью. Ценность товара (меновая ценность) – отношение, пропорция при обмене, в основе которой общественно-необходимое для производства товаров рабочее время, количественное выражение меновая ценность находит в другом товаре или в деньгах.

«Васина<sup>6</sup> ... отмечает, что предлагаемый Чеховским перевод немецкого слова **Verwertungsprozess** как «реализация прибавочной ценности» запечатывает [? – В. Ч.] то, что имел в виду Маркс и, что на русский язык переводилось как "процесс увеличения стоимости"»

В переводе автора статьи термин **Verwertungsprozess**

4 Там же. С. 78.

5 Там же. С. 68.

6 Васина Л. Н. По поводу одной неудачной редакции русского перевода первого тома «Капитала» Карла Маркса // Вопросы политической экономики. 2016, №2, С. 125.

3 Карл Маркс. Капитал. Критика политической экономики. Т. 1. Под ред. В. Я. Чеховского. Москва: РОССПЭН, 2015. С. 66.



это – «процесс реализации ценности или процесс производства прибавочной ценности»<sup>7</sup>, но не приписываемое ему (автору перевода) чужое – **«реализация прибавочной ценности»**. Правильный перевод возможен, если, конечно, кроме прочего, иметь в виду, что мы переводим термин **Verwertungsprozess**, а не слово. Знакомая практика – смешивать слова и понятия. Тут тот редкий случай, когда автор, в данном случае Маркс, не даёт сам определение новому научному понятию, термину, оставляя читателя один на один с

контекстом. Этой теме посвящены две страницы "Введения" к первому тому «Капитала» под редакцией автора статьи. Тех, кто находит удовольствие в размышлении на абстрактную тему, отсылаю по этому адресу<sup>8</sup>. Что до Л. Л. Васиной и Мареевых, то в переводе Чеховского они, как всегда, быстро и без труда находят «скрытый идеологический смысл».

**P. S.**

Странно, что в тексте «реплики» и, соответственно, в списке литературы отсутствует ссылка на книгу (перевод), которая является предметом обсуждения...

<sup>7</sup> Карл Маркс. Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Под ред. В. Я. Чеховского. Москва: РОССПЭН, 2015. С. 36.

<sup>8</sup> Там же. С. 35-36.

