

ISSN 24 11-5703

MIRBIS RESEARCH JOURNAL

# Вестник МИРБИС



Московская международная  
высшая школа бизнеса  
МИРБИС

#3 (7) 2016

*И. А. Гурьянова*

*Влияние вузов на развитие  
венчурной экономики,  
стр. 22-25*

*И. Г. Яковлев*

*Человеческое образование  
и машинное обучение,  
стр. 70-77*



МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Вестник МИРБИС

издается с 2015 года  
выходит 4 раза в год



## Редакционная коллегия

**Савин Станислав Леонидович**, д-р экон. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, Президент Международного клуба Почетных профессоров Института МИРБИС, (председатель редакционной коллегии)

**Пирогов Станислав Витальевич**, д-р экон. наук, профессор, научный консультант Института гуманизации бизнеса, (заместитель председателя редакционной коллегии)

**Зубкова Елена Витальевна**, почетный профессор Института МИРБИС, вице-ректор по международным отношениям и сотрудничеству

**Кострюков Владимир Александрович**, д-р экон. наук, профессор, заместитель директора центра стратегического развития ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

**Мареева Елена Валентиновна**, д-р филос. наук, профессор, заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин Института МИРБИС

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

**Iskhakova Marina**, Program Manager at Australian National University, PhD, MBA

**Jeffcoat Mark**, Business consultant, VoiceNet asiapacific, MBA

**Rees Patricia**, professor Manchester Metropolitan University

## Главный редактор

**Соломатин А. В.**, канд. экон. наук

## Заместитель главного редактора

**Мареева Е. В.**, д-р филос. 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, 2016. – №2(6). – 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

## **МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, стр. 5-12**

Ольга Зелепухина, Сергей Черников. Domestic transnational corporations' role in china's Foreign policy 5

## **ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА, стр. 13-21**

Андрей Смагин. Развитие института вещных прав на недвижимое имущество в России 13

Александр Якушков. Подходы к пониманию сущности корпоративного социального маркетинга 17

## **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ, стр. 22-42**

Ирина Гурьянова. Влияние вузов на развитие венчурной экономики 22

Владимир Киселев, Ольга Гаврилова. Разбор кейкиса «Можно ли финансовые проблемы решить диверсификацией концентрической, конгломеративной, честно или по-братски?» 26

## **РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС, стр. 43-58**

Иван Боровлев. Внедрение стратегии интернет-маркетинга для предприятия 43

Инга Климова. Особенности построения стратегии на различных этапах жизненного цикла организации 49

Денис Кононов. Основные взгляды на разработку стратегии компании в современном менеджменте 54

## **СОВРЕМЕННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, стр. 59-77**

Ирина Бурлакова. Зарубежные методы обучения иностранным языкам 59

Екатерина Дашевская. Значение русского языка в обучении иностранных студентов 63

Наталья Исаева. Участие студентов-иностранцев в научных конференциях в рамках организации проектной деятельности 65

Полина Ростовцева, Наталья Гусева, Ирина Дородина. Интенсификация профессионально ориентированной иноязычной речевой подготовки студентов неязыковых вузов 68

Игорь Яковлев. Человеческое образование и машинное обучение 70

## **ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ, стр. 78-99**

Владимир Похвощев, Александр Соломатин, Ольга Ковалева. О регулировании рынков труда монопрофильных поселений 78

Александра Тузова. Человеческий капитал и развитие страны 84

Анатолий Панов. Кризис управления (экономический аспект) 89

Рустам Юлдашов. Особенности правового регулирования труда водителей транспортных средств 93



# МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

УДК 339.91

*Ольга Зелепухина<sup>1</sup>, Сергей Черников<sup>2</sup>*  
*Olga Zelepukhina, Sergey Chernikov*

## DOMESTIC TRANSNATIONAL CORPORATIONS' ROLE IN CHINA'S FOREIGN POLICY

### РОЛЬ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ВО ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКЕ КИТАЯ

**Аннотация.** Статья рассматривает текущие особенности поведения китайских транснациональных компаний в реализации внешней политики Китая при растущей интернационализации крупного национального бизнеса. Большое количество китайских ТНК уже активно завоёвывают жизненное пространство в мировой экономике через инвестиционную и торговую экспансию. Одним из ярких примеров путей реализации китайской политики «мягкой силы» через национальные ТНК является ситуация в Российско-Китайских отношениях в сфере торговли нефтью и газом.

**Ключевые слова:** Мягкая сила Китая, Китайские ТНК, торговое взаимодействие России и Китая.

**Abstract.** The article examines current behaviors of Chinese transnational companies in the implementation of China's foreign policy with the growing internationalization of large national business. A large number of Chinese TNCs already actively gaining living space in the global economy through investment and trade expansion. One of the clearest examples of the implementation of the Chinese policy of "soft power" through the national TNCs is the situation in Russian-Chinese relations in the sphere of trade in oil and gas.

**Keywords:** China's Soft power, Chinese TNCs, trade cooperation of Russia and China.

**Ссылка на статью:** Зелепухина О. Д., Черников С. Ю. Domestic transnational corporations' role in China's foreign policy // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3(7). С. 5-12. – Библиогр.: с. 12 (11 назв.).

1 **Зелепухина Ольга Дмитриевна** – студент магистратуры. Кафедра Экономики и Предпринимательства, Экономический факультет, Российский Университет Дружбы Народов (Москва, Россия). Email: Olga.Zelepukhina@ru.eu.com

**Zelepukhina Olga D.** – graduate student. Economics and Entrepreneurship Department, Faculty of Economics, Russian Peoples' Friendship University (Moscow, Russia).

2 **Черников Сергей Юрьевич** – канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга, Экономический факультет, Российский Университет Дружбы Народов. Преподаватель, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт). (Москва, Россия). Email: chernikov.mirbis@gmail.com

**Chernikov Sergey Ju.** – PhD. Associate Professor of Marketing Chair, Department of Economics, Russian University of Peoples' Friendship. Lecturer, Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute) (Moscow, Russia).

Modern China's foreign policy is revealing itself through a wide variety of forms. In addition to the traditional trade, it includes the attraction of foreign capital, industrial cooperation, scientific and technical cooperation, the deployment of the tourism industry and other forms. The fact that the Chinese economy has demonstrated its resilience to the global financial crisis has forced many countries to evaluate the important role of China in the world.

China's economy is growing in the last 30 years and is currently ranked number 2 in absolute GDP in all three of the world's lists: the list of the International Monetary Fund, the World Bank's list, the list of books of the CIA facts.

The development of foreign trade had a great promotion of the modernization process in China. The country fully participates in the international division of labor and international competition, attracts and introduces advanced technology, equipment and management experience, as well as the use of foreign direct investment, which greatly stimulate the technological progress and industrial upgrading of the country, increasing the level of management in enterprises and strengthening market competitiveness.

The role of China in the world arena is clearly shown by the World Bank "Ranking of countries and territories", taking as the key characteristic the GDP of the countries (table 2):



Table 1 – Ranking of countries and territories by GDP

Country	Ranking	Economy	US (dollars)
USA	1	United States	17,419,000
CHN	2	China	10,354,832
JPN	3	Japan	4,601,461
DEU	4	Germany	3,868,291
GBR	5	United Kingdom	2,988,893
FRA	6	France	2,829,192
BRA	7	Brazil	2,416,636
ITA	8	Italy	2,141,161
IND	9	India	2,048,517
RUS	10	Russian Federation	1,860,598

At the same time, many experts claim that the Chinese economy will soon become the first in the world. The prediction of how China will be overtaking the US economy was published by IMF:

Table 2 – China's economic indexes

China's economy overtaking the US								
Year	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
China's GDP trillion dollars	11,2	12,3	13,4	14,6	15,9	17,4	19,0	20,7
China's share of global GDP%	14,1	14,7	15,4	16,0	16,5	16,9	17,4	17,9
US GDP trillion dollars.	15,5	16,2	16,7	17,4	18,4	19,4	20,5	21,6
The US share of global GDP%	19,6	19,5	19,3	19,1	19,0	18,9	18,8	18,6

According to purchasing power parity. Source: International Monetary Fund

Representative characteristic of the modern Chinese economy is its dependence on the external market. By the volume of exports China holds 1st place in the world. Over 20 million people are employed in export industries, while 20% of the gross output of industry and agriculture is exported to different foreign countries, comprising of over 50 thousand items. China maintains trade and economic relations with 182 countries and regions of the world, with 80 of them intergovernmental trade agreements and protocols are signed.

In 2015, the volume of import and export of China's merchandise trade is amounted to 2.974 trillion dollars: Export volume - 1.5778 trillion US dollars, imports - 1.3962 trillion US dollars. Shares of China's exports and imports in the total volume of world merchandise exports and imports rose to 10.4% and 9.1%, respectively; for two consecutive years, China was the largest exporter and second largest importer in the world. The same patterns occurred in the trade of services – during the period from 2006 to 2015, the total volume of China's trade of services (excluding government services) rose from 1.9 billion USD to 362.4.

Table 3 – Data on trade between China and major regions of the world

Regions	The share in turnover of China, %		Share in export of china, %		Share in import of China, %	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Countries of Asia	52,79	52,50	60,25	50,22	55,10	56,54
Countries of Europe	17,90	17,50	18,80	17,62	17,34	17,26
North America	14,18	15,25	17,94	19,38	9,18	10,41
Latin America	6,04	6,00	5,98	5,72	6,63	5,95
Africa	5,11	4,50	4,70	4,84	5,61	4,16
Oceania	3,72	3,25	1,70	2,20	5,61	4,74



The 2015 resumed the tendency of growth rate reduction in China's trade turnover with most of its major partners. In particular, trade with the EU has decreased by 8.2%, Japan – by 10.8%, with the Republic of Korea – 5.0%. A more positive situation appeared in the trade of China with ASEAN (-1.7%) and the USA (+ 0.6%).

Table 4 – Partners of China

Countries	Cost, mln. Rub.			Growth, %		
	Commodity turnover	Export	Import	Commodity turnover	Export	Import
<b>Total</b>	<b>3958643,94</b>	<b>2276574,20</b>	<b>1682069,74</b>	<b>-8,0</b>	<b>-2,8</b>	<b>-14,1</b>
the USA	558385,06	409648,33	148736,72	0,6	3,4	-6,5
Hong Kong	344334,46	331567,21	12767,24	-8,5	-8,7	1,2
Japan	278664,11	135677,08	142987,02	-10,8	-9,2	-12,2
Korea	275899,07	101380,86	174518,19	-5,0	1,0	-8,2
Taiwan	186560,13	44904,91	143655,22	-4,9	-3,0	-5,5
Germany	156798,29	69175,52	87622,77	-11,8	-4,9	-16,6
Australia	113979,70	40336,99	73642,71	-16,7	3,0	-24,6
Malaysia	97359,77	44059,50	53300,28	-4,6	-4,9	-4,2
Vietnam	95818,73	66142,77	29675,95	14,6	3,8	49,1
Singapore	79668,72	52112,27	27556,44	-1,0	6,5	-10,6
Great Britain	78538,78	59602,16	18936,63	-2,9	4,3	-20,2
Brazil	71597,39	27430,52	44168,87	-17,3	-21,4	-14,5
Thailand	75477,72	38308,20	37169,51	3,9	11,7	-3,0
India	71636,95	58254,23	13382,72	1,5	7,4	-18,2
Holland	68270,60	59477,57	8792,44	-8,1	-8,4	-5,9
<b>Russia</b>	<b>68065,15</b>	<b>34801,39</b>	<b>33263,76</b>	<b>-28,6</b>	<b>-35,2</b>	<b>-20,0</b>
Canada	55694,42	29442,60	26251,82	0,9	-1,9	4,2
Indonesia	54238,12	34349,90	19888,21	-14,6	-12,1	-18,8
France	51423,23	26766,22	24657,01	-7,8	-6,7	-8,9
Italy	44692,85	27837,85	16854,99	-7,0	-3,2	-12,6

China has unswervingly pursued an independent foreign policy of peace. The basic objectives of the policy center on safeguarding national independence and state sovereignty, and creating an international environment favorable to its reform, opening and modernization efforts, as well as maintaining world peace and promoting common development. The policy is based on the following main elements: Maintaining independence, Maintaining world peace, Friendly relations and cooperation, Good-neighboring relations, Enhanced unity and cooperation with developing countries, "Opening" policy.

One of the latest concepts taken into consideration, as the model to expand country's political influence, was the concept of "soft power". It is well known that the basis of "soft power" concept is the idea that the state can achieve the desired goals, not only by force ("hard power"), but also by the attractiveness of its culture, ideology, value system to other subjects of international relations.

A distinctive feature of the "soft power" is the absence of coercion. The unit value of "soft power" defined culture, economic development model of foreign trade. When handling these units is considered as a legal action, they form rules which, in turn, are able to determine the behavior to motivate action.

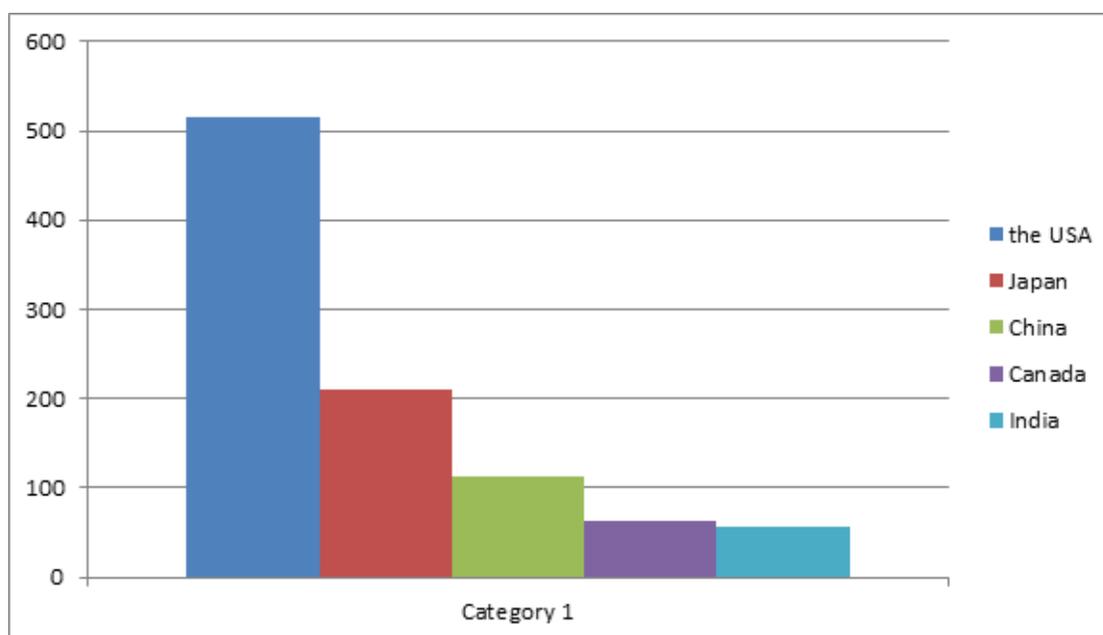
However, the Chinese vision of the concept of AME Rican political scientist greatly expanded the boundaries of its application.



Chinese Government officially recognized the country's culture based on Confucian moral and ethical values and folk traditions enriched secrets of Chinese medicine methods of training elite athletes - an important element of "soft power." On XVII Congress of the CPC, President Hu Jintao pointed out that culture is an increasingly important factor in public power, and called for enhancing the role of the cultural component of "soft power".

A set of tools of "soft power" of China can be classified for at least five groups: investment (taking into account the current realities, we still will refer this aspect of the elements of "soft power"), humanitarian aid, educational exchange programs, diplomacy, and participation in activities of international organization. It is also evident, that the emerging Chinese transnational corporations (TNCs) are a great instrument of the country's soft policy.

It is a common knowledge that TNCs use the advantages of international cooperation and division of labor extensively. They are far beyond their "home" country, and forming interethnic complexes have a significant impact not only on the economies of individual countries, but also on the world trade as a whole.



**Chart 1** – The quantity of TNCs by countries

The greatest amount of TNCs is located in the USA, which is 515, In Japan – 210, in China it's a little bit less – 113, in Canada and India – 62 and 56 relatively. But according to the Forbes Global 2000, which is a comprehensive list of the world's largest, most powerful public companies, Chinese TNC are already ahead of many competitors.

**Table 5 - The World's Largest Companies in 2016 (according to Forbes)**

Rank	Company	Country	Sales	Profits	Assets	Market Value
1	ICBC	China	\$171.1 B	\$44.2 B	\$3,420.3 B	\$198 B
2	China Construction Bank	China	\$146.8 B	\$36.4 B	\$2,826 B	\$162.8 B
3	Agricultural Bank of China	China	\$131.9 B	\$28.8 B	\$2,739.8 B	\$152.7 B
4	Berkshire Hathaway	United States	\$210.8 B	\$24.1 B	\$561.1 B	\$360.1 B
5	JPMorgan Chase	United States	\$99.9 B	\$23.5 B	\$2,423.8 B	\$234.2 B
6	Bank of China	China	\$122 B	\$27.2 B	\$2,589.6 B	\$143 B
7	Wells Fargo	United States	\$91.4 B	\$22.7 B	\$1,849.2 B	\$256 B



Rank	Company	Country	Sales	Profits	Assets	Market Value
8	Apple	United States	\$233.3 B	\$53.7 B	\$293.3 B	\$586 B
9	ExxonMobil	United States	\$236.8 B	\$16.2 B	\$336.8 B	\$363.3 B
10	Toyota Motor	Japan	\$235.8 B	\$19.3 B	\$406.7 B	\$177 B
11	Bank of America	United States	\$91.5 B	\$15.8 B	\$2,185.5 B	\$156 B
12	AT&T	United States	\$146.8 B	\$13.2 B	\$402.7 B	\$234.2 B
13	Citigroup	United States	\$85.9 B	\$15.8 B	\$1,801 B	\$138.1 B
14	HSBC Holdings	United Kingdom	\$70.3 B	\$13.5 B	\$2,409.7 B	\$133 B
15	Verizon Communications	United States	\$131.8 B	\$18 B	\$244.6 B	\$206.2 B
16	Wal-Mart Stores	United States	\$482.1 B	\$14.7 B	\$199.6 B	\$215.7 B
17	PetroChina	<b>China</b>	\$274.6 B	\$5.7 B	\$368.7 B	\$203.8 B
18	China Mobile	<b>China</b>	\$107.8 B	\$17.1 B	\$219.9 B	\$241 B
19	Samsung Electronics	South Korea	\$177.3 B	\$16.5 B	\$206.5 B	\$161.6 B
20	Ping An Insurance Group	<b>China</b>	\$98.7 B	\$8.7 B	\$732.3 B	\$90 B

Chinese banks held on to the top three spots in the FORBES Global 2000, a comprehensive annual ranking of the world's largest public companies. Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), China Construction Bank and Agricultural Bank of China held onto their leading positions, despite a slowing Chinese economy that hurt profits and knocked peer Bank of China from fourth place to sixth

According to the latest IMF outlook, growth in China is expected to slow to 6.3% in 2016 and 6% in 2017, primarily reflecting weaker investment growth as the economy continues to rebalance. That could thin the crowd of companies the country puts on the Global 2000. Presently China got 7 places in top 20 companies in the scope of the world. They are mostly engaged in banking, finance and resource mining, as can be seen from the follow up short description.

Industrial & Commercial Bank of China Ltd. engages in the provision of commercial banking and financial services. It operates through the following business segments: Corporate Banking, Personal Banking, Treasury Operations, and Others. The Corporate Banking segment offers corporate loans, trade financing, deposit-taking and custody activities, corporate wealth management, and corporate intermediary services. The Personal Banking segment provides personal loans, deposit-taking activities, card business, personal wealth management, and personal intermediary services. The Treasury Operations segment involves money market transactions, investment securities, foreign exchange transactions, and the holding of derivative positions. The Others segment represents the leasing services, as well as the assets, liabilities, income, and expenses that are not directly related or cannot be allocated to a segment. The company was founded on January 1, 1984 and is headquartered in Beijing, China.

China Construction Bank Corp. engages in the provision of financial and banking services. It operates through the following segments: Corporate Banking, Personal Banking, Treasury Business, and Others. The Corporate Banking segment includes credit businesses, institutional business services, fund settlement and custody, and corporate e-banking. The Personal Banking segment provides loans, credit card services, foreign exchange, gold business, deposit services, and personal wealth management products. The Treasury Business segment engages in money market transactions, debt securities, and currency trading. The Others segment includes equity investments and profits of subsidiaries and branches overseas. The company was founded in October 1954 and is headquartered in Beijing, China.

Agricultural Bank of China engages in the provision of international commercial banking and financial services. The company



operates its business through the following segments: Corporate Banking, Personal Banking, Treasury Operations and Others & Unallocated. The Corporate Banking segment provides financial products and services to corporations, government agencies and financial institutions. Its products and services include corporate loans and advances, trade finance, deposit products and other types of corporate intermediary services. The Personal Banking segment provides financial products and services to individual customers. Its products and services includes personal loans, deposit products, card business, personal wealth management services and other types of personal intermediary services. The Treasury Operations segment conducts money market or repurchases transactions, debt instrument investments, and holding of derivative positions. The Others & Unallocated segment deals with primarily equity investments. Agricultural Bank of China was founded on July 10, 1951 and is headquartered in Beijing, China.

Bank of China Ltd. engages in the provision of banking and related financial services such as commercial and investment banking, and insurance and investment services. The company operates its business through the following segments: Corporate Banking, Personal Banking, Treasury Operations, Investment Banking, Insurance, and Others. The Corporate Banking segment offers services to corporate customers, government authorities, and financial institutions such as current accounts, deposits, overdrafts, loans, custody, trade related products and other credit facilities, foreign currency, and derivative products [4]. The Personal Banking segment provides services to retail customers such as current accounts, savings, deposits, investment savings products, credit and debit cards, consumer loans, and mortgages. The Treasury Operations segment deals in foreign exchange transactions, customer-based interest rate and foreign exchange derivative transactions, money market transactions, proprietary trading, and asset and liability management. The Investment Banking segment includes debt and equity underwriting and financial advisory, sales and trading of securities, stock brokerage, investment research and asset management services, and private equity investment services. The Insurance segment specializes in the underwriting of general and life insurance business and insurance agency services. The Others segment comprises investment holding and other miscellaneous activities. Bank of China was founded on February 05, 1912 and is headquartered in Beijing, China.

PetroChina Co. Ltd. engages in the exploration, development, production and sale of crude oil and natural gas [4]. The company also involves in the refining of crude oil and petroleum products, production and marketing of primary petrochemical products, derivative chemical products and other chemical products; the marketing of refined products and trading business; and the transmission of natural gas, crude oil and refined oil products and the sale of natural gas. It operates its business through five segments: Exploration & Production, Refining & Chemicals, Marketing, Natural Gas & Pipeline, and Other. The Exploration & Production segment is engaged in the exploration, development, production and marketing of crude oil and natural gas. The Refining & Chemicals segment is engaged in the refining of crude oil and petroleum products, production and marketing of primary petrochemical products, and derivative petrochemical products and other chemical products. The Other segment relates to cash management and financing activities, the corporate center, research and development, and other business services supporting the operating business segments of the company. PetroChina was founded on November 5, 1999 and is headquartered in Beijing, China.

China Mobile Ltd. operates as an investment holding company, which through its subsidiaries offers mobile services using the global system for mobile communications, or GSM, standard. It intend to use GSM network to primarily carry voice usage and certain data traffic from mobile phones. The company offers mobile services using the TD-SCDMA standard, operates 3G business based on an Internet Protocol based core network that is shared by its 2G, 3G and 4G services as well as the TD-SCDMA network capacity. China Mobile was founded on September 3, 1997 and is headquartered in Hong Kong.

Ping An Insurance (Group) Co. of China Ltd. engages in the provision of financial products and services. The company primarily engages in the business of insurance, banking and investment. Its activities also include investment in financial and insurance enterprises and investment deployment. The company operates through the following segments: Life Insurance, Property & Casualty, Banking, Securities and Corporate. The Life Insurance segment offers life insurance products such as term, whole-life, endowment, annuity, investment-linked, universal life, and healthcare insurance. The Property & Casualty Insurance segment offers insurance products, including automobile, non-automobile, and accident and health insurance. The Banking segment undertakes loan and intermediary business, and wealth management and credit card services. The Securities segment involves brokerage, trading, investment banking, and the provision of asset management services. The Corporate segment includes the management and support of the Group's business through its strategy, risk, treasury, finance, legal, human resources functions, etc. Ping An Insurance was founded on March 21, 1988 and is headquartered in Shenzhen, China.

All these TNCs are actively engaged in the home country's foreign policy goals, and are actively aiding the government in the fulfilment of their national goals. The deep cooperation between largest corporations of China with the national government is not a secret among the specialists of the world economy. The government is supporting its TNCs with subsidies, tax relief, tax refund, government agreements with other countries and a wide range of other methods. The western politicians usually call this "protectionism", but this is exactly what their own countries were doing some sixty years ago. Therefore, the modern TNCs of China (especially in banking) can be considered as an active and foremost tool of Chinese foreign policy. It is out of question,



with the deep development of Chinese economy, more transnational corporations in the world will enter into China, which would bring not only infinite commercial opportunities for China, but also more austere challenges for Chinese economy and enterprises to invest in China.

The exact way of Chinese TNCs' fulfillment of national foreign policy goals can be easily seen in Russia. In relations between Russia and China the most important goal of the latter is to create a "New Silk Road", the terraneous transport corridor through Kazakhstan and Russia to Europe. Chinese consider Russia its junior ally and partner, although Russian President Vladimir Putin is the most popular foreign politician in China.

Despite all the talks about "the turn to the East", the Russian role in Chinese foreign relation is still down to "our Siberian petrol station". In May 21, 2014 the Russian "Gazprom" and the China National Petroleum Corporation (CNPC) signed an agreement for the supply of thirty gas – the contract provides for the supply of up to 38 billion cubic meters of gas per year with a total cost of \$ 400 billion over 30 years. No exact gas price was named, but it should be over \$350 per thousand cubic meters. The contract is the largest in the history of the gas industry of the USSR and Russia, and, apparently, the largest agreement to supply gas in the history of the global gas industry. Gazprom CEO Alexei Miller told about the future plans of cooperation with China, "38 billion - is only the beginning. Because we are with the Chinese our partners have agreed that immediately, as soon as we sign the contract on the eastern route - start negotiations on the western route. But as for the western route, there is one fundamental difference on the resource base: this is the same as the base from which we supply gas to Europe".

The contract and announcements above have given a boost to the activity of the Chinese TNCs in Russia. The Chinese company PetroChina started its cooperation with Russia in the oil and gas business over 10 years ago. From 2003 to 2006, CNPC signed agreements with Sakhalin Energy, Lukoil and Rosneft in the fields of oil trade, petroleum exploration and development, and oilfield service and engineering. In October 2006, CNPC and Rosneft jointly established Vostok Energy Ltd., in which CNPC has a 49% stake. In August 2007, Vostok Energy Ltd. won an auction for licenses to explore for oil and gas in two eastern Siberian blocks in North Irkutsk Province of Russia – Verkhneichersky and West Chonsky. In 2009, CNPC signed agreements with Rosneft and Transneft for long-term crude oil trade. After the "turn to the East" announcement, suddenly major breakthroughs were made in bolstering the upstream cooperation with our Russian counterparts. An agreement was signed with Rosneft on expanding upstream cooperation in eastern Siberia and establishing a JV company to develop oil and gas fields in the Far East. Meanwhile, CNPC joined the Novatek's Yamal LNG Project with a 20% stake. Later, another contract was signed with Russia's Novatek to purchase 3 million tons of LNG annually from Yamal for 20 years. In November 2014, CNPC and Rosneft signed a cooperation framework agreement on the Vankor Oilfield project, marking a new breakthrough in upstream cooperation. In May of 2015 "Gazprom" and CNPC signed an agreement on the basic conditions of pipeline natural gas supply from Russia to China through this route, called the "Power of Siberia-2". Finally in December 2015 China has confirmed the original plan for laying a gas pipeline "Power of Siberia-2" up to 30 billion cubic meters of gas per year, "Gazprom" and CNPC analyze the possibility of creating a second thread and increase the total volume of deliveries to 60 billion cubic meters. All this enormous activity is clearly fulfilling the main goal of China's national foreign policy towards Russia – increasing the ties between two countries in oil and gas section.

In order to secure this goal, the Chinese government gave support and "green light" to another domestic TNC – China Petroleum & Chemical Corporation (hereinafter referred to as "Sinopec"). It is a listed company on domestic and international stock exchanges with integrated upstream, midstream and downstream operations, prominent core businesses and a comprehensive marketing network. The scope of its core business mainly covers oil and gas exploration, development, production and marketing; oil refining and distribution; production and sales of chemicals. Among its strategic partners in Russia are Rosneft and Orenburg Drilling Company. In 2015 Rosneft and Sinopec signed the General conditions of the agreement on cooperation in the framework of the proposed joint development of Russian and Yurubcheno- Tokhomskoye oil fields. The agreement provides for the possible acquisition of Sinopec and 49% in the "East-Siberian Oil and Gas Company" (ESOC) and "Tyumenneftegaz" holding for the development and mining licenses. Joint development of their oil reserves will allow "Rosneft" and Sinopec projects to reduce operating risks. The cooperation will also increase the possibilities of financing projects and technologies for their implementation. "Rosneft" and Sinopec appreciate the partnership with each other. Both sides have already achieved positive results of cooperation in the framework of "Udmurtneft" and "Sakhalin-3".

In the end of 2015 mass media have announced that Sinopec completed successfully their investment into Russian Oil and Gas Company SIBUR at 10% of all assets. It was stated that "the successful completion of the transaction will deepen the cooperation between the two companies and create value for both. The investment will also lead to better sharing of joint expertise and resources, which will strengthen not only the market leading positions of both companies, but also the strategic cooperation between China and Russia. Sinopec will have the right to nominate a representative for SIBUR's Board of Directors as a strategic investor". Generally speaking, Chinese TNCs together act as the second largest buyer of Russian oil and gas after EU. Thus, it can be stated that unless the aims of Chinese foreign policy in relation to Russia don't change, only oil and gas TNCs from China will be present in Russian economy.



## Bibliography

1. Academy of Social Sciences of China, Report: China will make every effort to ensure that by 2050 to become the second country in the world. – URL: <http://russian.people.com.cn/95181/7179282.htm>
2. Sinopec wants to provide Oil Services in Russia // Izvestia. – 15.02.2016. – URL: [izvestia.ru](http://izvestia.ru)
3. Nikokhim and Sinopec agreed to create gas chemical complex in Volgograd over 2 billion Dollars // Interfax. – 18.04.2016. – URL : [Interfax.ru](http://interfax.ru)
4. Lapshin Andrei, Mokroysova Irina. The starting point: how were the built first rating of Russian oil buyers // Forbes. – URL : [forbes.ru](http://forbes.ru)
5. Mastepanov Alexei. Asian power fluctuations // Russian oil. – March-April 2016. – №3-4. – 2016. – P. 4-5.
6. Suvorov Vladimir. Investors from Asia-Pacific region have estimated Russia's proposals/ Izvestia. – 8.09.2015. – URL : [izvestia.ru](http://izvestia.ru)
7. Global 2000 report – The largest TNC 2015 // Financial Times. – URL : [global-finance.ru](http://global-finance.ru)
8. Chernikov Sergey. Features of Russian companies expansion to Chinese markets // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №1 (5). P. 44.
9. Schtukina Ekaterina. Agreement on cross-border area "Sili Sibiri" signed in Beijing // Ria News. – 17.12.2015 – URL : [ria.ru](http://ria.ru)
10. The official cite of PetroChina Company Limited. – URL: [petrochina.com.cn](http://petrochina.com.cn)
11. The official cite of Sinopec International Company. – URL: [Sinopec-russia.ru](http://Sinopec-russia.ru)



# ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УДК 34.025

Андрей Смагин<sup>23, 24</sup>  
Andrey Smagin

## РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТА ВЕЩНЫХ ПРАВ НА НЕДВИЖИМОЕ ИМУЩЕСТВО В РОССИИ

### THE DEVELOPMENT OF THE INSTITUTE OF REAL RIGHTS ON REAL ESTATE IN RUSSIA

**Аннотация.** В данной статье проведен анализ развития института вещных прав на недвижимое имущество в соответствии с концептуальными документами, проектами ФЗ о внесении изменений в ГК РФ и уже вступившими изменениями в гражданском законодательстве. Установлены направления потенциальных изменений в сторону уточнения состава и характеристик недвижимого имущества, уточнения и дополнения понятийного аппарата. Выявлена и обоснована необходимость уточнения ряда предполагаемых изменений, увеличения степени их нормативной проработанности, устранения нормативной “отсталости” ряда смежных норм. Выделены направления и конкретные меры совершенствования института вещных прав на недвижимое имущество.

**Ключевые слова:** проект изменений ГК, реформирование ГК, недвижимость, вещные права.

**Abstract.** This article analyzes the development of the institute of real rights to immovable property in accordance with the conceptual documents, the draft Federal Law on Amendments to the Civil Code of the Russian Federation and have already entered changes in civil law. Established areas of potential changes in the direction of clarifying the composition and characteristics of the property, to clarify and supplement the conceptual apparatus. It identified and substantiated the need to clarify certain alleged changes to increase their degree of elaboration of the normative, regulatory eliminate “backwardness” a number of related standards. Obtained directions and specific measures improving the institution of property rights to real estate.

**Keywords:** draft amendments to the Civil Code, the reform of the Civil Code, real estate, property rights.

**Ссылка на статью:** Смагин А. А. / Развитие института вещных прав на недвижимое имущество в России // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3 (7). С. 13-16. – Библиогр. : с. 16 (3 назв.).

**Н**а данный момент, в соответствии с концепцией развития гражданского законодательства Гражданский кодекс РФ переживает модернизацию в соответствии с проектом Федерального закона № 47538-6 “О внесении изменений в Гражданский кодекс Российской Федерации, отдельные акты Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации”<sup>25</sup>. Большинство изменений, предусмотренных данным проектом уже вступили в силу, однако достаточно важные положения лишь ожидают своей реализации.

Происходящие изменения в гражданском кодексе существенно изменили состав и характеристики недвижимого имущества. В соответствии со ст. 130 ГК РФ<sup>26</sup> к недвижимым вещам (недвижимое имущество, недвижимость) относятся земельные участки, участки недр и все, что прочно связано с землей, то есть объекты, перемещение которых без несоразмерного

23 Смагин Андрей Андреевич – магистрант, Российский государственный социальный университет (Москва, Россия).

Smagin Andrey A. – undergraduate, Russian State Social University (Moscow, Russia).

24 Научный руководитель Стародумова С. Ю. – кандидат юридических наук, доцент кафедры гражданского права и процесса. Российского государственного социального университета (Москва, Россия).

Supervisor Starodumova S. Y. – PhD, associate professor of civil law and process department. Russian State Social University (Moscow, Russia).

25 Проект федерального закона № 47538-6 “О внесении изменений в Гражданский кодекс Российской Федерации, отдельные акты Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации.” (не вступил в силу) // СПС Гарант// <http://base.garant.ru/5762296/> ( дата обращения 19.11.2015)

26 Гражданский кодекс Российской Федерации часть 1 от 30.11.1994 N 51-ФЗ (редакция от 13.07.2015) // <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/> (дата обращения 16.11.2015)



ущерба их назначению невозможно, в том числе здания, сооружения, объекты незавершенного строительства, а также воздушные и морские суда, подлежащие государственной регистрации, суда внутреннего плавания.

Гражданское законодательство до сих пор не содержит легального понятия недвижимости, а признаки данного понятия характеризуются перечислением совокупности объектов под названием «недвижимость». Кроме того, законодатель использует такие взаимозаменяемые дефиниции как «недвижимая вещь», «недвижимое имущество» и «недвижимость», среди которых тождественными понятиями следует воспринимать только понятия «недвижимая вещь» и «недвижимость», в связи с тем, что к имуществу могут быть отнесены и имущественные права<sup>27</sup>.

Соответственно, в понятие недвижимости могут включаться не только конкретные объекты обладающие признаком материальности, но и имущественные права. Поэтому можно сделать вывод, что под данное понятие недвижимости подпадают многочисленные объекты, которые имеют связь с землей, либо определенный абстрактный характер, но входящий во взаимодействие с данными объектами, а именно:

- 1) земельные участки и участки недр;
- 2) рукотворные объекты, имеющие прочную связь с землей, перемещение которых без причинения несоразмерного ущерба невозможно;
- 3) объекты, отнесенные действующим законодательством к недвижимому имуществу, которые в некоторых случаях обладают признаками движимой вещи.

В настоящее время в ГК РФ получили изменение и объекты, отнесенные к недвижимости, введена статья 133.1 ГК РФ, в соответствии с которой недвижимой вещью, участвующей в обороте как единый объект, может являться единый недвижимый комплекс – совокупность объединенных единым назначением зданий, сооружений и иных вещей, неразрывно связанных физически или технологически, в том числе линейных объектов (железные дороги, линии электропередачи, трубопроводы и другие), либо расположенных на одном земельном участке, если в едином государственном реестре прав на недвижимое имущество зарегистрировано право собственности на совокупность указанных объектов в целом как одну недвижимую вещь.

Соответственно, можно сказать, что введение данного нового объекта прав (типа недвижимой вещи) – единого недвижимого комплекса (ЕНК) имеет целью упрощение процедур, связанных с государственной регистрацией права на обширные объекты путем применения к ним понятий неделимости.

Значительные изменения претерпела и процедура государственной регистрации права, введена в действие ст. 8.1 ГК РФ, в соответствии с которой устанавливается следующее правило: в случае заключения сделки в простой письменной форме, необходимо наличие заявлений от всех лиц, участвующих в сделке, для внесения записи в реестр. Если сделка нотариально удостоверена, то запись может быть внесена по заявлению какой-либо из сторон, а также по заявлению нотариуса. Соответственно, внесение данной нормы на практике должно исключить возможность уклонения от государственной регистрации недобросовестных лиц. Причем, введена возможность проверки органом регистрации законности сделки, совершенной в нотариальной форме, если при проверке выявляются нарушения закона – в регистрации лицу отказывается.

В теории можно предположить, что данная норма рассматривается как дополнительная гарантия от ошибки нотариуса при нотариальном удостоверении сделки, с практической же точки зрения, деятельность нотариуса и так имеет имущественную защиту в виде страхования (ст. 18 «Основы законодательства РФ о нотариате»<sup>28</sup>).

В то же время, предусмотрена ответственность для государственного регистрирующего органа. В случае выявления факта незаконного отказа в государственной регистрации прав, либо уклонение от государственной регистрации, внесение незаконных данных в реестр, при наличии вины органа регистрации – все причиненные убытки подлежат возмещению за счет казны Российской Федерации.

В соответствии с п. 5 ст. 8 ГК РФ появилась возможность установления отметки о наличии спора относительно зарегистрированного права, которая действует до 3 месяцев, либо до момента вынесения решения суда об аннулировании данной записи. С точки зрения практики, подобная отметка в реестре – серьезное ограничение правомочий собственника, поскольку он будет в течение указанного срока лишен возможности распорядиться данным имуществом, однако судебный порядок урегулирования спора в соответствии с нормой ст. 134 ГПК<sup>29</sup> предполагает недопустимость повторной подачи иска при наличии уже вступившего в силу решения суда.

Возникает вопрос: не будет ли злоупотребления со стороны третьих лиц в отношении внесения данной отметки много-

27 Стародумова С. Ю. Понятие и виды недвижимых вещей в гражданском праве // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал, 2015. – № 3. – С. 52-55.

28 Закон от 11 февраля 1993 г. N 4462-1 «Основы законодательства РФ о нотариате» (ред. от 01.11.15) // <http://base.garant.ru/10102426/3/#ixzz3rfs0mRg5> (дата обращения 16.11.15)

29 Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 N 138-ФЗ (редакция от 06.04.2015) // <http://www.consultant.ru/popular/gpkrf/> (дата обращения 16.11.2015)



кратно? Вопрос, который пока не имеет ответа.

Как и было сказано ранее, перечисленные выше изменения лишь небольшая, хоть и фундаментальная, часть правового регулирования недвижимого имущества.

Проект изменений в ГК предусматривает внесение изменений в систему вещных прав. Глава будет называться “Вещное право”. Из достаточно простого явления – изменения названия, становится ясно, что право собственности не будет выделяться в плане правового регулирования как особый вид вещного права. Вследствие чего, словосочетание “Право собственности и иные вещные права” утратит свой смысл.

По плану проекта глава о “Вещных правах” будет содержать четыре подраздела:

1. Владение
2. Общие положения о Вещных правах
3. Право собственности
4. Ограниченные вещные права

Структурные изменения объяснимы, ведь вводится ряд институтов, ранее отсутствовавших в Российском законодательстве, например, институт владельческой защиты, сущность которого в предоставлении более понятной, простой защиты от самоуправства другого лица, чьей целью является завладение имуществом лица.

Наибольший интерес с точки зрения изучения правового режима недвижимого имущества по проекту ГК представляют собой подразделы “Право собственности” и “Ограниченные вещные права”. Подраздел о праве собственности (г. 17, 18, 19, 19.1 Проекта изменений в ГК) в части общих положений не понесут каких-либо значимых изменений.

Существенные изменения в Проекте коснутся главы 19.2 подраздела о праве собственности. В частности, предполагается, что появятся ряд новых статей:

Ст. 293 ГК, в соответствии с которой появится обязанность владельца участка учитывать права владельцев соседних участков при осуществлении своего права собственности на земельный участок.

Ст. 294 ГК, в которой описывается целый комплекс прав владельцев соседних земельных участков.

Глава 19.3 проекта изменений в ГК закрепляет общее правило о том, что здание и сооружение соотносится с земельным участком как единый объект недвижимости. Однако рассматривается ситуация, когда здание и сооружение могут находиться на чужом земельном участке, в данном случае собственнику строения предоставляется:

право ограниченного владения земельным участком, на котором находится строение;

право требования от собственника земельного участка предоставления ему права застройки, права постоянного землевладения, аренды части земельного участка, необходимого для обеспечения доступа к данному строению.

В завершение анализа подраздела о праве собственности необходимо выделить наличие установленного главенствующего принципа – единого объекта недвижимости – земельного участка со зданиями и сооружениями, находящимися на его территории. Из анализа данного подраздела можно выделить следующие выводы – некоторые главы данного подраздела, которые действительно требовали изменений, их не получили, в частности, глава 19.4 проекта изменений в ГК, а именно, в данной главе сохранена модель общей долевой собственности на общее имущество жилого дома. Необходимость изменений данной главы обоснована тем, что неэффективность данного правового института не раз указывалась как в литературе, так и в судебной практике.

Одновременно проект изменений в ГК предусматривает введение широкого списка ограниченных вещных прав, некоторые из которых до сих пор неизвестны отечественному правопорядку: право постоянного землевладения; право застройки; сервитут; право личного пользования; ипотека; право приобретения чужой недвижимой вещи; право вещной выдачи; право оперативного управления; право ограниченного владения земельным участком.

Обратим внимание на некоторые из перечисленных прав.

Право постоянного землевладения – право владения или пользования земельным участком, устанавливаемое бессрочно или на определенный срок (минимальный срок 50 лет) для ведения определенного сельскохозяйственного производства, лесного хозяйства, организации рыболовства, рыбоводства, охоты, создания особо охраняемых территорий и геологических объектов, а также иных предусмотренных законом целей, достижение которых связано с использованием природных свойств и качеств земельного участка. Прекращается данное право по задумке законодателя будет либо окончанием срока, если он установлен, либо истощением природных свойств, являющихся предметом данного права. Причем данное право может выступать предметом залога, допускает возможность сдачи в аренду данного земельного участка и может быть переуступлено третьим лицам.

Право застройки – право владения и пользования чужим земельным участком в целях возведения на нем строения и последующей эксплуатации. Интересными особенностями данного права является возможность установления в отношении одного земельного участка нескольких таких прав. Право застройки по сроку использования не может быть менее 50 и более 100 лет. Право также может быть переуступлено третьим лицам, являться предметом залога. Основанием для прекращения права гибель строения не является.



Сервитут (право использования чужого имущества (земельного участка) для осуществления собственных субъективных прав) – хотя и не новый вид ограниченного вещного права, в рамках проекта изменений предусматривает выделение 5 видов сервитута: сервитут перемещения (проход, проезд); Строительный сервитут (размещение строительных средств для осуществления строительства); сервитут обеспечения (мелиорации) – обеспечения нормальной эксплуатации земельного участка путем проведения коммуникаций на соседних участках; горный сервитут – устанавливаемый в случае необходимости использования недр; коммунальный сервитут (все что связано с объектами коммунального назначения, находящимися на земельном участке лица).

В остальной части правовое регулирование сервитута не претерпело изменений.

Право личного пользования – право, на основании которого, физические лица или некоммерческие организации могут владеть и пользоваться чужой недвижимой вещью. В частности, выделяется специализированный вид такого права – социальное пользование, которое закрепляет право лиц при проживании с собственником пользования данным помещением.

Далее, ипотека в изменениях ГК, в разделе общей части обязательственного права уже получила отсылку на несуществующий пока раздел "Вещного права", где она должна быть раскрыта как вид ограниченного вещного права.

Ипотека будет включать несколько видов. Ипотека, которая устанавливается в целях обеспечения обязательства (акцессорная), в договоре указывается сущность, размер и срок обязательства и ипотека, устанавливаемая без таких данных (неакцессорная) При чем для последней единственное необходимое условие – обозначение предельной цены (суммы) договора.

Касательно последних двух видов ограниченных вещных прав – право оперативного управления и права ограниченного владения земельным участком, то они сольются в один вид.

Таковы изменения, которые лишь предстоит реализовать отечественному законодателю.

На данный момент произведены лишь фундаментальные изменения большинства норм ГК, касающихся правового режима недвижимого имущества касательно вещных прав, изменения ограниченных вещных прав лишь ожидаются. Как указывает профессор Белов: "Законопроект N 47538-6/5 о вещных правах – несмотря на свой наиболее ранний, зарезервированный за ним номер, если и будет когда-нибудь принят, то, судя по его содержанию, последним"<sup>30</sup>.

30 Белов В. А. "Что изменилось в гражданском кодексе?" Практическое пособие // Система Консультант плюс, 2015. С. 82.

### Список литературы

1. Белов В. А. Что изменилось в гражданском кодексе? : Практическое пособие // Система Консультант плюс, 2015. С. 82.
2. Проект федерального закона № 47538-6 "О внесении изменений в Гражданский кодекс Российской Федерации, отдельные акты Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации." (не вступил в силу) // СПС Гарант // <http://base.garant.ru/5762296/> (дата обращения 19.11.2015).
3. Стародумова С. Ю. Понятие и виды недвижимых вещей в гражданском праве // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал, 2015. – № 3. – С. 52-55.



## ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ СУЩНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО СОЦИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

### APPROACHES TO UNDERSTANDING OF CORPORATE SOCIAL MARKETING

**Аннотация.** В статье будут рассмотрены различные подходы к понятию социального маркетинга и корпоративного социального маркетинга, их роли в деятельности современной корпорации.

**Ключевые слова:** маркетинг, социальный маркетинг, корпоративный социальный маркетинг, маркетинговая стратегия.

**Abstract.** This article will examine various approaches to the concept of social marketing and corporate social marketing of their role in the activities of the modern corporation.

**Keywords:** marketing, social marketing, corporate social marketing, marketing strategy.

**Ссылка на статью:** Якушков А. А. / Подходы к пониманию сущности корпоративного социального маркетинга // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3 (7). С. 17-21. – Библиогр. : с. 20-21 (14 назв.).

<sup>3</sup> Якушков Александр Александрович – магистрант Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС (Москва, Россия). E-mail: [jakushkov@rambler.ru](mailto:jakushkov@rambler.ru)

*Yakushkov Alexander A.* – graduate student of the Moscow International Higher Business School MIRBIS (Moscow, Russia).

Изменение социально-экономических отношений способствует развитию концепции маркетинга, в центре которого находится человек. Таким образом, эволюция маркетинга привела к возникновению новейшей и самой перспективной в настоящее время концепции – социального маркетинга. При анализе стадий развития маркетинга через прохождение им различных концепций следует, что первоначально фирмы основывали свои рыночные решения на соображениях извлечения прибыли, затем они стали осознавать стратегическую значимость удовлетворения покупательских потребностей, в результате чего появилась концепция маркетинга, а на современном этапе при принятии решений многие компании думают и об интересах общества, т. е. руководствуются концепцией социального маркетинга. Социальный маркетинг изначально определялся как изучение и формирование потребностей покупателей и удовлетворение их более эффективными методами, чем конкуренты, при условии повышения благосостояния всех членов общества; под благосостоянием понимается совокупность материальных, духовных, социальных благ, которыми владеет субъект благосостояния и которые использует для удовлетворения своих потребностей. С течением времени понятие социального маркетинга менялось, и сейчас этот инструмент представляет собой, таким образом, механизм согласования потребностей и интересов потребителей, потребностей и интересов компании и потребностей и интересов общества. Согласно исследовательскому агентству «Good Purpose», 87% мировых потребителей считают, что предпринимателей на равных должны волновать прибыль и социальные вопросы.

В настоящее время маркетологи ведущих компаний мира всё чаще обращаются к социальному маркетингу как к инструменту продвижения, укрепления силы бренда и выстраивания долгосрочных отношений с потребителями. Одним из главных факторов, обуславливающих возрастающую популярность и важность социального маркетинга, является осознание маркетологами того обстоятельства, что восприятие потребителями компании в целом и её общественной роли в частности может оказать влияние на их отношение к организации и её товарам и услугам, изменить их лояльность к компании, воздействовать на силу и ценность брендов фирмы, т. е. способствует созданию определённого положительного имиджа компании.

Как и любые другие маркетинговые мероприятия, действия компании в рамках социального маркетинга нуждаются в оценке эффективности, результативности и влияния на основную деятельность организации. Вопрос результативности маркетинга как такового является одним из основополагающих на современном этапе развития российской экономики; во многом это происходит благодаря тому, что маркетинговые бюджеты имеют тенденцию к существенному росту за последние несколько лет, в то время как такой рост затрат остаётся необоснованным, что способствует напряжённости во взаимоотношениях между маркетинговым и финансовым отделами. Ко всему прочему, эти проблемы усугубляются частыми экономическими кризисами. Вопрос оценки результативности социального маркетинга ещё более специфичен, поскольку эффект от проведения таких мероприятий, как правило, проявляется в долгосрочной перспективе. В реалиях российского бизнеса вопрос стоит особенно остро, так как, согласно исследованию ЗАО «КПМГ» и Фонда «Единое общество», 20% крупных, 55% средних и 82% малых российских компаний вообще не проводят оценку эффективности собственной социальной деятельности [1].



Социальный маркетинг стал закономерным и наиболее перспективным в XX-XXI вв. этапом развития маркетинга, поскольку современные потребители (как правило, в развитых странах) отдают предпочтения тем организациям, которые проявляют заботу о будущем благополучии общества, отказываются от производства товаров, противоречащих общественным интересам, не причиняют вред окружающей среде, заботятся о сохранении экологического равновесия в мире и используют «зелёные» технологии в своём производстве. Именно таким производителям, по мнению Ф. Котлера [2. С. 34] и других влиятельных исследователей-маркетологов, принадлежат будущие рынки сбыта.

Подобное понимание социального маркетинга сложилось в процессе эволюции его назначения. Впервые термин «социальный маркетинг» был использован в 1971 г. и обозначал попытку применения принципов маркетинга, его инструментов и техник для содействия решению социальных задач, реализации социальных идей, а также в процессе социальных действий. Именно тогда в область деятельности компаний всё чаще стало входить решение различных общественных проблем и задач. Ф. Котлер обосновал необходимость применения социального маркетинга для устойчивого развития компании, а в качестве первоочередной цели социального маркетинга называл адекватное восприятие конкретной целевой аудиторией социальной идеи, для чего необходима разработка и реализация специальных программ; главной же задачей при этом выступает улучшение качества и условий жизни этой аудитории. По мнению немецких исследователей М. Бруна и Д. Тилмеса, важнее формальных критериев характеристики организации является её готовность к решению социальных задач, способность компании инициировать деятельность в области социального маркетинга [3]. Поэтому для оценки значения социального маркетинга необходимо выявить относительное значение постановки социальных вопросов.

Хотя социальный маркетинг имеет много общих черт с традиционным маркетингом (маркетингом товаров и услуг), их конечные цели фундаментально различаются между собой. Если коммерческий маркетинг предназначен для увеличения прибыли компании, то социальный маркетинг направлен на поведенческие изменения, которые должны укрепить благосостояние общества [4]. Впрочем, обе эти концепции маркетинга нацелены повлиять на человеческое поведение: в традиционном маркетинге это должно привести к покупке потребителем определённых товаров или услуг, а в социальном контексте – к вовлечению в социально полезную деятельность. Кроме того, обе концепции предполагают долгосрочное сотрудничество с потребителем (в традиционном маркетинге это регулярно повторяющиеся покупки, в социальном – пожизненное следование социально полезным нормам). Также обе концепции принимают человеческое поведение как добровольное и находящееся под влиянием определённых вознаграждений; следовательно, для того чтобы изменить поведение человека, его следует не принуждать к этому, а чем-то мотивировать его к этому изменению. Наконец, социальный маркетинг, как и традиционный, имеет свой комплекс маркетинга (маркетинг-микс): продукт – это новая модель поведения, которую целевая аудитория должна принять; цена – это то, чем целевая аудитория должна пожертвовать, чтобы получить ценности программы социального маркетинга (причём цена выходит за рамки денежных расходов); продвижение включает в себя все формы убеждения целевой аудитории к принятию новой модели поведения; место – каналы распространения или специально созданные системы, через которые «товары» будут доступны для целевой аудитории.

Среди других названий данной концепции встречаются социально-этический маркетинг (В. Гордин, В. Иванов, Е. Голубков), этико-социальный маркетинг (И. Березин), общественно-ориентированный социальный маркетинг (А. Тета), социально-ориентированный маркетинг (А. Панкрухин), социально-ответственный маркетинг (М. Симановская), общественный маркетинг (В. Мартынов). Впрочем, все определения рассматриваемой концепции тем или иным образом подчёркивают социальную сущность явления [5].

Под влиянием идей Ф. Котлера российский исследователь Е. Голубков определяет социальный маркетинг как вид маркетинга, заключающегося в разработке, реализации и контроле социальных программ, направленных на повышение уровня восприятия определёнными слоями общественности неких социальных идей, движений или практических действий [6. С. 99]. Практически аналогичное определение приводит другой российский исследователь, А. Решетников, по мнению которого социальный маркетинг представляет собой разработку, претворение в жизнь и контроль за выполнением программ, имеющих целью добиться восприятия целевой группой социально значимой идеи или практики [7. С. 13].

В свою очередь, о тесной взаимосвязи учёта потребностей целевых групп с экономической эффективностью компании, как одной из базовых характеристик социального маркетинга, заявляли в конце XX века С. Эбель, М. Брун и Д. Тилмес, М. Ауэр и М. Герц, Д. Бэрре, С. Захарова; при этом центральное место в деятельности компании данные исследователи отводят решению тех или иных социальных проблем. Согласно точке зрения Н. Покровской, организация, действующая по законам социального маркетинга, отказывается от своих эгоистических целей, если они противоречат интересам общества; наиболее полное выражение этой позиции заключается в том, что организация отказывается от своей выгоды в пользу общества не только пассивно, но и активно, затрачивая солидные средства и выступая за какую-либо социальную идею [8].

Развивая идеи Ф. Котлера, А. Тета вводит в научный оборот понятие общественно-ориентированного социального маркетинга, который выявляет и разделяет интересы общества. Вместе с тем, учёный видит только два направления развития маркетинга в современных условиях:

1. Распространение первоначальной маркетинговой концепции на социальную область.



## 2. Интеграция в маркетинг общественно-ориентированного измерения [9].

Распространение идей социального маркетинга породило целый ряд новых его определений, отражающих разные аспекты его функционирования, при этом нередко эти понятия употребляются в качестве синонимов социального маркетинга только по той причине, что все они указывают на социальную природу явления. Тем не менее некоторые исследователи справедливо «разводят» ситуации их употребления. К примеру, В. Федоров предлагает сравнительный анализ наиболее распространенных понятий – «социальный маркетинг», «социально-этический маркетинг» и «социально-ответственный маркетинг». Приоритетной целью социального маркетинга, по оценке исследователя, является благополучие потребителей в долгосрочной перспективе, а не просто удовлетворение их краткосрочных нужд, тогда как перед социально-этическим маркетингом стоит цель получения прибыли для организации только законными средствами и методами, а для социально-ответственного маркетинга – благополучие компании в долгосрочном периоде за счёт решения социально-экономических проблем всех заинтересованных сторон [10. С. 18]. Этот пример демонстрирует различия трёх понятий, что должно способствовать более точному и ответственному их употреблению.

В 2001 году комиссия Европейского Союза определила корпоративную социальную ответственность как концепцию, посредством которой компании интегрируют заботу об обществе и окружающей среде в свою деятельность и своё взаимодействие со стейкхолдерами (заинтересованными сторонами – группами или людьми, на которых могут повлиять действия компании) на добровольной основе. Эта ответственность проявляется в формах этичного поведения бизнеса в обществе и заключается главным образом в готовности бизнеса осуществлять добровольные социальные инвестиции, т.е. вложения финансовых, материальных, технологических, управленческих и иных ресурсов для реализации социальных программ.

Ф. Котлер выделяет 6 основных типов инициатив КСО:

1. Продвижение корпоративной благотворительной идеи или дела, представляющее из себя выделение финансовых и других корпоративных ресурсов с целью привлечения внимания общества к определённой социальной проблеме, сбора средств, привлечения волонтеров для ее решения.
2. Благотворительный маркетинг является обязательством совершать взносы или отчислять определённые проценты от объёмов продаж на благотворительные нужды.
3. Корпоративный социальный маркетинг является поддержкой разработки и (или) проведения рекламных и PR-кампаний, направленных на изменение неблагоприятных типов поведения для улучшения социального здоровья или безопасности, способствования защите окружающей среды или развитию территориальной общины.
4. Корпоративная филантропия – целевые пожертвования непосредственно благотворительной организации, либо на реализацию акции и/или проекта чаще всего в форме денежных грантов, подарков, товаров, услуг.
5. Волонтерская работа – оказание поддержки и привлечение сотрудников компании и других категорий добровольцев для содействия местным общественным организациям и их инициативам.
6. Социально ответственные подходы к ведению бизнеса, которые подразумевают внедрение по собственному выбору практики ведения бизнеса и инвестиций, способствующих повышению благосостояния общества и сохранению окружающей среды [11].

Несмотря на то, что эффект от реализации программ социального маркетинга измерить сложно (поскольку речь идёт о влиянии на общество или его отдельные группы и, как правило, в долгосрочной перспективе), для многих прогрессивных компаний становится очевидным, что этот инструмент демонстрирует положительные результаты, а его более широкое использование способно изменить не только сферу производства товаров и услуг, но и поведение людей в современном быстроменяющемся мире. Основной целью программ социального маркетинга является продажа дополнительной стоимости товара конечным покупателям. Это те инициативы, которые не только направлены на стимулирование покупательской активности, но и позволяют клиентам компании почувствовать свою значимость и причастность к добродетельному делу; это может быть помощь незащищённым слоям населения, забота о здоровом образе жизни и экологии, развитии культуры, образования и т. д. По мнению Г. Прингла и М. Томпсона, корпоративные социальные инициативы на сегодняшний день являются самым мощным средством упрочения позиций бренда [12, С. 132]. Согласно исследователям, в современном обществе потребности клиентов как бы перемещаются на верхний уровень пирамиды Маслоу, к самореализации, и социально ответственный маркетинг апеллирует именно к ней.

М. Драмрайт и П. Мёрфи определяют корпоративный социальный маркетинг как охват маркетинговых инициатив, имеющих по меньшей мере одну некоммерческую цель, относящуюся к общественному благополучию, и использующих ресурсы самой организации или её партнёров. Важнейший фактор корпоративного социального маркетинга заключается в том, что положительное восприятие потребителями компании и её роли в обществе может существенно повлиять на силу и ценность бренда. Согласно С. Хёффлеру и К. Л. Келлеру, корпоративный социальный маркетинг выстраивает ценность бренда через повышение осведомлённости о бренде, усиление (улучшение) имиджа организации, установление доверия и выявление потребительской вовлечённости в бренд до и после приобретения продукции компании. Котлер и Ли определяют корпоративный социальный маркетинг как стратегию, которая использует маркетинговые принципы и техники для «культивации»



изменений в поведении целевой группы и улучшение социума в целом и в то же время создаёт рынки для товаров и услуг [11]. Из этого определения следует, что компании занимаются корпоративным социальным маркетингом, преследуя коммерческие цели; тем не менее, авторы подчёркивают одну особенность этого инструмента. По их мнению, корпоративная филантропия, волонтерство и прочие инструменты КСО также могут увеличить прибыль компании, создать гудвилл и повысить осведомлённость о бренде, однако они в конечном итоге не направлены на изменение поведения, тогда как грамотно созданная и проведённая кампания корпоративного социального маркетинга – это такая кампания, когда организация выбирает социальную проблему, для решения которой необходимы изменения в поведении людей, и когда запланированное (т. е. «новое», изменённое) поведение можно отнести к одной или нескольким целевым аудиториям компании.

Корпоративный социальный маркетинг включает в себя филантропическую деятельность, спонсорство, рекламу с социальным аспектом, партнёрства с некоммерческими организациями, волонтерство и прочие мероприятия. Корпоративный социальный маркетинг может использоваться для достижения многочисленных целей, среди которых исследователи в частности выделяют создание дифференцирующего преимущества за счёт улучшенного корпоративного имиджа и обособление компании от конкурентов путём создания эмоциональной или даже духовной связи с потребителями.

Согласно агентству International Advertising, Marketing and Public Relations, выгоды корпоративного социального маркетинга широки и могут быть использованы для вовлечения разнообразных аудиторий и стейкхолдеров от потребителей до сотрудников самой компании для решения бизнес-задач социально полезными способами. Компании могут реализовывать свои социально-маркетинговые программы совместно с общественными, некоммерческими организациями и фондами, имеющими большой опыт в решении социальных проблем, не только для получения специализированной поддержки от них, но и для лучшей коммуникации с обществом и повышения доверия к программам. Очевидно, что сами компании поддерживают такие программы своей маркетинговой деятельностью, имеющимся доступом к каналам распространения, финансами, сотрудникам-волонтерам и пр., тем самым обеспечивая синергию, которая больше, чем другие инициативы КСО, воздействует на широкие аудитории. В то же время организация должна осознавать, что программы корпоративного социального маркетинга, как правило, носят долгосрочный характер, поскольку желаемые изменения в модели поведения начинают действовать не сразу. Помимо этого, такие программы должны быть приведены в соответствие с товарами или услугами компании, так как её компетентность по решаемым социальным проблемам должна положительно влиять и на предлагаемые программы, и на её репутацию в целом. При этом, по мнению некоторых исследователей, важно избегать противоречивых связей – таких как, например, продвижение здорового питания сетями ресторанов фаст-фуда.

Инициативы в рамках корпоративного социального маркетинга направлены на обеспечение эффективного решения комплексных социальных проблем посредством концентрации на тех программах, которые способны изменить поведение, тем самым улучшая окружающую среду и повышая благосостояние общества, позволяя компании соответствовать запросам заинтересованных сторон и улучшать результаты своей основной деятельности.

### Список литературы

1. Фонд «Единое общество», ЗАО «КПМГ». Аналитический обзор по результатам исследования «Ценностные основы социальной деятельности российского предпринимательства». – 2015. – 85 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – (Серия «Классический зарубежный учебник»). – 480 с.
3. Bruhn M., Tilmes J. Social Marketing. – Kohlhammer, 1994. – P. 251.
4. Lee N. R., Kotler P. Changing Behaviors for Good. – SAGE Publications, 2015. – P. 584.
5. Ханова А. Социальный маркетинг: теория и практика [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cloudwatcher.ru/analytics/1/view/92/> (дата обращения: 12.05.16).
6. Голубков Е. П. Маркетинг. Словарь-справочник. 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 440 с.
7. Решетников А. В. Социальный маркетинг и медицинское страхование. – М.: Здоровье и общество, 2006. – 317 с.
8. Покровская Н. Н. Социальный маркетинг // Личность и культура. – 2000. – №5.
9. Божук С. Г., Маслова Т. Д. Развитие инструментария социально-ответственного маркетинга // Проблемы современной экономики. – 2012. – №1. – С. 199-203.
10. Фёдоров В. А. Социальный маркетинг в российской бизнес-среде: автореферат диссертации на соискание учёной степени к. э. н. – 2007. – 26 с.
11. Kotler P., Hessekiel D., Lee N. R. Good Works! – John Wiley & Sons, 2012. – P. 288.



12. Stewart D. W. The Handbook of Persuasion and Social Marketing. – Praeger Frederick A, 2014. – P. 1009.
13. Соломатин А. В. Проблемы развития корпоративной социальной ответственности бизнеса в концепции развития новой экономики // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 5. С. 133-135.
14. Уколов В. Ф., Долгопятов А. В. Мировые тенденции развития корпоративной социальной ответственности глобальных компаний // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 16. С. 184-188.



## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

УДК 334.75

*Ирина Гурьянова<sup>12</sup>*  
*Irina Gurianova*

### ВЛИЯНИЕ ВУЗОВ НА РАЗВИТИЕ ВЕНЧУРНОЙ ЭКОНОМИКИ

#### THE IMPACT OF UNIVERSITIES ON THE DEVELOPMENT OF VENTURE ECONOMICS

**Аннотация.** В статье на широком теоретическом материале раскрывается проблема содержания и формы участия вузов в развитии экономики. Автор показывает модели передачи технологий, раскрывает направление участия в повышении конкурентоспособности регионального кластера с участием вузов.

**Ключевые слова:** венчур, венчурный проект, кластер, управление, система управления.

**Abstract.** In the article on the broad theoretical material revealed a problem of content and form of participation of universities in economic development. The author shows the technology transfer model, reveals the direction of participation in enhancing the competitiveness of the regional cluster with the participation of universities.

**Keywords:** venture, the venture project, cluster management, the management system.

**Ссылка на статью:** Гурьянова И. А. Влияние вузов на развитие венчурной экономики // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3 (7). С. 22-25. – Библиогр. : с. 25 (17 назв.).

<sup>12</sup> Гурьянова Ирина Александровна – канд. экон. наук, доцент, руководитель отдела планирования и экономического анализа. Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт). Москва, Россия. Email: [irina\\_gourianova@bk.ru](mailto:irina_gourianova@bk.ru)

Gurianova Irina A. – PhD in Economics, Head of Planning and Economic Analysis of Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute). Moscow, Russia.

Сам термин «кластерная экономика» сегодня наиболее активно продвигается в мировой экономической теории и практике Майклом Портером. По его мнению, кластеры состоят из фирм, которые имеют между собой различные взаимосвязи и расположены поблизости друг от друга [14, с. 77]. Точнее говоря, кластеры являются географическими центрами взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг и, более широко, предприятий в соответствующих отраслях, равно как и связанных с ними непромышленных учреждений, таких как университеты, различные агентства и торговые ассоциации в определенной области, которые конкурируют и / или сотрудничают друг с другом. Тот факт, что эти фирмы и учреждения близки друг другу по географическому расположению, облегчает интеллектуальные коммуникации и кадровый обмен между ними, что, в конечном итоге, способствует активизации инновационной деятельности.

Теоретическую основу портеровских построений некоторые исследователи усматривают в разработках известного экономиста Альфреда Маршалла [11, с. 233-245]. Так, на ру-

беже XX века он предложил такое понятие как «Промышленный округ» [9]. Однако, это не совсем верно, так как понятие, предложенное Маршаллом, объединяет сходные предприятия. М. Портер, в своём подходе, не ограничивается одной из отраслей, а охватывает множество связанных между собой предприятий из самых разных отраслей промышленности и других типов организаций. Объединяющим фактором здесь выступает то, что все эти фирмы непосредственно участвуют в едином процессе конкуренции.

Поэтому применяется не иерархический принцип построения кластера, а сетевой, куда включаются, в том числе и производители дополнительной продукции или компании, связанные общностью профессиональных навыков работников, производственных технологий и, более того, наличием общих входов на рынок. Кроме того, в концепции Портера, этот географический охват может варьироваться от объёмов отдельного, города и региона, вплоть до государства в целом или территорий нескольких сопредельных государств, объединённых по такому принципу. Характеризуя свой подход, М. Портер в частности писал: «Под географическим охватом



кластера понимается расстояние, на котором эффективно реализуются информационные, транзакционные, побудительные и иные виды связей» [15, с. 15-34].

Портер пишет: «Вопрос определения границ кластера, зачастую, это вопрос степени включенной креативности, основанный на понимании взаимосвязи и взаимодополняемости в различных отраслях промышленности и организаций, которые являются наиболее важными субъектами конкуренции в той или иной области». Кроме того, границы кластера «редко соответствуют стандартным географическим классификациям промышленных систем, которые не в состоянии охватить многих важных участников конкуренции и разновидности связей в различных отраслях промышленности [15, с. 17-18]. Как результат, в традиционных географических экономических классификациях отдельные части раздробленного кластера помещают в различные традиционные промышленные объединения или категории. В значительной части случаев это приводит к тому, что кластеры могут быть скрытыми или даже не признанными официально. Приводя пример такой ситуации, Портер отмечает, что в штате Массачусетс кластер фирм, участвующих в производстве медицинского оборудования был длительно «похоронен в недрах других больших отраслей промышленности, таких как производство электронного оборудования и пластмассовых изделий» [13, с. 253-274].

Переходя к рассмотрению вопроса о роли и месте вузов в развитии кластерной экономики необходимо отметить, что университеты получают все большее признание в качестве ключевых партнеров государственных и местных органов в области развития, а, в некоторых случаях, принимают активное участие в инициативах по развитию кластерной экономики. Экономические кластеры в этих условиях возникают на пересечении промышленности, технологий и региональной политики. Промышленная политика направлена на повышение производительности конкретного сектора экономики. Технологическое развитие способствует продвижению и распространению знаний и инноваций, не являясь в чистом виде целью конкретных предприятий [7].

Сегодня отечественные федеральные и региональные программы, основанные на господствующем представлении о комплексной технологии экономического развития, содержат элементы всех трех этих областей политики. Кластерная же политика представляет собой своеобразный гибрид этих областей, основанный на чистой рыночной конкуренции, над которым, как подразумевается, ни один уровень власти и государственного управления (за исключением, в некоторых случаях, регионального) не имеет четких ни полномочий, ни ответственности (как в региональной политике) в определении направлений и результатах развития.

Понимание роли университетов в этой ситуации требует соответствующей теоретической базы. Её основа опять же, в теории Майкла Портера, отображается четырьмя интерактивными измерениями, непосредственно влияющими на конкурентоспособность кластера. Это фактор условий, ха-

рактеристики спроса, стратегии фирмы и конкуренция, а также наличие поддерживающих отраслей. Манера, в которой фирмы конкурируют, играет ключевую роль в росте производительности труда и необходима для повышения уровня жизни. Установив конкурентные преимущества стратегии фирмы смещаются к внедрению инноваций, а не снижению издержек за счет снижения трудовых издержек [12].

Существуют региональные факторы и субъекты инноваций, внешние по отношению к любой фирме, входящей в кластер. Университеты являются одним из таких «региональных факторов» и субъектов, который влияет на все показатели конкурентоспособности кластеров. С одной стороны, университеты являются источниками активов, которые повышают эффективность затрат производителей, за счет модернизации человеческих ресурсов и распространения знаний. Университеты также способствуют экономическому разнообразию. На самом деле, ключевая роль университетов проявляется не столько в росте экономики, сколько заключается в диверсификации создания инноваций и инновационных способов использования уже имеющихся технологий. Университет, таким образом, может быть назван творческим началом кластерной экономики.

Существуют три измерения, в которых университеты выступают активными преобразователями местной экономики. Во-первых, через закупки и закупочную деятельность. Многочисленные экономические исследования продемонстрировали значимость этой роли университетов с точки зрения закупок необходимых им для функционирования продуктов и услуг, создания рабочих мест и активизации регионального товарооборота, порожденных потребностями университета [1, 2, 5]. Тем не менее, этот ракурс не даёт полного представления о том экономическом вкладе, который является для университетов уникальным, масштаб их воздействия на региональную экономику может отличаться от других крупных учреждений и работодателей региона, но не существенно.

Второй аспект заключается в реализации традиционной функции университетов – развитии человеческого капитала через образование и обучение. Влияние университетов в равной степени хорошо известно и в целом согласовано с объективным состоянием и перспективами развития регионов. Единственная проблема заключается в том, что, достигая высокого уровня развития человеческого капитала, они делают его более мобильным. Люди с более высоким уровнем образования, с большей вероятностью могут переместиться на большие расстояния в поисках лучших материальных, карьерных и иных условий реализации своего профессионализма. Сегодня многие выпускники переезжают из регионов в мегаполисы и, более того, в другие государства [3, 4, 6, 8]. Ситуация меняется в том случае, если в регионе имеется действующая экономическая система и рынок труда, где эти выпускники востребованы. Наконец, если регионы хотят извлечения максимальных преимуществ от возможностей развития человеческого капитала, предоставляемых университетами, то мы должны рассмотреть последний аспект



вклада университетов в местную экономику.

Университеты сегодня являются создателями знаний, источником инноваций и генераторами экономического развития. Именно это и является наиболее важным аспектом той роли, в рамках которой университеты имеют наибольший потенциал влияния на экономическое развитие региональных кластеров.

Одной из наиболее важных формализованных связей между университетами и промышленностью кластера выступает процесс трансферта технологий, который является сущностью коммерциализации технологий, созданных исследователями университета. Трансферт технологий, по мнению автора, может быть определен как передача результатов фундаментальных и прикладных исследований для проектирования, разработки, производства и реализации новых или усовершенствованных продуктов, услуг или процессов.

Формализация технологического трансферта как функция университетов стала возникать в конце 1970-х годов, и становится все более важным источником дохода в университетах по всему миру. Также он является важным стимулом к развитию региональной экономики и способом привлечения результатов фундаментальных исследований в практическое использование на производстве. Ранее трансферт технологий заключался в основном в патентовании результатов исследований, теперь он включает лицензирование, создание научно-исследовательских консорциумов, программы технической помощи, производственные связи или аффилированные программы, создание инновационных предприятий, научно-исследовательских парков, запуск бизнес инкубаторов, консультационные услуги, а также реализацию программ венчурного финансирования [10]. Технология трансферта может также включать в себя распространение знаний через менее формальные средства, такие как встречи ученых и профессионалов, работающих в той или иной отрасли.

Структура процесса передачи технологий зависит от университета и форм, в которых происходит этот процесс. Есть несколько основных характеристик, которые отличают различные организационные аспекты взаимосвязей вузов и бизнеса в этом процессе. Практика показывает, что наиболее распространенной организационной формой субъекта технологического трансферта со стороны университета, является структурное подразделение, которое находится в ведении соответствующего факультета университета и является его частью.

Второй по распространенности формой является объединенное представительство трансферта технологий, которое не имеет своего собственного административного пространства, и представляет собой площадку, где представители всех факультетов университета взаимодействуют с бизнесменами.

Следующей формой является специальный офис, где объединены сторонние для университета исследователи, осуществляющие в его рамках только исследовательскую, а не научно-педагогическую работу. Эта организационная структура находится на периферии административного про-

странства вуза, но функционирует под руководством члена администрации университета. В отличие от интегрированных подразделений, периферический офис имеет, как правило, собственные помещения, получаемые на правах аренды и минимальный наёмный персонал.

Еще одной и наиболее сложной формой является дочерняя организация – самостоятельное юридическое лицо. В США обычно такая организация создаётся некоммерческой корпорацией, членом которой является университет, она является отдельным юридическим лицом и получает определенную самостоятельность в проведении политики. Примером может являться WARF (Wisconsin Alumni Research Fund), соучредителем которой выступил Висконсинский Университет. Он предоставляет WARF права на продвижение интеллектуальной собственности в обмен на финансирование исследований. Наконец, последней формой являются независимые организации, связанные с университетом, как правило, договором или неофициальными договоренностями, но последний не имеет контроля над деятельностью и политикой организации и обычно не делает капиталовложений в её деятельность.

Очевидно, что выбор модели организации процесса технологического трансферта зависит от сути и количества продвигаемых университетом продуктов. Так, первая периферическая модель предназначается, скорее для тех вузов, которые продвигают малое количество продуктов. Вторая – смешанная (гибридная) модель наиболее эффективной будет для тех вузов, где количество трансферт продуктов велико. Наконец, абсолютно интегрированная модель показывает свою эффективность применительно к лицензионной деятельности, применительно к одному продукту, имеющему свойства к высокому распространению.

Проведенный анализ показывает, что в нынешних условиях экономического развития университеты обращают внимание и на различные приоритеты, не связанные с экономическим развитием. Главный среди них, как правило, академическая миссия. Наряду с этим современная практика оборота технологий на рынках, осуществляемая преимущественно в форме передачи прав собственности, может способствовать активизации лицензионно-технологической деятельности университета, а не поддержке стартапов предприятий. Кроме того, не все результаты НИОКР в равной степени эффективны при достижении экономического эффекта или других выгод, которые могут быть использованы в кластере региональной экономики.

Однако необходимо отметить, что генеральная задача участия университета в экономическом кластере в конечном итоге состоит в том, чтобы достичь взаимной выгоды для университета и кластера, которая требует более глубокого понимания их ролей и взаимосвязей. Университеты являются отличным ресурсом для преобразования экономики путем создания новых отраслей. Однако способность этих отраслей расти в кластере связана отнюдь не с характером университета, а с характером региона, государства и собственно отрасли.



Обобщая изложенное выше, отметим, что университеты могут играть важную роль в развитии промышленных кластеров. Существует много примеров того, как новые отрасли образовывались из университетских исследований. К тому же, новые экономические кластеры вынуждают нас пересмотреть рейтинги крупных экономических районов.

Научно-исследовательские активы университета должны быть непосредственно увязаны с характеристиками класте-

ров, которые, в свою очередь обусловлены целями и спецификой региональной экономики. Поэтому можно утверждать, что характеристики кластера являются более важными, чем характеристики университета. Его задачей, равно как и для региональных заинтересованных сторон, является выявление и поддержка исследований в тех областях знаний, которые непосредственно соответствуют потребностям кластеров и экономическим целям развития региона.

### Список литературы

1. Быковников И. Л. Жизненный цикл инвестиционного проекта // Научные труды Вольного экономического общества России. 2008. Т. 103. С. 69-73.
2. Гринь А. М., Пустовой Н. В. Управление ресурсами вуза на основе организационно-экономического механизма. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2008. 379 с.
3. Захаров П. Н. Синергия стратегии развития университетского комплекса региона. Владимир: Изд-во ВГГУ, 2009. 180 с.
4. Капелюшников Р. И., Лукьянова А. Л. Трансформация человеческого капитала в российском обществе. М.: Фонд «Либеральная миссия», 2009. 196 с.
5. Меркулова Л. П. Профессиональная мобильность специалистов технического профиля: Монография. М.: МГУП. 2005, 267 с.
6. Образовательный кластер региона: Монография / под ред. д.э.н., проф. Ю. Н. Лапыгина. Владимир: ВГГУ, 2008. 184 с.
7. Поляков А. А., Соломатин А. В. Научно-образовательные корпорации как альтернатива вузам в новой экономике // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 7. С. 17-25.
8. Best Michael H. The New Competitive Advantage: The Renewal of American Industry. Oxford and New York: Oxford University Press. 2001. 304 p.
9. Henrekson M., Rosenberg N. Designing efficient institutions for science-based entrepreneurship: lessons from the US and Sweden // Journal of Technology Transfer. 2001. № 26. P. 207-231.
10. Marshall A. Principles of Economics. 8th edition. London: MacMillan, 1920. 627p.
11. Matkin Gary. Organizing University Economic Development: Lessons from Continuing Education and Tech Transfer // The University's Role in Economic Development: From Research to Outreach. Jossey-Bass, 1997. June. P. 27-41.
12. Porter M. Location, Clusters and Company Strategy. In: Clark G. L., Gertler M. S., and Feldman M. P. (Eds.) The Oxford Handbook of Economic Geography. New York: Oxford University Press, 2000. P. 253–274. P. 255.
13. Pierre Desrochers and Frédéric Sautet, Cluster-Based Economic Strategy, Facilitation Policy and the Market Process // The Review of Austrian Economics. 2004. 17:2/3. P. 233–245.
14. Porter Michael E. On Competition, Harvard Business Review Book Series. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 485 p.
15. Porter M. Location, Clusters and Company Strategy. In: Clark G. L., Gertler M. S., and Feldman M. P. (Eds.) The Oxford Handbook of Economic Geography. New York: Oxford University Press, 2000. P. 253–274. P. 255.
16. Porter M. E. Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review. 1998. Nov/Dec. Vol. 76, Issue 6, P. 77.
17. Porter M. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy // Economic Development Quarterly. 2000. 14(1). 15–34. P. 16.



## РАЗБОР КЕЙКИСАЗ «МОЖНО ЛИ ФИНАНСОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШИТЬ ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ КОНЦЕНТРИЧЕСКОЙ, КОНГЛОМЕРАТИВНОЙ, ЧЕСТНО ИЛИ ПО-БРАТСКИ?»

### ANALYSIS OF KEYKISES "CONCENTRIC DIVERSIFICATION, CONGLOMERATE, OR HONESTLY AS BROTHERS?"

**Аннотация.** Драматичная для «Завода минеральных вод» ситуация снижения объема продаж, прибыли и операционного денежного потока на медленно растущем высоко конкурентном региональном рынке заставляет собственника прорабатывать сложные, иногда взаимоисключающие решения или комбинацию решений из нескольких предметных областей. Логика и анализ этих решений опирается на методику формирования экономическо-финансового кейса в формате КЕЙКИС.

**Ключевые слова:** денежный поток, прибыль, стоимость бизнеса, управленческий учет, финансовая, маркетинговая, кадровая, дивидендная и корпоративная политики акционерного общества, диверсификация, социальная ответственность, «континуум эталонных стратегии маркетинга», «генератор моделей увеличения свободного денежного потока».

**Abstract.** Dramatic for "mineral water factory" situation decline in sales, profit and operating cash flow on a slowly growing highly competitive regional market forces the owner to work out the complex, sometimes conflicting solutions or combination of solutions from multiple domains. Logic and analysis of these solutions is based on the technique of shaping the economic and financial case study in KEYKIS format.

**Key words:** cash flow, earnings, cost of business, management accounting, finance, marketing, human resources, and corporate dividend policy of the company, diversification, social responsibility, "the continuum of standard marketing strategies", "generator models to increase free cash flow".

**Ссылка на статью:** Киселев В. Д., Гаврилова О. А. Разбор кейкиса «можно ли финансовые проблемы решить диверсификацией концентрической, конгломеративной, честно или по-братски?» // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС) – 2016. №3(7). С. 26-42. – Библиогр.: с. 42 (12 назв.).

### Теоретическая часть

Ниже приведены классификации, которые будут использованы для анализа ситуации, описанной к кейкисе, и анализа предложенных решений.

В статье [5] описана классификация по типам менеджерских стратегий.

Опираясь на эталонную карту суботрасли [6, 9], приведенную на рис.2, можно предложить «Континуум эталонных стратегии маркетинга», который очень удобно использовать как морфологическую матрицу для генерации и гармонизации комплекса маркетинговых решений (см. табл. 1). Желтым цветом обозначены эталонные стратегии по Ф. Котлеру. Инструмент позволяет сформулировать комплекс стратегий, не упуская из рассмотрения ни каких возможных вариантов.

1 **Киселев Владимир Дмитриевич** – доктор делового администрирования, преподаватель, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (институт), ИГСУ и ВШКУ РАНХ и ГС при Президенте РФ, член Гильдии Маркетологов(Москва, Россия). Email: [f1f2f3f4@rambler.ru](mailto:f1f2f3f4@rambler.ru).

**Kiselev Vladimir D.** – Doctor of Business Administration, lecturer of the Management department of Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute), lecturer of the Institute of Public Administration and Management and Graduate School of Corporate Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, a member of the Guild of Marketers (Russia, Moscow)

2 **Гаврилова Ольга Анатольевна** – эксперт по управлению финансовым результатом бизнеса, сертифицированный консультант по управлению (СМС) по международному стандарту ICMCI, сертифицированный специалист по управленческому учету (CIMA), преподаватель Школы консультантов РАНХ и ГС при Президенте РФ (Москва, Россия). Email: [gavrilova@fin-master.ru](mailto:gavrilova@fin-master.ru)

**Gavrilova Olga A.** – expert of the financial result of business, certified management consultant by ICMCI the international standard, managing partner of consulting company "fin-Master", lecturer School of consultants of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia, Moscow)

3 Кейкис – это жанр (форма) открытого жестко структурированного кейса, суть и алгоритм (последовательность написания) которого подробно описаны в статьях [1, 6, 9].



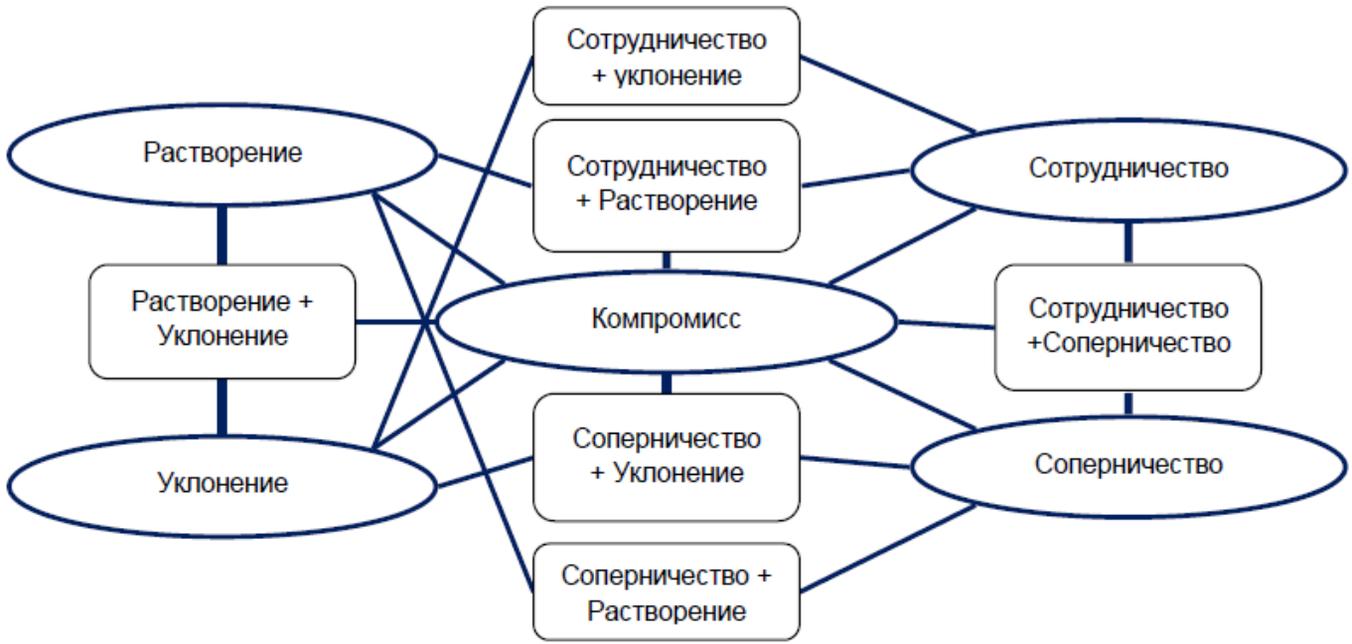


Рис. 1 – Концептуальная модель «Одиннадцать эталонных менеджерских стратегий»

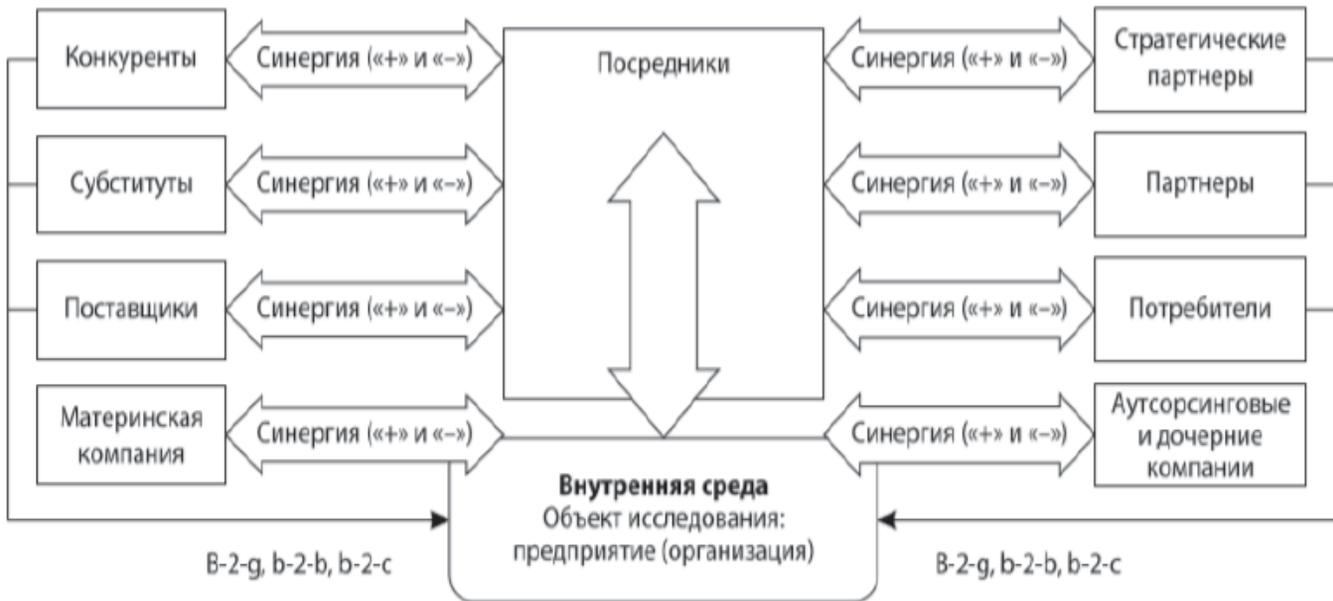


Рис. 2 – Эталонная карта суботрасли



Таблица 1 – Континуум эталонных стратегий маркетинга

Относительно:	Эталонные стратегии маркетинга										
	Создание	Наступление				Сохранения статуса	Отступление				Ликвидация
		Интеграция	Дезинтеграция	Установление грани	Снятие границ		Интеграция	Дезинтеграция	Установление грани	Снятие границ	
Своего продукта	1	2	3	4	5						
Рынка потребителей		6			7		8	9			
Поставщика		10									
Партнера		11									
Стратегического партнера		12									
Посредника		13									
Конкурента		14		15	16			17			
Субститута											
Материнской организации											
Дочерней организации											

- 1 Эталонная стратегия «Создание нового продукта»
- 2 Эталонная стратегия «Развитие (существующего) продукта»
- 3 Эталонная стратегия «Горизонтальная диверсификация»
- 4 Эталонная стратегия «Концентрическая диверсификация»
- 5 Эталонная стратегия «Конгломеративная диверсификация»
- 6 Эталонная стратегия «Развитие»
- 7 Эталонная стратегия «Захват»
- 8 Эталонная стратегия «Сокращения»
- 9 Эталонная стратегия «Отторжения»
- 10 Эталонная стратегии «Прямая интеграция»; «Обратная интеграция»; «Совместное предприятие»
- 11 Эталонная стратегии «Прямая интеграция»; «Обратная интеграция»; «Совместное предприятие»
- 12 Эталонная стратегии «Прямая интеграция»; «Обратная интеграция»; «Совместное предприятие»
- 13 Эталонная стратегии «Прямая интеграция»; «Обратная интеграция»; «Совместное предприятие»
- 14 Эталонная стратегия «Горизонтальная интеграция»
- 15 Эталонная стратегия операционного совершенства
- 16 Эталонная стратегия «Наступление»
- 17 Эталонная стратегия «Оборона»

В таблице 2 приведена классификация в виде веерной матрицы, которую удобно использовать в качестве морфологической матрицы для генерации разнообразных моделей увеличения свободного денежного потока.



Таблица 2 – **Верная матрица. Генератор моделей увеличения свободного денежного потока**

В финале изменений			Физические (Ф)				Психологические (Ψ)			
			Время	Пространство	Материалы	Драйверы, энергии, в т. ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы, деятельность
На старте изменений			Ti	V	Mat	En(Ф)	Soc	Inf	Tech	En(Ψ)
Физические (Ф)	Время	Ti			1					
	Пространство	V		2						
	Материалы	Mat	3							
	Драйверы, энергии, в т. ч. деньги	En(Ф)								
Психологические (Ψ)	Люди	Soc								
	Информация	Inf								
	Технологии	Tech								
	Драйверы, деятельность	En(Ψ)	4	5	6	7	8	9	10	11, 12, 13

<sup>1</sup> Перейти к оплате от «за время подписки» к «за штуку товарной продукции» (напр., в кафе от «шведского стола» к обычному обслуживанию официантом).

<sup>2</sup> Выход на другой рынок (регион, РФ, СНГ).

<sup>3</sup> Перейти к оплате – от «за штуку товарной продукции» к «за время подписки».

<sup>4</sup> Перенос процессов производства на другое время (напр., двухсменная работа, 24-часовое обслуживание).

<sup>5</sup> Перенос процессов производства на другое пространство (напр., частичная или полная виртуализация производства, смена производственной площадки).

<sup>6</sup> Перенос процессов производства на другие материалы (напр., делали из металла, стали делать из пластика).

<sup>7</sup> Перенос процессов производства – физические энергии (напр., энергию вод заменить на электроэнергию).

<sup>8</sup> Перенос процессов производства – люди (напр., сменить мужчин на женщин).

<sup>9</sup> Перенос процессов производства – информация (напр., создание адекватной информационной системы).

<sup>10</sup> Перенос процессов производства – технологии (напр., модернизировать существующую технологию).

<sup>11</sup> Перенос процессов производства – виды деятельности (напр., расширить, сократить, изменить).

<sup>12</sup> Повышение производительности (реинжиниринг) – сохранение уровня используемых ресурсов при расширении и интенсификации производства.

<sup>13</sup> Повышение производительности (реинжиниринг) – снижение уровня используемых ресурсов при сохранении существующего производства.

**Комментарий:** желтым цветом залиты ячейки, где предполагается смена масштаба применения данного ресурса, переход на другой качественный уровень.



На рисунке 3 представлена концептуальная модель «Управленческий учет. Связь денежных потоков с прибылью и изменением балансовых статей». Данная модель основывается на логике построения отчета о движении денежных средств косвенным методом. Изменение денежных средств ( $\Delta$ ДС) рассматривается как сумма операционного (ОДП), инвестиционного (ИДП) и финансового (ФДП) денежных потоков:

$$\Delta \text{ ДС} = \text{ОДП} + \text{ИДП} + \text{ФДП} \quad (1)$$

Свободный денежный поток (СДП) представляет собой разницу между операционным денежным потоком и инвестиционным:

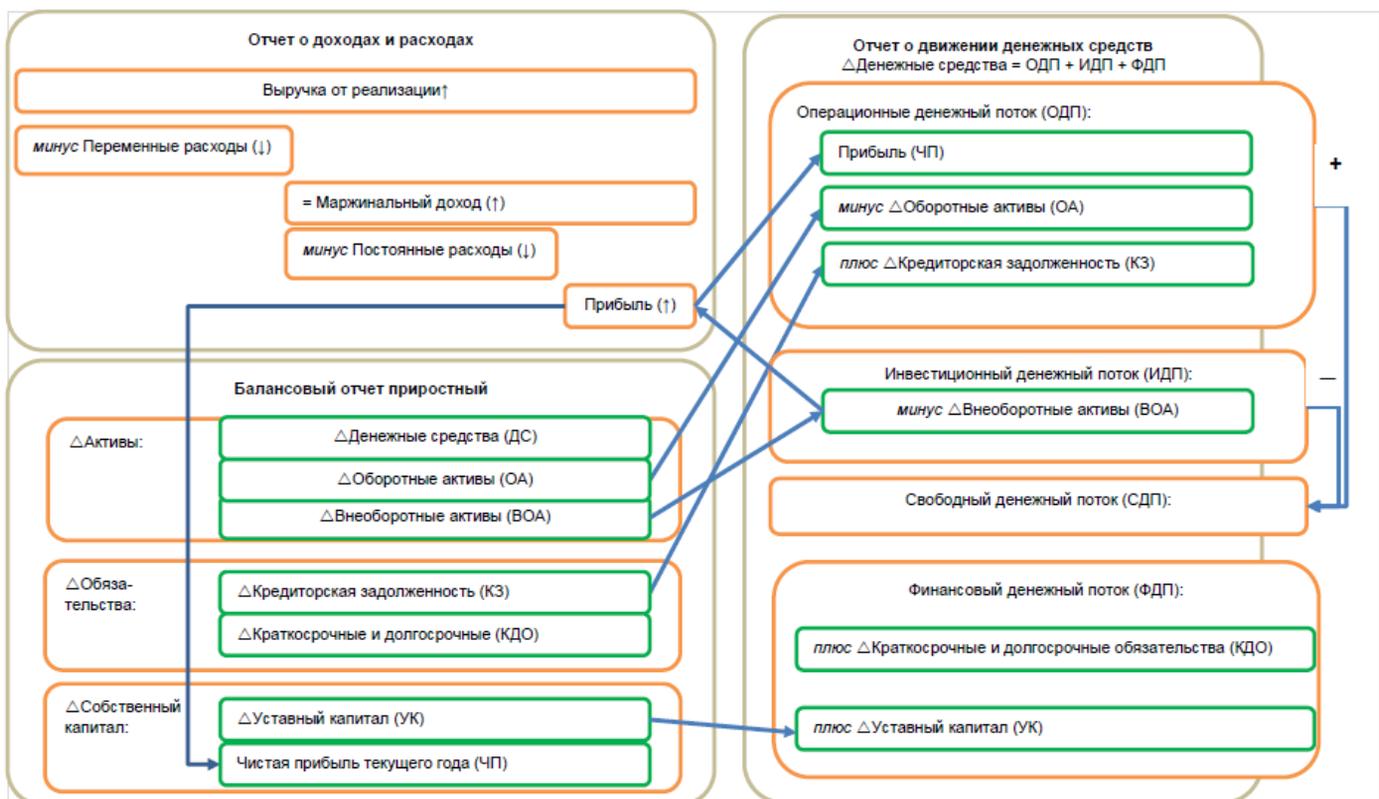
$$\text{СДП} = \text{ОДП} - \text{ИДП} \quad (2)$$

Для увеличения свободного денежного потока в краткосрочном временном периоде надо увеличивать операционный денежный поток и сокращать инвестиционный. На стратегическом горизонте увеличение инвестиционного денежного потока (инвестиций) должно приводить к последующему росту прибыли и увеличению операционного денежного потока, а также к росту свободного денежного потока.

Для увеличения операционного денежного потока необходимо увеличивать прибыль текущего периода (ЧП), сокращать такие оборотные активы (ОА), как дебиторская задолженность, товарные запасы и увеличивать кредиторскую задолженность (КЗ):

$$\text{ОДП} = \text{ЧП} - \Delta \text{ОА} - \Delta \text{КЗ} \quad (3)$$

Для увеличения прибыли, исходя из отчета о прибылях и убытках, построенного на основе использования маржинального подхода, необходимо либо увеличивать выручку за счет роста продаж или повышения цены на продукцию, либо сокращать переменные расходы на единицу продукции, либо сокращать постоянные расходы, либо комбинировать эти действия.



**Рис. 3 – Управленческий учет. Связь денежных потоков с прибылью и изменением балансовых статей**  
**Внутренняя среда. Объект исследования**

Самсонов Петр Михайлович, главный акционер закрытого акционерного общества «Завод минеральных вод» (ЗАО ЗМВ), владеет 30% акций предприятия. Остальные акции (70%) распределены между двумя десятками других акционеров.

С момента образования ЗАО Самсонова П. М. регулярно на общем собрании акционеров избирают генеральным директором, кроме того, Петр Михайлович – председатель ценовой комиссии, в состав которой входят директор по экономике и финансам, коммерческий директор. На ценовой комиссии устанавливаются цены реализации продукции на следующий месяц, исходя из плановой себестоимости, рассчитанной на основании плана продаж и бюджета предприятия на следующий месяц.



Таким образом, Самсонов выступает в трех идентичностях (по целям и ценностям иногда противоречащих друг другу) и постоянно принимает решения на качественно разных временных горизонтах.

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

В настоящее время закрытое акционерное общество «Завод минеральных вод» имеет четыре скважины: две – питьевой воды и две – минеральной.

Каждая из скважин работает более 10 лет, что свидетельствует о значительных пополняемых запасах воды и постоянстве ее состава.

В выручке от реализации продукции доля питьевой воды составляет 50%, минеральной – 30%, напитков – 20% (рис. 4).

Производственные мощности завода позволяют увеличить объем выпуска продукции на десятки процентов, ограничитель роста – высококонкурентная (по цене продукции) ситуация на отраслевом медленно растущем рынке.

**В далекие шестидесятые годы** в пригороде областного города Ордеева при бурении скважины хозяйственного назначения была обнаружена минеральная вода, обладающая целебными свойствами. Был построен завод по добыче и розливу минеральной воды. Основными потребителями воды на тот момент были санатории, т. е. завод, как думали многие, был навсегда обеспечен заказами от потребителей.

**В начале 90-х годов** в ходе приватизации на базе завода было создано закрытое акционерное общество «Завод минеральных вод». Классификация бизнес-процессов на предприятии простая: основные (закупка реагентов, фильтров, электроэнергии; добыча минеральной и питьевой воды; обработка воды до товарного состояния; продажа готовой продукции; доставка продукции клиентам), вспомогательные и административно-управленческие процессы.

**В середине девяностых годов** у ЗАО ЗМВ были хорошие финансовые результаты, что позволило взять кредит и сделать значительные инвестиции: была приобретена и смонтирована новая автоматическая линия по разливу воды в бутылки из полиэтилентерефталата (ПЭТ) емкостью 1,5 литра, запущена линия по производству пяти-, двенадцати- и девятнадцатилитровых бутылей. Это позволило ЗАО ЗМВ войти в торговые сети и выйти на рынок корпоративных клиентов.

Пробовали на заводе выпускать алкогольную продукцию, но вскоре производство прекратили. Петр Михайлович, генеральный директор, предпочел производство фруктовых напитков на основе натуральных соков и занимается этим с удовольствием до сих пор.

В городе Ордеев объективно есть проблема с качественной питьевой водой. Даже после её обработки на очистных сооружениях местного водоканала, при соответствии всем нормативам СанПиНа<sup>4</sup>, сохраняется неприятный запах и вкус.

Это постоянная головная боль для руководителя муниципалитета, так как население постоянно поднимает эту проблему на выборах, в печати и на местном телевидении.

Низкая покупательная способность населения не позволяет ему покупать бутилированную воду в достаточном объеме, это впоследствии может вызывать некоторую социальную напряженность, совершенно ненужную муниципалитету, особенно в преддверии очередных выборов. Последние три года Самсонов Иван Михайлович (родной брат Самсонова П. М.), параллельно с основной деятельностью в ЗМВ в качестве директора по производству, является единоличным собственником и возглавляет небольшое предприятие ООО «Водохлёб» по производству автоматов по продаже питьевой воды в розлив. Компания маленькая, арендует производственные площади завода. Она реализует небольшие единичные заказы; ей не хватает человеческого и финансового капитала для своего развития.

На региональном рынке, на котором работает «Завод минеральных вод», присутствует продукция четырех местных производителей, а также производителей из соседних регионов, представлены и федеральные бренды. По этой причине ценовая конкуренция весьма жесткая.

**За последний финансовый год** заводу удалось поднять цены на свою продукцию лишь на 7%, что ниже уровня инфляции.

**В зимний период**, когда спрос на продукцию упал, многие конкуренты дали оптовым покупателям значительные скидки и отсрочку по платежам. ЗАО ЗМВ такие скидки и отсрочку по платежам не давал. Несколько оптовых покупателей по этой причине отказались от закупок. Вероятно, вернуть их лояльность к ЗАО ЗМВ будет крайне сложно.

Все это привело к снижению объема продаж и соответственному сокращению прибыли и операционного денежного потока у «Завода минеральных вод».

Кузькин Валерий Афанасьевич, коммерческий директор завода, обеспокоен падением продаж. Переменная часть оплаты его труда зависит от объема продаж, и снижение объемов существенно уменьшает его заработную плату. В качестве меры

<sup>4</sup> Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы «Питьевая вода. Гигиенические требования к качеству воды централизованных систем питьевого водоснабжения. Контроль качества. СанПиН 2.1.4.1074-01».



противодействия такому снижению он впервые разработал ценовую политику, включающую предложения по скидкам, и вынес ее на утверждение ценовой комиссии предприятия.

Филиппова Наталья Николаевна, директор по экономике и финансам, основываясь на расчетах планово-экономического отдела, показала на ценовой комиссии, что в зимний период, когда уменьшается объем производства и продаж, а накладные расходы увеличиваются, себестоимость продукции возрастает. По ее мнению, применение скидок приведет к тому, что продукция будет реализовываться по цене ниже себестоимости, то есть будет убыточной для предприятия. Наталья Николаевна считает, что продажи с большими скидками не требуют профессионализма. На ценовой комиссии она задала вполне логичные вопросы: «Зачем предприятию производить и продавать убыточную продукцию? Соответствует ли это интересам акционеров?».

Наталья Николаевна также против того, чтобы давать покупателям большие отсрочки по платежам, так как это может привести к кассовым разрывам. В этом случае у ЗАО ЗМВ возникнет необходимость кредитоваться у банка для пополнения оборотных средств. При существующей ситуации с продажами имеется значительный риск невозврата кредита, что будет угрожать самому существованию предприятия.



Рис. 4 - Структура продаж

С советских времен Наталья Николаевна работает с Петром Михайловичем на заводе, её профессионализму и опыту он доверяет.

В этом году генеральный директор приглашал дружественную аудиторскую компанию для проведения аудита исключительно в помощь Наталье Николаевне и для собственного спокойствия.

По оценке аудиторов, система бухгалтерского учета ЗАО ЗМВ в части учета затрат на производство продукции находится в хорошем состоянии, а обнаруженные ошибки незначительны. Такое заключение аудиторов Наталья Николаевна ошибочно посчитала подтверждением правильности применяемой ею методики калькулирования себестоимости продукции для ценообразования. Следуя логике Натальи Николаевны, предприятию надо поднимать цены на свою продукцию в зимний период.

Кузькин В.А., коммерческий директор, уверен, что такое увеличение отпускных цен на продукцию приведет к значительному падению объема продаж ЗАО ЗМВ.

Наталья Николаевна предложила рассмотреть другой вариант увеличения прибыли. Она показала структуру затрат предприятия (таблица 3), видно, что основные затраты – материальные и оплата труда. По её мнению, надо либо сокращать часть рабочих, либо снижать им заработную плату, либо перейти на сдельную форму оплаты труда.

Таблица 3 – Структура затрат предприятия

Наименование статьи затрат	Удельный вес в общей сумме затрат, %
Материальные затраты	50
Затраты на оплату труда	35
Отчисления на социальные нужды	12
Амортизация	4
Прочие затраты	2
Общие затраты	100

Петр Михайлович работать в убыток не хочет. Он понимает, что часть оборудования и часть производственных работников в зимний период простаивают. Сокращать персонал или переходить на сдельщину он не готов, т.к. считает это социальной безответственностью. Брать кредит и рисковать предприятием он не намерен.

Петр Михайлович решил пригласить внешнего консультанта, чтобы получить дополнительную информацию для принятия обоснованных управленческих решений.

Смирнова Надежда Анатольевна, консультант по управлению финансовым результатом, проанализировала предоставленные ЗАО ЗМВ материалы, в том числе методику учета затрат и калькулирования себестоимости продукции, аудиторское заключение по аудиту затрат на производство, протоколы заседаний ценовой комиссии. Ею были сделаны следующие выводы:

- На предприятии применяется затратный метод ценообразования. Рассчитывается полная себестоимость продукции,



включающая постоянные общепроизводственные и общехозяйственные расходы, к ней добавляется планируемая прибыль. Цена оказывается выше среднерыночной. Покупатель ориентируется не на высокое качество продукции завода, а прежде всего на цену. Поэтому такой подход к ценообразованию снижает конкурентоспособность предприятия. Конкуренты пользуются скорее всего рыночным методом ценообразования и включают в себестоимость продукции только переменные расходы. При определении цены продажи они ориентируются на маржинальную себестоимость и рыночную ситуацию. Поэтому цена у них ниже, продают они больше и за счет полученной маржинальной прибыли покрывают свои постоянные расходы.

- На предприятии не ведется управленческий учет, в частности затраты не делятся на переменные и постоянные, поэтому предоставляемый генеральному директору отчет о доходах и расходах является малоинформативным для принятия управ-

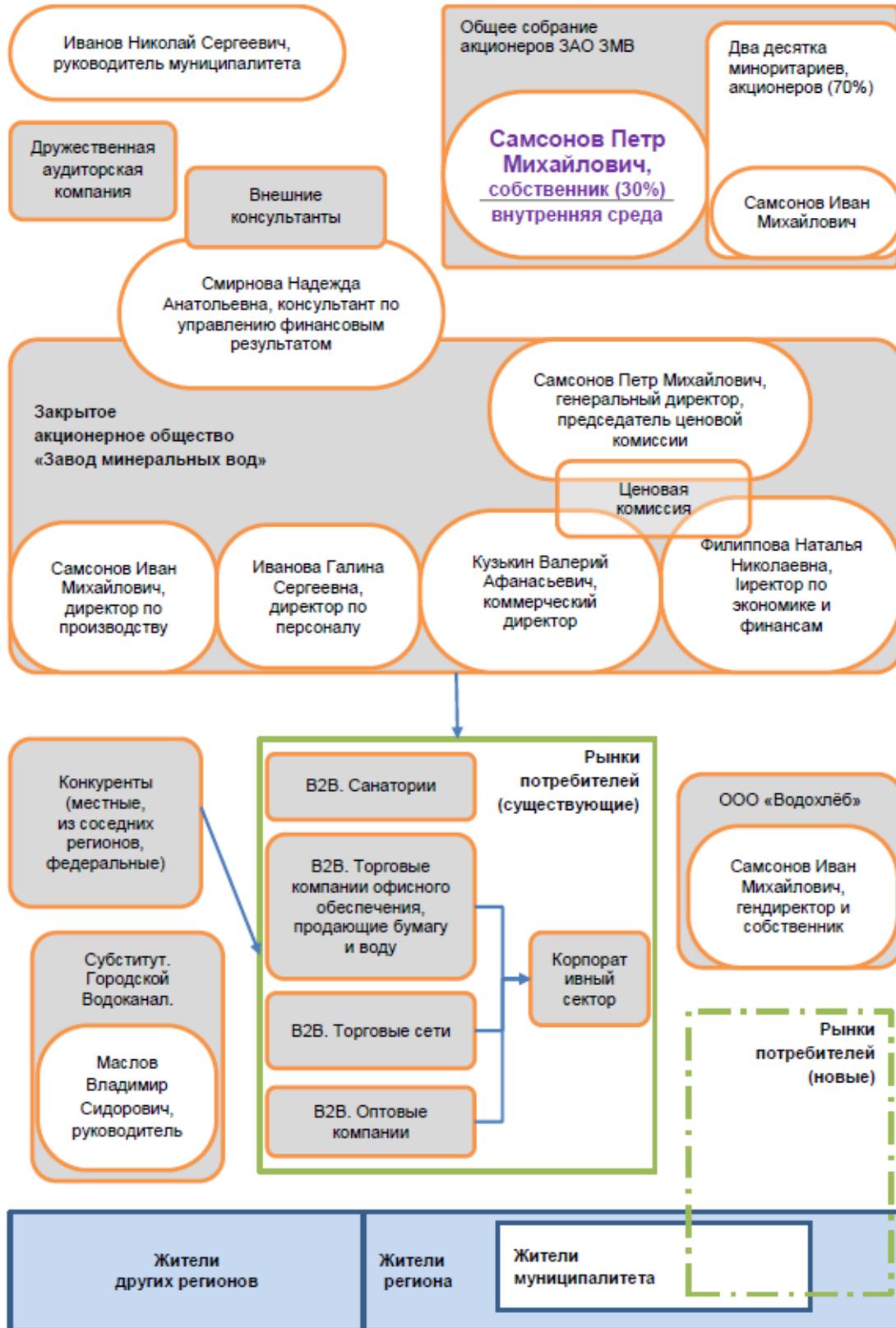


Рис. 5 – Схема ситуации



ленческих решений.

- Бюджет составляется на следующий месяц. Годовое планирование продаж и бюджетное планирование отсутствуют.
- Не ведется маркетинговый анализ рынка, многие решения директоров основываются на интуиции или личных суждениях.

### Поле проблем<sup>5</sup>

#### Для генерального директора предприятия

- Хочется сохранить качество производимой продукции при снижении затрат на её производство, в частности на электроэнергию.
- Имеется ярко выраженная сезонность потребления продукции, что приводит к неравномерности загрузки производственного персонала по месяцам года. Надо бы снизить затраты на заработную плату, но без увольнения рабочих вне сезона.
- На рынке жесткая ценовая конкуренция, которая не позволяет продавать по ценам, соответствующим качеству продукции.

#### Для акционеров-миноритариев

- «Хочу деньги сегодня и много, не хочу думать об оперативном и долговременном развитии предприятия, так как специально для этого наняты менеджеры».
- «Корректны ли порядок начисления и сумма моих дивидендов?»
- «Не утаивают от меня действительное финансовое состояние предприятия?»

#### Для главного акционера

- «Хочу оставить процветающий завод своим детям и внукам», но складывающаяся ситуация демонстрирует стагнацию, а это тенденция к умиранию предприятия.
- Хочется быть социально ответственным перед людьми, которых он знает не один десяток лет, но, если судить объективно, 30% рабочих надо сократить.
- Хочет быть честным по отношению к потребителям, а не фильтровать «воду из-под крана», как делают некоторые конкуренты.
- Хочет быть полновластным хозяином на предприятии, а миноритарии не позволяют этого добиться.

#### Для председателя ценовой комиссии

- Ценовая комиссия должна принимать коллегиальные решения, но генеральный директор по своей многолетней привычке принимает их единолично, убивая инициативу.

#### Для руководителя муниципалитета

- Население не устраивает качество питьевой вода из сети городского водоснабжения, а муниципальный бюджет недостаточен для инвестиций в сооружения по очистке питьевой воды по современным технологиям.

### Выбранная проблема

- «Хочу оставить процветающий завод своим детям и внукам», но складывающаяся ситуация демонстрирует стагнацию, а это тенденция к умиранию предприятия.

### Поле задач

- Для принятия обоснованных управленческих решений Самсонову П. М. необходимо иметь своевременную, аналитическую, достоверную информацию. Для этого надо, чтобы директор по экономике и финансам внедрил управленческий учет, обеспечивающий наблюдаемость, контролируемость и управляемость компании.
- Необходимо увеличить финансовый результат деятельности предприятия в условиях жесткой ценовой конкуренции на региональном рынке питьевой и минеральной воды.

### Выбранная задача

- Необходимо увеличить финансовый результат деятельности предприятия в условиях жесткой ценовой конкуренции на региональном рынке питьевой и минеральной воды.

<sup>5</sup> **Проблема**, которую Вы диагностируете на сложившейся системе отношений (то, чего нет, или то, что не получается; отсутствие решения на этот момент; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования; отсутствие корректного прогноза). Размер формулировки – не более 12-24 слов. Проблема обязательно должна быть сформулирована так, чтобы воспринималась не как внутренняя, а как внешняя, т.к. дополнительные ресурсы приходят извне, как правило. Поиск решения проблемы приводит к множественности решений и относительной их равнозначности по реализуемости, привлекательности и обоснованности с точки зрения ценностей и целей лица, принимающего решения.



## Список персонажей или группы персонажей

### Роли первого плана:

- Самсонов Иван Михайлович, директор по производству;
- Самсонов Иван Михайлович, собственник и генеральный директор ООО «Водохлёб»;
- Самсонов Иван Михайлович, акционер-миноритарий ЗАО ЗМВ;
- Самсонов Петр Михайлович, генеральный директор ЗАО ЗМВ;
- Самсонов Петр Михайлович, мажоритарный акционер ЗАО ЗМВ;
- Самсонов Петр Михайлович, председатель ценовой комиссии;
- группа, акционеры-миноритарии ЗАО ЗМВ, 20 человек;
- Иванов Николай Сергеевич, руководитель муниципалитета, г. Ордеев;
- Маслов Владимир Сидорович, руководитель Муниципальной организации «Водоканал»; организация-субститут для ЗАО ЗМВ.

### Роли второго плана:

- Самсонов Иван Михайлович, брат Самсонова П. М.;
- аудитор из дружественной аудиторской компании;
- группа, внешние консультанты;
- группа организаций, конкуренты для ЗАО ЗМВ;
- группа, миноритарные акционеры ЗАО ЗМВ;
- группа, работники предприятия ЗАО ЗМВ;
- Иванова Галина Сергеевна, директор по персоналу; сестра главы муниципалитета;
- Кузькин Валерий Афанасьевич, коммерческий директор;
- потребители B2B – оптовые компании;
- потребители B2B – торговые компании офисного обеспечения (в т.ч. и воды);
- потребители B2B – торговые сети;
- потребители B2B – санатории;
- потребители B2C – корпоративный сектор (вода для собственных нужд);
- Смирнова Надежда Николаевна, консультант по управлению финансовым результатом;
- Филиппова Наталья Николаевна, директор по экономике и финансам.

**Время и место, для которых предлагаются варианты решений:** сейчас, регион РФ.

**Выбранный персонаж:** Самсонов Петр Михайлович, собственник, мажоритарный акционер (владеет 30% акций). Он определяет инвестиционные решения в первую очередь.

### Предпочтение выбранного персонажа<sup>6</sup>

Ценности<sup>7</sup>, значимые для Самсонова П. М.: этичность собственного экономического поведения, социальная ответственность перед работниками предприятия и потребителями, считает себя главой расширенной семьи, по сути «клана Самсоновых»; финансовая и материальная обеспеченность расширенной семьи; убежден, что «если делать, то делать хорошо», трудолюбив и требует трудолюбия от других; для него важно, чтобы его окружение признавало его в качестве успешного руководителя и бизнесмена.

Таблица 4 – **Цели, значимые для Самсонова П. М. как собственника (30% акций)**

<sup>6</sup> **Ценности** (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно) и **цели** (желаемые измеримые ресурсные состояния). Например, деньги, материалы, информация, власть над людьми, сами люди, выигрыш времени, возможность влиять на процессы, возможность уклониться от наказания и др.).

<sup>7</sup> **Примеры ценностей:** Любовь к самому себе. Не эгоизм, а любовь. Любовь к супругу(е). Домашний очаг и процесс его создания. Любовь к детям. Любовь к родителям. Любовь к Родине. Отношения с людьми. Любовь к деятельности (учебной, производственной, общественной и отдыху). Любовь к друзьям. Любовь к живому.



Динамика цели	Физические (Ф)				Психологические (Ψ)			
	Ti	V	Mat	En(Ф)	Soc	Inf	Tech	En(Ψ)
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы, энергия, в том числе деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы, деятельность
Смена идентичности <sup>1</sup>						2		3
Существенное увеличение	4							
Увеличение	5			6, 7, 8		9	10	11
Сохранение		12			13			
Снижение	14		15	16				
Существенное снижение								
Смена идентичности					17			

<sup>1</sup> Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

<sup>2</sup> Внедрить управленческий учет и информативные формы отчетности.

<sup>3</sup> Найти новые бизнес-направления.

<sup>4</sup> Повысить ритмичность производства, нивелируя ярко выраженный сезонный спрос на продукцию.

<sup>5</sup> Увеличение скорости позитивных изменений.

<sup>6</sup> Увеличение объема своих дивидендов.

<sup>7</sup> Увеличение операционного денежного потока.

<sup>8</sup> Увеличение инвестиционных затрат.

<sup>9</sup> Увеличение потока маркетинговой и управленческой информации.

<sup>10</sup> Совершенствование существующих на предприятии технологий.

<sup>11</sup> Совершенствование существующих бизнес-процессов.

<sup>12</sup> Все и всё остаются на прежних местах.

<sup>13</sup> Хочет сохранить всех сотрудников.

<sup>14</sup> Снижение скорости принятия управленческих решений.

<sup>15</sup> Оптимизация производственных нормативов (труд производственного персонала, реагенты, фильтры и т. д.).

<sup>16</sup> Сокращение операционных производственных затрат.

<sup>17</sup> Существенное сокращение числа акционеров приведет Самсонова к владению контрольным пакетом акций (не менее 51%).

**Комментарий:** в ячейках, залитых желтым цветом – ссылки на осознанные и соответственно заявленные цели Самсонова П.М. как собственника.

### Варианты решений<sup>8</sup> Самсонова П. М.

**РЕШЕНИЕ 1.** Увеличить объемы продаж за счет выхода в другие регионы. Стать производителем федерального уровня.

**Политика<sup>9</sup> маркетинговая:** захват нового рынка.

Финансовая политика: финансовое обеспечение решения через привлечение стратегических инвесторов (получение от них займов). Бюджет<sup>10</sup>: значительный на маркетинг, расширение производства и продажи.

<sup>8</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.

<sup>9</sup> В Школе консультантов А.И. Пригожина принято считать, что стратегия у компании бывает только одна – это единая стратегия компании, которая дополняется функциональными политиками.

<sup>10</sup> Допустима качественная формулировка бюджета (например, большой, средний; оценка по составу и стоимости работ).



**Политика**<sup>11</sup> межличностных отношений по отношению к:

- стратегическим инвесторам – компромисс;
- коммерческому директору – сотрудничество;
- директору по производству – сотрудничество;
- директору по экономике и финансам – соперничество + уклонение.

**Риски**<sup>12</sup>:

- ✓ Рыночные-маркетинговые. Объемы продаж в других регионах не увеличатся из-за жесткой конкуренции с местными и крупными федеральными производителями.
- ✓ Финансовые. Досрочное прерывание проекта в связи с отсутствием достаточного финансирования.
- ✓ Управленческие. Смена управленческой команды стратегическими инвесторами.
- ✓ Потеря контрольного пакета Самсоновым П.М. вследствие привлечения стратегических инвесторов в качестве акционеров.
- ✓ Акционерный. Деструктивное недовольство акционеров-миноритариев отсутствием дивидендных выплат в течение ряда лет.

**Возможности:** Увеличение масштабов бизнеса, создание федерального бренда, повышение прибыльности и стоимости бизнеса. Акционеры-миноритарии смогут продать свои акции по высокой цене.

**Долговременные последствия**<sup>13</sup> (горизонт прогноза: три-четыре года):

Расширится производство, увеличится число рабочих мест для жителей города. Произойдет значительный рост стоимости бизнеса.

**Вывод по решению:** противоречит цели – сохранение пространства. Долговременные последствия не коррелируют с целями Самсонова. Он может потерять свою должность генерального директора.

**РЕШЕНИЕ 2.** Повысить операционную эффективность путем оптимизации бизнес-процессов, совершенствования технологии производства, оптимизации нормативов на затраты. Необходимо разработать план мероприятий. Пригласить для этого внешних консультантов.

**Политика маркетинговая:** удержание своей доли на уже занятом компанией рынке.

**Финансовая политика:** использование денежных средств предприятия и краткосрочных кредитов. Погашение кредитов планируется за счет высвобожденных в результате проведенных мероприятий денежных средств. Бюджет реализации плана мероприятий незначительный.

Политика межличностных отношений по отношению к:

- директору по персоналу – сотрудничество;
- внешним консультантам – сотрудничество + соперничество;
- директору по производству – сотрудничество;
- работникам предприятия – сотрудничество + соперничество.

**Риски:**

- ✓ Организационный. Сопротивление со стороны работников и топ-менеджеров. Длительный срок появления эффекта от реализации проекта или эффект будет незначительным;
- ✓ Рыночный. Снижение объема производства и продаж;
- ✓ Финансовый. Риск невозврата кредита.

**Возможности:** снижение затрат, увеличение прибыли и свободного денежного потока.

**Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): Может дать незначительный и отсроченный результат для заявленной проблемы, за это время может быть потеряна значительная доля рынка. Это приведет к снижению стоимости ЗАО ЗМВ.

**Вывод по решению:** соответствует обязанностям (компетенциям) генерального директора и не противоречит личным интересам Самсонова П. М. Это решение необходимое, но, вероятно, недостаточное, так как сложно на старте для этого решения оценить эффект (улучшение финансового положения в разы или на проценты).

**РЕШЕНИЕ 3.1.** Выйти на прямых потребителей – физических лиц. Продавать питьевую воду в розлив.

**Маркетинговая политика:** связанная диверсификация, двухэтапная:

Этап 1. Договориться с муниципалитетом о поддержке. Реализовывать воду через сеть собственных киосков по продаже питьевой воды.

Этап 2. Заменить киоски на автоматы дружественной компании «Водохлёб», развивать сеть по продаже питьевой воды

11 Смотри рисунок 1.

12 **Риск** – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

13 Прогноз. К чему может привести такое решение.



через автоматы.

**Финансовая политика:**

Этап 1. Привлечь бюджетные средства муниципалитета для строительства и монтажа киосков питьевой воды. Прекратить выплату дивидендов, чтобы исключить подозрения о наличии коррупционной схемы. Бюджет: Незначительный. Осуществлять накопления денежных средств для реализации следующего этапа.

Этап 2. Предложить миноритариям продать свои акции, т.к. синергия от их наличия сокращается. Осуществлять инвестиции в замену киосков на автоматы за счет собственных средств, не привлекая банковские кредиты. Использовать для развития сети автоматов только собственные средства. Бюджет: выплачивать небольшие дивиденды.

**Политика межличностных отношений** по отношению к:

- Маслову Владимиру Сидоровичу, руководителю Муниципальной организации «Водоканал» – соперничество;
- акционерам-миноритариям – сотрудничество + уклонение;
- Иванову Николаю Петровичу, руководителю муниципалитета – сотрудничество;
- Самсонову Ивану Михайловичу, собственнику-миноритария «Завода минеральных вод» – растворение;
- Самсонову Ивану Михайловичу, единственному собственнику и генеральному директору «Водохлёба» – сотрудничество.

**Риски:**

- ✓ Рыночный. Жители муниципалитета не будут покупать питьевую воду.
- ✓ Финансовый. Может не быть достаточных денежных средств для выкупа акций и развития сети автоматов.
- ✓ Акционерный. Миноритарии могут не согласиться с решением, войти в сговор с другими акционерами против Самсонова и не переизбрать его.

**Возможности:** Создание нового канала сбыта конечным покупателям и, как следствие, увеличение объемов продаж и прибыли, операционного денежного потока.

**Долговременные последствия** (горизонт прогноза: два-три года): Сохранится производственный персонал. Обеспечится устойчивое развитие предприятия. Произойдет увеличение стоимости ЗАО ЗМВ.

**Вывод по решению:** предприятие под руководством Самсонова решает одну из проблем муниципалитета – обеспечение жителей города качественной питьевой водой. Повышается социальный статус Самсонова П.М. Предоставляется возможность корректно и этично расстаться с акционерами-миноритариями, купив акции по цене, устраивающей обе стороны сделки. Решение комплексное и вполне приемлемое.

**РЕШЕНИЕ 3.2.** Стать стратегическим инвестором, приобретая 70-процентную долю в уставном капитале ООО «Водохлёб». Развивать бизнес-направление производства и продажи автоматов по продаже питьевой воды совместно с дочерней компанией «Водохлёб». Продавать автоматы без ограничения географии нахождения приобретателей.

**Маркетинговая политика:** концентрическая диверсификация.

**Финансовая политика:** на начальном этапе – инвестирование в ООО «Водохлёб». В дальнейшем развитие бизнеса в ООО осуществляется за счет собственных денежных средств. В ближайшие год-два дивидендные выплаты не планируются. Бюджет: растущий, сбалансированный.

**Политика межличностных отношений** по отношению к:

- Самсонову Ивану Михайловичу, собственнику ООО «Водохлёб» – компромисс;
- Филипповой Наталье Николаевне, директору по экономике и финансам – сотрудничество.

**Риски:**

- ✓ Рыночный. Рынок автоматов по розливу питьевой воды может оказаться малоемким.
- ✓ Финансовый. У «Завода минеральных вод» могут появиться проблемы с ликвидностью из-за инвестирования части денежных средств в ООО «Водохлёб». У ООО может быть недостаточно собственных средств для развития производственной базы и роста.
- ✓ Акционерный. Дивиденды могут оказаться ниже уровня ожиданий акционеров.

**Возможности:** Рынок автоматов питьевой воды может оказаться весьма привлекательным. Появляется возможность выхода на рынок вендингового оборудования.

**Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): Предприятие выйдет на другой рынок – производителей автоматов по продаже питьевой воды в розлив и будет находиться в технологическом тренде. Повысится его конкурентоспособность за счет инновационных решений автоматизации процессов продажи. Создадутся нематериальные активы как результат интеллектуальной деятельности. Это будет способствовать увеличению прибыли, свободного денежного потока и стоимости компании.

**Вывод по решению:** соответствует стремлению Самсонова П. М. развивать новое бизнес-направление, используя современные технологии, увеличивать стоимость и ценность бизнеса. Инженерные способности его брата, Ивана Михайловича, находят применение в полной мере. Увеличивается авторитет Петра Михайловича как главы расширенной семьи.

**РЕШЕНИЕ 4.** Сокращение затрат на производственный персонал.

**Политика маркетинговая:** удерживать рынок.

**Политика кадровая:** дополнить спектр трудовых отношений от полной занятости к вариантности – работа по контракту



(срочный, частичной сезонной занятости, сдельной оплате труда и др.); в зимний период сокращать, а набирать – в летний, для уменьшения затрат и увеличения прибыли.

**Финансовая политика:** увеличить прибыль за счет сокращения части производственного персонала и перехода к сдельной оплате труда, то есть за счет сокращения постоянных затрат и прямой связи переменных расходов на оплату труда с объемом производства. Увеличить дивидендные выплаты акционерам. Бюджет – оптимизированные расходы.

**Политика межличностных отношений** по отношению к:

- работникам предприятия – соперничество, компромисс.
- директору по персоналу – сотрудничество;
- директору по производству – сотрудничество + соперничество.
- акционерам-миноритариям – растворение.

**Риски:**

- ✓ Кадровый. Потеря квалифицированного и опытного персонала. Невозможность привлечения персонала нужной квалификации в летний период.
- ✓ Рыночный. Сокращение объемов продаж и потеря доли рынка.
- ✓ Финансовый. Возможно увеличение расходной части за счет компенсационных выплат работникам при сокращении. Сокращение объемов продаж не компенсируется снижением затрат, как следствие – уменьшение прибыли.
- ✓ Репутационный. Потеря доверия персонала к генеральному директору и утрата им авторитета социально-ориентированного руководителя.

**Возможности:** преимущества в ценовой конкуренции при снижении цены на продукцию и предоставления скидок в зимний период за счет снижения себестоимости продукции, в следствие этого, увеличение объемов продаж, прибыли и операционного денежного потока.

**Долговременные последствия** (горизонт прогноза: два-три): выживание компании.

**Вывод по решению:** Решение вынужденное, оно не соответствует стремлению Самсонова П.М. сохранить персонал и развивать компанию. Может дать кратковременный положительный и долговременный отрицательный финансовый эффект.

**РЕШЕНИЕ 5.** Совершенствовать систему планирования и бюджетного управления. Осуществлять планирование продаж и производства на год. Создавать запас продукции в зимний период для ее реализации летом. Бюджетный год считать с 1-го сентября по 31-е августа, что соответствует сезонному характеру продаж.

**Политика маркетинговая:** удержание рынка.

**Финансовая политика:** повысить эффективность финансового управления, оптимизировать длительность финансового цикла. Бюджет инвестиций на развитие системы бюджетного управления не превышает 3% от годовой выручки.

**Политика межличностных отношений** по отношению к: коммерческому директору – сотрудничество;

- директору по экономике и финансам – сотрудничество;
- директору по производству – сотрудничество.

**Риски:**

- ✓ Рыночный. Продукция, произведенная в зимний период, может быть не реализована летом.
- ✓ Финансовый. Кассовые разрывы в зимний период. Необходимость получения банковского кредита на пополнение оборотных средств.
- ✓ Кадровый. Сопrotивление персонала. Недостаточная квалификация специалистов планово-экономического отдела.

**Возможности:** обеспечение ритмичности производства, повышение качества управления, отсутствие кассовых разрывов.

**Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): повышение конкурентоспособности предприятия.

**Вывод по решению:** решение необходимое, но недостаточное для получения существенного прироста финансового результата.

**РЕШЕНИЕ 6.** Изменить систему мотивации. Переменная часть заработной платы должна зависеть от маржинального дохода. Это обеспечит синергетику их совместной работы.

**Политика маркетинговая:** рост продаж.

**Бюджет:** при росте продаж – увеличение переменных расходов, при падении продаж – уменьшение переменных расходов. Дополнительные затраты на внедрение новой системы мотивации – премиальные выплаты директору по персоналу.

**Политика межличностных отношений** по отношению к: коммерческому директору – сотрудничество;

- директору по производству – сотрудничество;
- директору по экономике и финансам – сотрудничество;
- директору по персоналу – сотрудничество.

**Риски:**

- ✓ Рыночный. Одной мотивации может быть недостаточно для увеличения маржинального дохода.
- ✓ Кадровый. Взаимные обвинения директоров и «поиск виноватого».

**Возможности:** увеличение согласованности действий по производству и продаже продукции, а также их финансовому обеспечению. Рост маржинального дохода.

**Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): устойчивый рост продаж и предприятия.



**Вывод по решению:** решение необходимое, но недостаточное для получения существенного увеличения финансового результата.

**РЕШЕНИЕ 7.** Внедрить систему управленческого учета чтобы обеспечить директоров ЗАО ЗМВ своевременной, аналитической, достоверной информацией для принятия управленческих решений. Для разработки методической части системы с применением подхода «директ-костинг» пригласить внешнего консультанта.

- Политика маркетинговая: удержание рынка.
- Бюджет. Сбалансированный и обоснованный.
- Политика межличностных отношений по отношению к:
- коммерческому директору – сотрудничество;
- директору по экономике и финансам – сотрудничество;
- директору по производству – сотрудничество.

**Риски:**

- ✓ Информационный. Информации недостаточно для принятия маркетинговых решений, т.к. информация в нужных аналитических разрезах отсутствует.
- ✓ Финансовый. Денежные затраты на внедрение управленческого учета могут оказаться значительными для ЗАО ЗМВ.
- ✓ Кадровый. Недостаточная квалификация специалистов планово-экономического отдела и бухгалтерии порождает организационное сопротивление персонала.

**Возможности:** повышение оперативности принятия решений, улучшение качества управления.

**Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): повышение конкурентоспособности предприятия.

**Вывод по решению:** решается одна из поставленных Самсоновым П. М. задач.

**Анализ акцентуаций предложенных решений**

В теоретической части статьи приведены классификаций для нескольких предметных областей. Для примера проведем анализ-рефлексию акцентуации семи предложенных решений только для модели «Одиннадцать эталонных менеджерских стратегий», остальные анализы проводятся аналогично.

Таблица 5. Итоговая матрица решений для Самсонова П. М. как собственника (30% акций)

По отношению к персонажам или группам	Решения (тип стратегий) Самсонова П.М.										Итого (решений):	
	Сотрудничество	Сотрудничество +Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество+ Растворение	Сотрудничество+ уклонение	Соперничество + Растворение		Компромисс (Микс)
СИМ, собственник ООО «Водохлёб»	3.1р										3.2р	2
СИМ, гендиректор ООО «Водохлёб»	3.1р											1
Стратегические инвесторы, группа											1р	1
Коммерческий директор	1р, 2р, 5р, 6р, 7р											5
Директор по производству	1р, 5р, 6р, 7р	4р										5
Директор по экономике и финансам	3.2р, 5р, 6р, 7р			1р								5



По отношению к персонажам или группам	Решения (тип стратегий) Самсонова П.М.											Итого (решений):
	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество+ Растворение	Сотрудничество+ уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс (Микс)	
Директор по персоналу	2р, 4р, 6р											3
Внешние консультанты		2р										1
Работники предприятия		2р	4р								4р	3
Руководитель «Водоканала»			3.1р									1
Акционеры-миноритарии							4р		3.1р			2
Руководитель Муниципалитета	3.1р											1
Итого (решений):	19	3	2	1	0	0	1	0	1	0	3	

В теоретической части статьи приведены классификаций для нескольких предметных областей. Для примера проведем анализ-рефлексию акцентуации семи предложенных решений только для модели «Одиннадцать эталонных менеджерских стратегий», остальные анализы проводятся аналогично.

**Комментарий:** Сокращения 1р, 2р ... означают, что этот тип стратегии присутствует в первом и втором решениях относительно данного персонажа. Ячейки таблицы 5, залитые желтым цветом, – это решения, которые не были предложены и, вероятно, не были продуманы!

**Вывод по таблице 5:** Решения преимущественно ориентированы на стратегию «сотрудничество», остальные десять стратегий практически не использованы, что определяет «слепые пятна» в возможном экономическом поведении персонажа. Персонажей, для которых решения по каким-то причинам не предложены, отсутствуют.

**Выбранное решение (1-7)** и два слова, почему выбрано это решение: начнем с седьмого решения - внедрения управленческого учета, так как для реализации других решений потребуются данные управленческого учета, т.е. информационное обеспечение.

#### Способы контроля реализации выбранного решения<sup>14</sup>:

**Метрика структурная:** время, так как это критический фактор для данного проекта (постановки управленческого учета); разработанные форматы управленческих отчетов; собраны отчеты с фактическими данными; организация рабочей группы; кураторство проекта генеральным директором.

**Метрика финансовая:** затраты на наём внешних консультантов; премиальные выплаты сотрудникам планово-экономического и IT-отделов, участвующим в проекте.

**Метрика отношений:** установление устойчивых деловых отношений между внешним консультантом и директором по экономике, между внешним консультантом и генеральным директором как заказчиком проекта.

<sup>14</sup> Метрики, которыми будете измерять полученный результат (напр., рубли, прибыль, убытки, штуки, время, километры, килограммы и многое другое)



**Метрика правоотношений**<sup>15</sup>: договор с внешним консультантом, приказ о рабочей группе, план-график реализации проекта.

### Заключение

В результате проведенного в кейкисе исследования через призму финансовой проблемы авторы вышли на решения стратегического, тактического и операционного уровней. Эти решения затрагивают маркетинговую сферу деятельности предприятия, производственную, работу с персоналом. Показано, что для решения финансовой проблемы недостаточно только финансовых инструментов, более того, требуется реализация совокупности решений. Тогда принципиальным вопросом становится то, в какой последовательности целесообразно реализовывать эти решения для ЗАО ЗМВ.

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

### Список литературы

1. Библиотека кейсов Киселева (две сотни авторских кейсов в жанре КЕЙКИС): сайт. – Режим доступа: <http://www.keykis.ru/keykis/> (07.06.16)
2. Гаврилова О. А. Финансовая структура в 3D формате // Управленческий учет и финансы. – 2014. – №2(38). – С. 98–106.
3. Двадцать выпусков учебной ТВ-передачи «Сказочный маркетинг и менеджмент» – Режим доступа: <http://www.youtube.com/user/1obrtv/search?query=Сказочный+маркетинг+и+менеджмент> (07.06.16)
4. Киселев В. Д. Инструментарий описания слабо формализованных проблемных и рискованных ситуаций // Проблемы анализа риска. – 2010. – том 7. – № 1. – С. 136–147.
5. 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.
6. Киселев В. Д. Российские кейсы в жанре кейкис // Маркетинг услуг. – 2014. – №1(37). – С. 22–48.
7. Киселев В. Д. Смысловая навигация по сложным экономическим нарративам» // Менеджмент инноваций. – 2015. – №3. – С. 134–155.
8. Киселев В. Д. Смысловой драйвинг по целям и ценностям, заявленным клиентом» // Стратегический менеджмент – 2015. – №3. – С. 226-246.
9. 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.
10. Киселев В. Д., Рослякова М.В. Разбор кейкиса «допустима ли выгодная торговля красотами малой Родины» // Маркетинг в России и за рубежом, №3(113), стр. 120-135.
11. Телеканал «Успех». В цикле передач «Экономика мегаполиса» лекция Гавриловой О. А. «Финансы и учет». – Режим доступа: <https://youtu.be/gj-LeF3yHng> (09.06.2016).
12. Учебная программ «Авторский бизнес-кейс: создание, применение, внедрение результатов» Написать свой авторский кейс в жанре кейкис! – Режим доступа: [http://media.wix.com/ugd/a31fc6\\_f40a99105719411a8520225cc015278f.pdf](http://media.wix.com/ugd/a31fc6_f40a99105719411a8520225cc015278f.pdf).



# РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

УДК 339.13

*Иван Боровлев<sup>1</sup>*  
*Ivan Borovlev*

## ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

### INTRODUCTION INTERNET MARKETING STRATEGY FOR THE ENTERPRISE

**Аннотация.** В статье будут рассмотрены различные подходы к пониманию особенностей интернет-маркетинга и его места в общей маркетинговой стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, маркетинг, интернет-маркетинг, веб-сайт, эффективность.

**Abstract.** This article will examine different approaches to the understanding of the features of Internet marketing and its place in the overall marketing strategy of the enterprise.

**Keywords:** strategy, marketing, internet marketing, web site, efficiency.

**Ссылка на статью:** Боровлев И. А. / Внедрение стратегии интернет-маркетинга для предприятия // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3 (7). С. 43-48. – Библиогр. : с. 48 (6 назв.).

1 **Боровлев Иван Александрович** – магистрант Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС (Москва, Россия). E-mail: [theboss2q@yandex.ru](mailto:theboss2q@yandex.ru)

**Borovlev Ivan A.** – graduate student of the Moscow International Higher Business School MIRBIS (Moscow, Russia).

**М**аркетинговой стратегией является часть общей стратегии предприятия. Она осуществляется в виде мероприятий, направленных для разработки, производства и доведения до потребителя продуктов (товаров и услуг), которые в наибольшей степени удовлетворяют его потребности.

Сама по себе маркетинговая стратегия может относиться, как к корпоративным аспектам, так и к аспектам проблематики маркетинга. Нет достаточно четкого различия между некоторыми вопросами стратегического менеджмента и маркетинговой стратегии. Тем не менее, маркетинговая стратегия все-таки в большей мере относится к изучению потребностей потребителей, приспособляемости к ним, а также осуществление влияния на потенциальных потребителей [1].

Маркетинговые стратегии разрабатываются и осуществляются для увеличения объемов продаж и доли рынка, и, в конечном итоге, для увеличения прибыли. При этом выработка маркетингового плана, включающего разработку продукта, его позиционирование с осуществлением различных мер по стимулированию сбыта, тесно связана со стратегическим менеджментом. Еще до выхода с определенной маркетинговой стратегией на рынок, предприятие должно четко представлять позиции конкурентов, свои собственные возможности, а также наметить план, по которому будет бороться со своими конкурентами.

При планировании маркетинговой стратегии предприятия следует учитывать четыре группы факторов:

- закономерности формирования спроса и внешней маркетинговой среды (правовое регулирование, рыночный спрос, системы товародвижения, запросы потребителей, и т. д.);

- положение и нюансы в конкурентной борьбе на рынке, основные компании - конкуренты и стратегические направления их деятельности;

- возможности управленческих ресурсов предприятия, его сильные и слабые стороны в конкурентной борьбе;

- главную идею развития предприятия, его конечные цели и предпринимательские задачи.

Основным принципом маркетинга является двуединый и взаимодополняющий подход. С одной стороны, необходимо осуществлять тщательное и всестороннее исследование рынка, спроса, потребностей, ориентирование производства на эти запросы, а с другой стороны – это уже сформировавшийся на рынке спрос и необходимо более энергичное воздействие на существующий рынок и стимулирование потребностей и покупательских предпочтений. Из этого и складываются главные принципы управления маркетингом.



Основополагающим моментом в выработке маркетинговой стратегии предприятия является анализ внутренней и внешней среды. Анализ внутренней среды дает возможность выявлению средств предприятия для осуществления стратегии. Анализ внешней среды обязателен потому, что изменения этой среды могут привести, как к увеличению, так и к ограничению маркетинговых возможностей [2].

Интернет-маркетинг (ИМ) это быстроразвивающееся направление маркетинговой деятельности. При сохраняющихся темпах развития современных технологий в обозримом будущем ИМ станет обособленной от классического маркетинга дисциплиной. Уже на данном этапе существует достаточно много отличий в подходах разрабатываемых стратегий [3].

Применение методов ИМ позволяет ощутимо повышать экономические показатели предприятия, что в конечном итоге наряду с увеличением доходов от хозяйственной деятельности предприятия, позволяет ему укреплять свою конкурентоспособность и расширять долю рынка.

В тоже время, непрофессиональное применение методов ИМ приводит к неоправданным затратам, зачастую очень большим, которые не дают никакого эффекта. Это обуславливает актуальность выбранной темы исследования. Разрабатываемые предложения должны быть направлены на совершенствование стратегии интернет-маркетинга для организации реального сектора экономики.

Для большинства предприятий создание первой версии интернет-сайта является скорее атрибутом бизнеса, а не результатом хорошо продуманной стратегии. Как правило, решение о создании сайта является спонтанным. Это чаще всего реакция на появление интернет-ресурсов у новых предприятий в той же отрасли или является откликом на запросы клиентов. После того, как Веб-сайт просуществует более или менее продолжительное время, руководство задается вопросом о его эффективности. Как правило, это либо начало признания необходимости выработки стратегии работы в Интернете, либо сайт становится сопутствующим атрибутом бизнеса.

Исходя из различных направлений, по которым Интернет может оказать поддержку маркетинговой активности, приступим к рассмотрению соответствующих подходов для разработки такого Веб-сайта, который успешно достигнет маркетинговых целей. Рассмотрим ключевые факторы разработки Веб-сайта (рис. 1).



Рис. 1 – Ключевые факторы разработки Web-сайта

Ориентация на клиента является ключевой при разработке сайта. Для помощи клиентам в нахождении нужной информации, содержание следует направить на отражение особенностей потребностей данного сегмента.

Вне зависимости от наличия собственного Веб-сайта, приступая к выработке стратегии интернет-маркетинга (ИМ), следует максимально честно ответить на ряд вопросов, в том числе: Каковы первичные цели в интернет-маркетинге? Каковы вторичные цели в ИМ? Это достаточно общие вопросы и касаются они того, что необходимо воплотить в интернет-ресурсе предприятия. После формулирования всех целей следует из них выделить первичные. В зависимости от определения целей и приоритетов может изменяться и маркетинговая стратегия [4].

Вторым параметром, с которым следует определиться, является быстрота ожидаемых результатов. Если предприятие



нацелено на быстрый эффект, директ-реклама и e-mail-маркетинг смогут принести гораздо более быстрый эффект, чем поисковая оптимизация SEO или работа в социальных сетях.

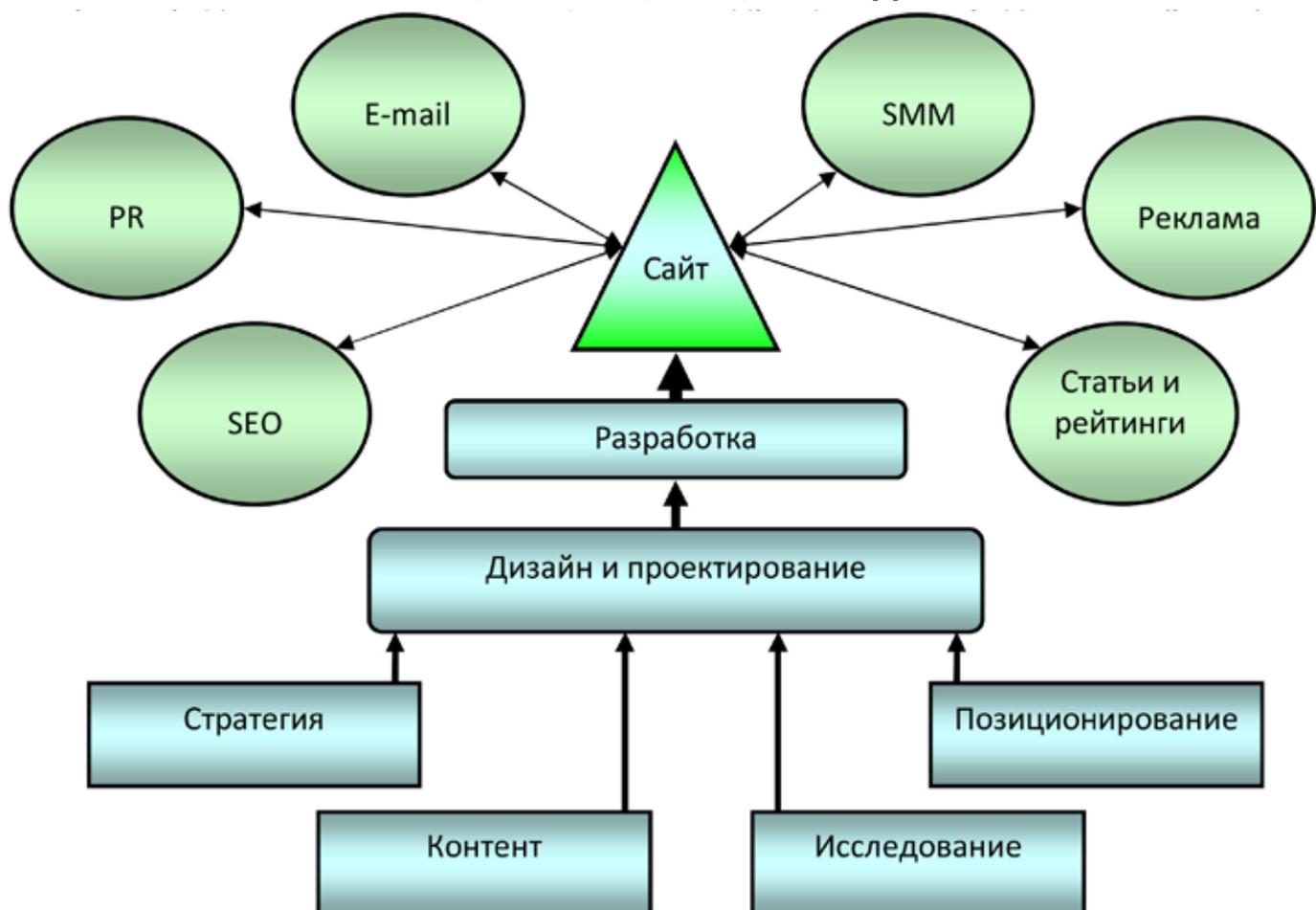
Далее необходимо выбрать важные для предприятия ключевые показатели. Это измеримые результаты, по которым определяется успешность выбранной стратегии. Имея ключевые показатели очень важно определить отправную точку с ключевыми показателями для того, чтобы иметь возможность определить эффективность избранных мероприятий.

Следует также сформировать способ отслеживания эффекта каждой маркетинговой кампании. Для каждой маркетинговой кампании необходимо определить способ измерения ее эффективности. Например, для отслеживания данных по сайту можно использовать Яндекс-метрику.

Также важно определиться с бюджетом, который может быть выделен предприятием на ИМ, временем и ресурсами. Например, необходимо решить возможность самостоятельной реализации выбранной стратегии или необходимость привлечения для этого сторонней компании, за чьи услуги придется дополнительно платить. Возможно, это будет реклама или программное обеспечение.

Наконец следует четко ответить на вопрос, готовы ли участники проекта к неудаче? Не секрет, что многие стратегии ИМ заканчиваются неудачей, но, в тоже время, чем больше сил предприятие вкладывает в проведение стратегии интернет-маркетинга, тем меньше вероятность ее провала. Надо понимать, что даже выработка лучшей стратегии ИМ, не позволяет избежать каких-либо ошибок. Поэтому, тем, кто занимается интернет-маркетингом, следует проявлять гибкость.

Начинают разработку стратегии ИМ с определения своей целевой аудитории. Далее проводится исследование рынка с помощью ключевых слов, после чего приступают к поиску и анализу конкурентов. Затем составляется план мероприятий. Что это будет – e-mail-маркетинг, SEO, контекстная реклама или другое? Завершает планирование составление конкретных сроков и определение ожиданий (результатов). Все это позволит определить степень сложности решения в Интернете поставленных задач, выявить необходимость привлечения сторонних организаций [5].



**Рис. 2** – Комплекс интернет-маркетинга «от продукта к продвижению»

Часто под ИМ понимают только действия, направленные на продвижение интернет-проекта: SEO, e-mail-маркетинг, рекламу, то есть те пути продвижения, которые выработаны в сети. Это не совсем отражает действительность и связано с тем, что довольно часто путаются понятия электронная коммерция, электронный бизнес и собственно ИМ. Под ИМ следует



понимать сложившуюся практику использования традиционного маркетинга в сети Интернет. ИМ затрагивает основные элементы маркетинг-микс: цена продукта, продвижение и место продаж. Целью ИМ является достижение максимального эффекта от потенциальной аудитории сайта.

Комплекс ИМ представляют по-разному: в виде дерева, здания, пирамиды. Однако в любом случае, в его основе, в его фундаменте лежит большая кропотливая работа, объемы которой нередко значительно больше, чем последующие этапы продвижения (рис. 2).

Следующим моментом, является определение того, что предприятие ожидает от посетителя сайта? В традиционном маркетинге, ответом на этот вопрос будет совершенная покупка, но в Интернете это не всегда так. В зависимости от поставленных целей и задачи будут разными, возможно, для предприятия важен звонок, электронное письмо от посетителя, его визит, или просто запись на прием.

Необходимо четкое понимание того, где заканчивается ИМ и начинается оффлайн маркетинг. Это крайне важно, т.к. оттого насколько ясна цель в ИМ, чего предприятие хочет добиться от посетителя сайта, настолько эффективнее удастся решить поставленные задачи. Если предприятие знает, что оно хочет от посетителя, то оно имеет возможность подвести его к ожидаемому действию.

Как предприятие собирается оценивать успешность маркетинга? Любая осуществляемая деятельность должна быть каким-нибудь образом измерена, оценена. Чаше всего оценкой служит изменение объемов продаж. Здесь необходимо определиться, каким образом выделить доходы, полученные с помощью ИМ из всех доходов предприятия.

Далее проанализируем работу спроса в Интернете. Функционирование спроса в Интернете и в оффлайне существенно отличается. Рассмотрим упрощенную модель удовлетворения спроса в Интернете (рис. 3).

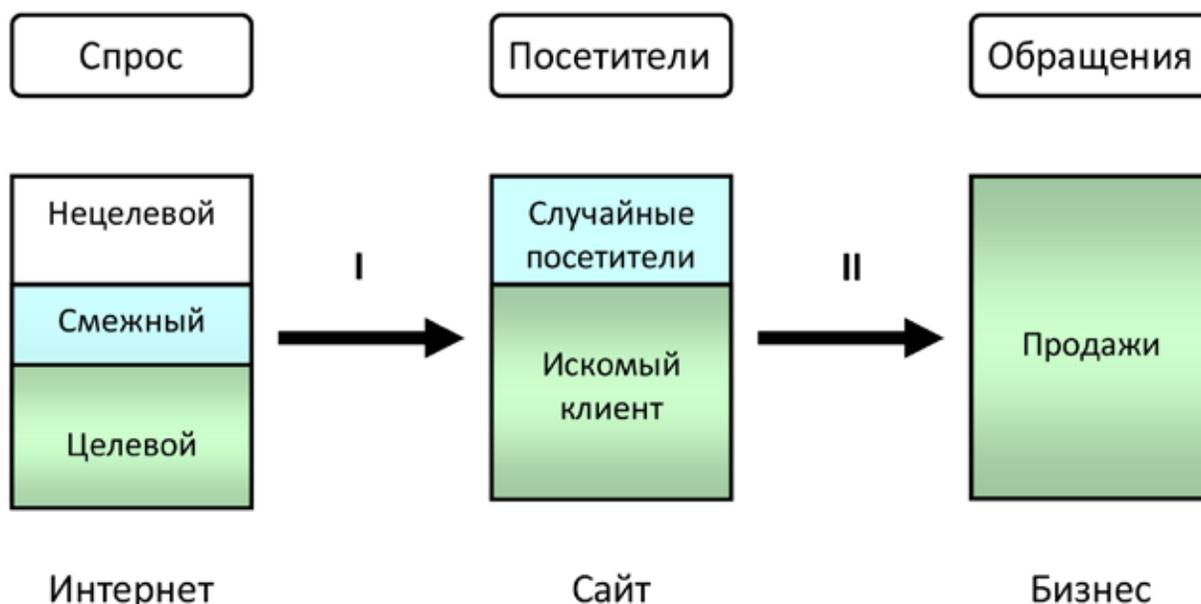


Рис. 3 – Модель удовлетворения спроса в Интернете

Среди множества людей выходящих в сеть Интернет, часть принадлежит к целевой аудитории предприятия. Допустим, предприятие торгует автомобилями KIA Cerato. Покупатели, нацеленные на покупку именно этой модели, составляют целевую группу предприятия. Но в сеть выходят также и покупатели, которые еще не определились с моделью и даже маркой, но нацеленные на класс автомобиля. При грамотной работе интернет-маркетологов, эту группу покупателей также можно «привести» на сайт и, вполне вероятно, что они станут реальными клиентами предприятия. Есть другая группа потребителей, настроенных на автомобили совершенно отличных моделей, классов, брендов, которые могут прийти на сайт предприятия, но никогда не осуществят покупку. Это – нецелевая аудитория. За первый переход отвечают каналы продвижения.

По мере продвижения товара на сайте часть аудитории отсеивается только потому, что web-сайт по разным причинам их разочаровал. Именно от построения сайта зависит второй переход – «от сайта к покупке» [3].

Для того, чтобы результативно осуществлялись эти переходы, производится анализ целевой аудитории. В результате анализа необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Кто является целевой аудиторией предприятия?
2. Какие категории целевой аудитории существуют?
3. Как «выглядит» представитель целевой группы?
4. При каких обстоятельствах представитель целевой группы пользуется сайтом?



5. Какие задачи при этом он решает?

6. Какая среда и контекст его окружают?

Сначала формируется образ целевой аудитории сайта, после чего она делится на группы. Для удобства работы с группой необходимо сформировать некий образ типичного представителя группы. При создании образа требуется предположить задачи, решаемые этим представителем, которые заставили бы его обратиться к сайту предприятия. Например, сломался автобус на улице, и этот представитель ищет предприятие, торгующее запасными частями и доставляющее их к требуемому месту. То есть, необходимо определить, какая среда окружает представителя целевой группы и в каком контексте он производит свои действия. Это необходимо для анализа различной информации и формирования элементов управления в зависимости от окружающей среды и поставленных задач.

Для успешного управления спросом необходимо также иметь представление о том, что о предприятии думает целевая аудитория, каков его имидж? Для этого следует осуществить:

- анализ внешних ссылок и упоминаний;
- анализ отзывов в социальных сетях;
- мониторинг средств массовой информации;
- оценивание видимости негативных отзывов;
- осуществление массовых опросов и анкетирования.

После проведения данного исследования можно перейти к выработке стратегии по формированию образа предприятия. Для этого необходимо привести не более пяти эпитетов, характеризующих предприятие. Например, молодое, динамичное, креативное или стабильное, надежное, уверенное. Именно выбранные качества и ложатся в основу дизайна сайта предприятия и информации, которую предприятие собирает о себе распространять.

Наконец, после произведенных действий, для воображаемого представителя целевой группы пишется сценарий того, как этот представитель будет пользоваться сайтом. Первый этап - знакомство посетителя с данным интернет-ресурсом и вовлечение его в изучение сайта. На следующем этапе сайт должен предложить пользователю вариант решения его задачи, описание выбора процедур, решающих поставленную задачу. Для такого целевого представителя должна быть предусмотрена дополнительная информация, укрепляющего его в необходимости сотрудничества с предприятием. Завершающим моментом должно стать осуществление действия желаемого для предприятия: совершение покупки, звонок в офис, запись на мероприятие и т. д. После написания такого сценария, становится понятным, как вести покупателя от момента захода на сайт до желаемого его действия [3].

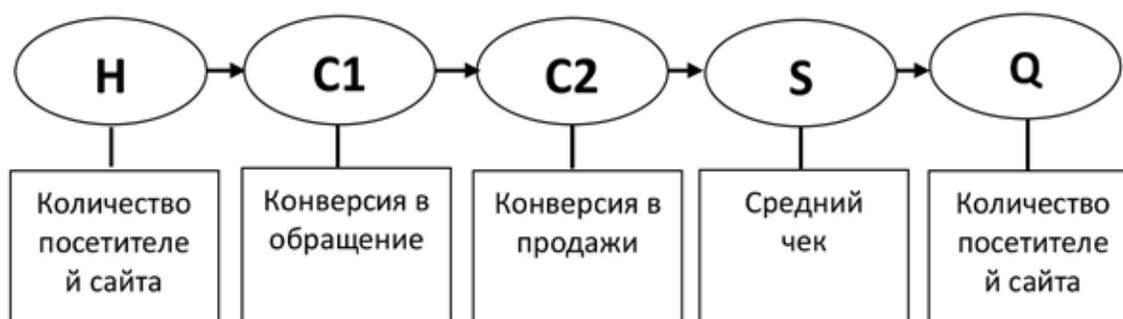


Рис. 4 – Компоненты объема интернет-продаж

Таким образом, формируется информационное ядро сайта и определяется его контент. Требования к контенту следующие:

- удовлетворение информационному запросу целевой аудитории;
- информация должна быть необходимой и достаточной;
- наглядность;
- читаемость текста;
- направленность текста в первую очередь на пользователя, а не на поискового робота;
- текст должен быть продающим, но, ни в коем случае, не навязывающим;
- текст должен обладать уникальностью.

Следующим этапом в разработке сайта является визуализация разработанной информации. Визуализация осуществляется посредством креативной концепции. Креативная концепция включает в себя: изображения, графические элементы фирменного стиля, декоративные элементы, цветовую концепцию, шрифты и типографику. На этом этапе уже возможно создание прототипа сайта. Во взаимодействии концепции с прототипом рождается собственно дизайн сайта.

По своему назначению, продвижение продукта можно условно разделить на две составляющие. К первой относят направленность продвижения на удовлетворение существующего спроса. В Интернете к таким результатам приводят: SEO,



контекстная реклама, таргетированная реклама, рейтинги и электронные доски объявлений. Вторая составляющая продвижения направлена на создание спроса и лояльности. Для этого используют следующие инструменты: медийная реклама, реклама в социальных сетях, вирусная реклама, рекламные публикации, Емейл-маркетинг, программы лояльности [4].

Все приведенные действия влияют на объемы продаж. В Интернете, объемы продаж имеют следующие составляющие (рис. 4), где  $H$  – определенное количество посетителей сайта, его можно измерить и увеличить с помощью продвижения интернет-ресурса.

Посещаемость сайта увеличить не так сложно, для этого достаточно поработать в социальных сетях, размещать баннеры и использовать SEO-технологии.

$C1$  – конверсия в обращение заключается в переходе посетителя сайта к исследованию на этом сайте предлагаемых товаров и услуг.

Сделать коэффициент конверсии в обращение достаточно высоким, вполне посильная задача, для этого достаточно сделать интернет-ресурс более красивым, а самое главное более работоспособным: с быстро открывающимися страницами, с наглядным изображением предлагаемых товаров, с удобной навигацией для самого обычного пользователя.

$C2$  – конверсия в продажи заключается в переходе посетителя сайта от ознакомления сайта к покупкам на нем.

Конверсия в продажи тесно связана с работой всей структуры предприятия. Например, когда клиент зашел на сайт, остановился на нем с целью исследования и выбрал интересующий его товар, он набирает номер сервисной службы. Если при этом, он слышит невнятные ответы на свои вопросы, то вряд ли он захочет этот выбранный товар купить. Эти же вопросы касаются служб доставки, послепродажного обслуживания, и других сервисных подразделений.

$S$  – средний чек – это объем интернет-продаж.

Увеличить коэффициент стоимости среднего чека интернет-продаж возможно путем проведения дополнительных мероприятий, например, таких как: допродажи, кросс продажи, акции.

$Q$  – количество продаж определяется лояльностью клиентов, желающих вернуться на сайт за покупкой.

Увеличить коэффициент лояльности потребителей возможно за счет активного участия в социальных сетях и активизацией обратной связи [6].

### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление : [пер. с англ.] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2009. – 513 с.
2. Стратегии, которые работают: Подход VCG : сб. ст. : пер. с англ. / Сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл. – 6-е изд. – М.: Манн и Фербер, 2012, с. 140.
3. Голик В. С. Эффективность Интернет-маркетинга в бизнесе. – М.: Дикта, 2008, с. 78.
4. Интернет-маркетинг на 100 %. – Питер, 2009, с. 102
5. Гуров Ф. Продвижение бизнеса в Интернет. Все о PR и рекламе в Сети. – М.: Вершина, 2009, с. 17.
6. Холмогоров В. Интернет-маркетинг. Краткий курс. – СПб.: Питер, 2010.



УДК 338.984

*Инга Климова<sup>1</sup>*  
*Inga Klimova*

## ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИИ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

### FEATURES BUILDING STRATEGY FOR THE VARIOUS STAGES OF LIFE CYCLE OF THE COMPANY

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности выбора параметров стратегии организации в зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится хозяйствующий субъект.

**Ключевые слова:** стратегия, эффективность, жизненный цикл, разработка стратегии.

**Abstract.** The article discusses the features of the selection options in the strategy of the organization, depending on whether the economic entity at any stage of the life cycle.

**Keywords:** strategy, efficiency, life cycle, development strategy.

**Ссылка на статью:** Климова И. К. / Особенности построения стратегии на различных этапах жизненного цикла организации // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3 (7). С. 49-53. – Библиогр. : с. 53 (5 назв.).

<sup>1</sup> **Климова Инга Константиновна** – магистрант Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС (Москва, Россия). E-mail: [klimovainga@mail.ru](mailto:klimovainga@mail.ru)

*Klimova Inga K.* – graduate student of the Moscow International Higher Business School MIRBIS (Moscow, Russia).

**В** условиях текущих реалий – жёстко ограниченного спроса и кризиса сбыта – стратегическое планирование является одним из важнейших инструментов для создания инвестиционно привлекательного бизнеса с долгосрочными перспективами устойчивого развития. Это становится особенно актуальным, когда речь идет об организации бизнеса «с нуля».

Большинство новых предприятий вынуждены функционировать в условиях ограниченности ресурсов и значительных рисков внешней среды. Данными обстоятельствами обусловлен растущий интерес к стратегическому менеджменту как концепции управления. Основная суть стратегического менеджмента состоит в достижении поставленных долгосрочных целей в формате разработанной стратегии, используя максимально эффективно внутренние возможности и резервы хозяйствующего субъекта, принимая во внимание внешние факторы.

Таким образом, эффективность стратегии нового бизнеса обеспечивает долгосрочное успешное развитие предприятия, максимальную реализацию потенциала команды в рамках изменяющейся деловой среды при нестабильности экономико-политических условий, что ведет к повышению инвестиционной привлекательности бизнеса в целом. В этой связи наличие стратегии развития, а также постоянное осуществление именно стратегического управления можно считать основным требованием для создания успешного, инвестиционно привлекательного бизнеса «с нуля».

В зависимости от стадии жизненного цикла компании, выделяются различные особенности построения стратегии любой бизнес-структуры.

Ицхак Адизес предложил теорию жизненного цикла организации, выделив 10 этапов её развития (рис. 1):

1. «Ухаживание», характеризуется наличием только идеи о возникновении организации.
2. «Младенчество». Данная стадия характеризуется отсутствием внутренней системы (контроля, мотивации).
3. «Давай-давай». Организация хорошо выполняет свои функции, что способствует ее росту.
4. «Юность». Стадию можно назвать новым рождением организации. Ее развитие должно происходить быстрее, чем развитие рынка.
5. «Расцвет». Организация на данном этапе достигает баланса, что способствует редкому вмешательству из внешней среды, также происходит наращивание инвестиционной привлекательности.
6. «Стабильность». Стадия характеризуется началом старения организации. В организации хороший психологический климат, но потребности потребителя удовлетворяются хуже.
7. «Аристократизация». На данной стадии отсутствуют новые идеи, она характеризуется краткосрочным планированием, обстановка в компании напряженная.
8. «Ранняя бюрократизация». В организации происходят сложные структурные конфликты, что приводит к неудовлетворению потребностей потребителя.
9. «Бюрократизация». Организация полностью сосредоточивается на своих проблемах, что приводит к усложнению внутренней ее системы. Потребности клиента не удовлетворяются в полной мере.



10. «Смерть». Данная стадия характеризуется отсутствием ресурсов, следовательно, организация не может выполнять свои функции, поэтому наступает смерть.

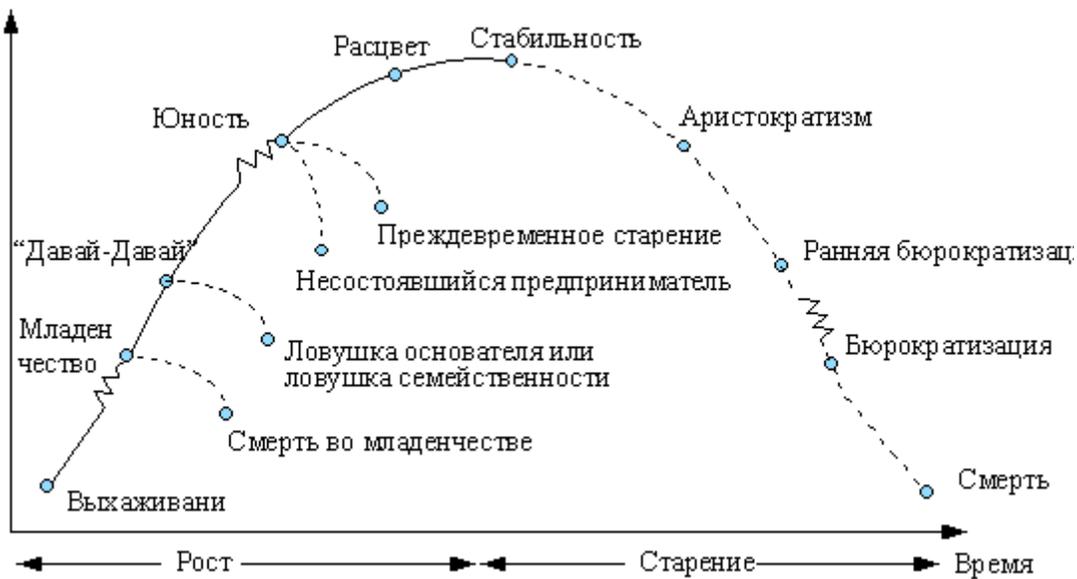


Рис. 1 – Жизненный цикл организации (по Адизесу) [1]

Выработанный современной практикой управления механизм разработки стратегии развития с учетом стадий жизненного цикла (ЖЦ) организации представлен в табл. 1.

Таблица 1 – Механизм разработки стратегии развития с учетом стадии ЖЦ

Группа	Этап ЖЦ	Стратегия
1	ухаживание, младенчество	ограниченного или концентрированного роста; сбора урожая
2	давай-давай, юность	концентрической (центрированной) и горизонтальной диверсификации; сбора урожая
3	расцвет, стабильность	диверсифицированного роста
4	аристократизм, ранняя бюрократия	центрированной (концентрической) диверсификации; сбора урожая

Стратегия свертывания (сокращения) возможна во всех четырёх группах. Стратегия «сбора урожая» применима в 1 и 2 группе, также возможно её применение и в 3 группе, а в 4 группе она рекомендуется. Стратегия минимизации расходов рекомендуется к внедрению в каждой группе, а в случае неэффективности компании может быть применена стратегия ликвидации.

На начальной стадии развития компании более важное значение имеют не финансовые показатели, а стратегия позиционирования и продвижения продукта, формирование организационной структуры. Основная задача новых компаний – завоевание места на рынке в условиях ограниченных ресурсов. На этой стадии, как правило, делают выбор в пользу стратегии ограниченного (или концентрированного) роста.

Основные типы этой базовой стратегии: расширение рынка; усиление конкурентной позиции; совершенствование продукта. То есть стратегия компании направлена на эффективность обеспечения воспроизводственных процессов и прирост активов, которые обеспечивают ограниченный рост объемов производства и реализации продукции.

Формирование стратегии любой компании предусматривает необходимость идентификации следующих составляющих: рыночных возможностей; потенциала компании – общих компетентностей и ресурсов; ценностей и стремлений; обязательств и действий. Стратегия обеспечивает соответствие внешних потребностей внутренним силам и возможностям предприятия.

Согласно мнению И. Ансоффа [2] концепция деловой или корпоративной стратегии имеет следующие базовые компоненты:

- определение возможностей рынка товара и его перспектив относительно возможностей диверсификации;
- разработка и детализация вектора роста или направления, в котором имеет место изменение возможностей;
- выделения уникальных возможностей, как рынков товаров, так и векторов роста;



- достижения синергического эффекта в результате объединения компетенций предприятия.

Таким образом, разработка стратегии организации является логическим и аналитическим процессом, который обосновывает будущее положение компании в зависимости от внешних факторов. Ниже представлены некоторые принципы формирования стратегии:

- Учитываются изменения, происходящие во внешней среде, и поддерживается тесная взаимосвязь между предприятием и внешней средой – динамическая обратная связь.
- Разработка и анализ различных вариантов изменения макросреды и реакции предприятия – альтернативность.
- Стратегическое поведение компании зависит от специфики, конкурентных преимуществ, ценностей и стремлений менеджмента и сотрудников организации – специфичность.

Разработка стратегии – это последовательная реализация ряда взаимосвязанных этапов, которые укрупненно представлены на рисунке 2.

Формирование миссии и стратегических целей. На данном этапе компания обязана задать себе вопрос: «кто мы?» и «куда идем?», «каковы наши перспективы развития через 5 лет?». Ответив на эти вопросы возможно сформировать миссию компании, а также составить четкий подробный стратегический план по целям.



**Рис. 2** – Основные этапы разработки стратегии

Анализ внешней среды. Здесь необходимо провести глубокий анализ факторов внешней среды, а также определить силу воздействия на деятельность компании. Зная опасные факторы риска можно избежать краха, вовремя разработав мероприятия по снижению данного риска.

Планирование направлений развития. Все выявленные стратегические цели на первом этапе необходимо сгруппировать по направлениям, например: персонал, экология, финансы, производство или по степени срочности: оперативные, тактические, долгосрочные и т. д. Такое разделение поможет максимально сосредоточить усилия в каждом направлении и поставить для них конкретные критерии достижения.

Формирование стратегии. Составление подробного плана действий и мероприятий по годам, с указанием исполнителей и ответственных лиц, а также с указанием необходимых ресурсов.

Реализация стратегии. Здесь разрабатывается подробный организационный план действий кто, когда и каким образом будет реализовывать то или иное мероприятие стратегического плана.

Каждый из данных этапов представляет собой систему действий, состоящую из множества взаимосвязанных элементов, и может быть реализовано с помощью различных методов.

Гарвардская бизнес школа считается одним из лидеров разработки процедур формирования стратегий. Авторами главных подходов являются К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад (табл. 2).

К. Эндрюс предложил использовать стратегию, которая основана на соотношении между существующими возможностями рынка и умениях организации при определенном уровне рисков (экономическая стратегия). М. Портер стал автором подхода к формированию стратегии, которая основана на конкурентной позиции компании, и ввёл само понятие конкурентных стратегий. К. Прахаладу и Г. Хэмелу принадлежит концепция стержневых компетенций.

Процесс формирования стратегии Г. Минцберг связывает с разными этапами развития стратегического управления [3]. Им предложено десять теорий (школ), которые ограничены или деформированы и нашли свое отражение в практике менеджмента. Представители каждой из них поддерживают и отстаивают свои взгляды при процессе формирования стратегии (см. рис. 3).



Таблица 2 – Подходы к разработке стратегии [3]

Разработчики	Основное содержание разработок	Стратегия	Период
К. Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая	1970-е гг.
М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980-е гг.
Г. Хэмел К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е гг.

В свою очередь эти десять школ можно разделить на три группы. К первой группе относят первые три школы, которые носят предписывающий характер. Сторонники данной группы заинтересованы в том, как должны формироваться стратегии, а не как они разрабатываются. Остальные шесть школ опираются на специфику аспектов процесса формулировки стратегии. Их представителей интересует в большей степени описание реальных процессов разработки стратегии, а не предписание идеального стратегического поведения. В последней группе лишь одна школа, которая охватывает все другие подходы.

Ее представители пытаются объединить разносторонние элементы в одно целое, описывая формирование стратегии как процесс трансформации.



Рис. 3 – Школы формирования стратегии

Формирование стратегии компании осуществляется на определенных этапах, которые являются весомой составляющей этого процесса. Учет этих этапов играет важную роль для обеспечения как можно наилучшего результата.

- На первом этапе разработки стратегии компании осуществляют сбор информации, которую оценивают по объему, достоверности, ценности и насыщенности. С помощью методов наблюдения, опроса и эксперимент можно выучить объект и выявить его свойства и способы влияния на него.
- Второй этап – начальный этап формирования стратегии деятельности компании, включает в свой состав изучение и исследование его составляющих, а именно микросреды (операционного) и макросреды (общего). Компания должна учитывать действия внешней среды, в ином случае оно испытывает негативные последствия.



- На третьем этапе осуществляется оценивание стратегического положения компании, даже если стратегия еще находится в неявном виде.
- Четвертый этап характеризуется анализом факторов деятельности внутренней среды компании, который учитывает влияние факторов внешней среды. Данный анализ должен быть взаимозависимым и взаимоувязанным.
- На пятом этапе компания на основе внутренних и внешних взглядов создает цель, достижение которой должно осуществиться в плановом периоде.
- На шестом этапе происходит осуществление миссии компании, то есть состояние, к которому оно направляется.
- Седьмой этап характеризуется осознанием стратегии компании. Не имея четкого представления о состоянии компании сформировать стратегию на перспективу невозможно.
- На восьмом этапе на основе альтернативных стратегий осуществляется выбор наиболее приемлемой стратегии деятельности.
- Наконец, на девятом этапе происходит выполнение стратегии, которое включает осуществления изменений, за счет которых оно достигает свои стратегические цели.

Процесс формирования и реализации стратегии имеют обратную связь, поскольку осуществляют и цели, и их выполнения. Он является непрерывным, потому что постоянно происходят изменения во внешней среде, а значит и в деятельности предприятия также. Отсюда выходит, что стратегический план также время от времени испытывает определенные изменения.

Не менее важной составляющей процесса формирования стратегии является учет человеческих, материальных, энергетических и других ресурсов. Взаимодействие и согласованность данных ресурсов обеспечат в первую очередь эффективную работу компании, и главное – производство продукции с целью удовлетворения потребностей общества.

Стратегия развития является одной из важнейших экономических стратегий, которая обеспечивает эффективное развитие не только компании, но и отрасли, региона, государства. Формирование стратегии обеспечивает предприятию достижения намеченных целей с помощью выполнения последовательности действий и методов.

Резюмировав, можно сказать, что формирование стратегии развития – сложный процесс, выполнение которого должен обеспечивать высококвалифицированный менеджер. Этапами этого процесса являются сбор информации, анализ внешней и внутренней среды, на основе которых можно сформировать миссию и цели компании. Осознав правильность стратегических намерений можно формировать и реализовывать стратегию, учитывая проведение изменений в процессе ее выполнения.

Важно понимать, что стратегию в любой сфере деятельности нельзя точно продумать и просчитать до конца, необходимо, по мере изменения внешних и внутренних условий ведения деятельности и положения бизнес-структуры во внешней среде, ее корректировать.

### Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.
3. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ./ Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: «Питер», 2001.
4. Уколов В. Ф. Живое управление для деловых людей // Управление. 2015. Т. 3. № 3. С. 73-77.
5. Лисицына Е. В., Токаренко Г. С. Ключевые показатели результативности в системе показателей эффективности деятельности компании // Финансовый менеджмент. 2012. № 4. С. 13-27.



## ОСНОВНЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА РАЗРАБОТКУ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

### GENERAL VIEWS ON THE DEVELOPMENT OF COMPANY STRATEGY IN MODERN MANAGEMENT

**Аннотация.** В статье будут рассмотрены различные подходы к понятию стратегии компании и классификации стратегий.

**Ключевые слова:** стратегия, эффективность, план, конкурентные преимущества.

**Abstract.** This article will examine different approaches to the concept of the company's strategy and classification strategies.

**Keywords:** strategy, efficiency, plan, competitive advantages.

**Ссылка на статью:** Кононов Д. А. / Основные взгляды на разработку стратегии компании в современном менеджменте // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3 (7). С. 54-58. – Библиогр. : с. 58 (11 назв.).

<sup>2</sup> Кононов Денис Алексеевич – магистрант Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС (Москва, Россия), E-mail: [denis\\_kononov@yahoo.com](mailto:denis_kononov@yahoo.com)

Kononov Denis A. – graduate student of the Moscow International Higher Business School MIRBIS (Moscow, Russia).

**В** динамично развивающемся, сложном и неопределенном мире каждая организация с целью достижения лидирующих позиций, увеличения показателей эффективности функционирования, стремится гибко и своевременно реагировать на происходящие изменения внешней среды и адаптироваться к ним. Глобализация в экономике, растущая интеграция в мире, усиление конкуренции, как на локальных, так и на международных рынках, высокая интенсивность технологического процесса помещают компанию в среду, требующую от нее все более масштабного и глубокого обоснования принимаемых управленческих решений.

Множественные исследования специалистов и мировой опыт убедительно показывают, что основным и главным средством, которое определяет результаты, и эффективность деятельности любой компании является разработка и внедрение успешной стратегии их производственно-хозяйственной деятельности. Развитие по наитию, без разработки соответствующей стратегии, без применения научных методов и инструментов неизбежно ведет к потере компаниями конкурентоспособности и уходу с рынка.

Выбору параметров стратегии компании в современном бизнесе уделяется достаточно большое внимание. Разработка стратегии состоит из анализа и изучения возможных векторов дальнейшего развития, выбора рынков и определения ключевых потребителей. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности в долгосрочной перспективе.

Стратегия (др.-греч. *στρατηγία*, «искусство полководца») – общий, не детализированный, план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределенной и главной для менеджера на данный момент, в дальнейшем корректируемый под изменившиеся условия существования компании и управленца-стратега. Традиционно о стратегии говорят как об искусстве, в котором стратегия, как знание, является в роли инструмента, а стратег в роли творца.

Согласно Е. Кассельсу, «стратегия – это модель поведения, которой следует организация для достижения своих долгосрочных целей» [1].

Профессор менеджмента Макгилльского университета в Монреале Г. Минцберг выдвинул предположение, что термин «стратегия» трактуется неоднозначно. Его определение стратегии состоит из «пяти П» [2].

Стратегия - это:

- план – это заранее запланированные действия, процесс выполнения которых проверяется от начала до конца. Составитель плана разрабатывает внутренний документ, который в деталях описывает весь ход деятельности организации на определенный промежуток времени;
- прием, как тактический ход – это краткосрочная стратегия, характеризующаяся ограниченными целями, которая может быть изменена в случае необходимости. Сам Г. Минцберг так описывает прием: «маневр с целью переиграть своего противника или конкурента». Также он замечает, что некоторые фирмы используют данную технику как угрозу для конкурентов. С целью дестабилизировать конкурентов компания может, например, сделать заявление



о понижении цен на свои продукты, не собираясь в реальности это выполнять.

- поведенческая модель – это стратегия изменений путем следования утвержденной форме поведения. Модель, в отличие от плана и тактического приема, проявляется как итог последовательного поведения. Зачастую она является неосознанной, спонтанной. В случае успеха модели, делается следующее заключение: последовательное поведение спонтанно привело к успеху. Поведенческая модель является прямой противоположностью планового поведения;
- позиция по отношению к другим или позиционная стратегия будет уместна только тогда, когда для компании важно ее положение на рынке или позиция по отношению к конкурентам;
- перспектива или стратегия перспектив - путь, направленный на изменение культуры (системы взглядов на мир, системы восприятий и убеждений) определенных людей, обычно членов компании. Некоторые организации хотят, чтобы их работники мыслили в строго определенном направлении, и считают это составляющей для достижения успеха. Стратегии такого вида применяются религиозными организациями, например, Англиканской церковью. Успех приходит в том случае, когда члены компании являются единомышленниками, верящими в главные доктрины и практически реализующими их в повседневной жизни и работе.

По мнению Г. Минцберга [3] будущее во всех отношениях непознаваемо и стратегическое планирование должно отражать это. Он утверждает, что стратегия не обязательно должна быть обдуманной. Она также может возникать из обстоятельств, складываться, а не вербализоваться. Минцберг пишет, что сама природа создания стратегии - динамичная, нерегулярная, незакономерная, требующая поиска и интерактивных процессов с упором на обучение и синтез, - побуждает менеджеров полагаться на интуицию. При этом он не отрицает необходимость в логичной последовательности шагов, необходимых для поэтапного обдумывания стратегических решений. Однако первой задачей Минцберг считает выдвижение пробных и спорных интуитивных моделей или установок, разделяемых теми, кто участвует в процессе принятия стратегического решения [4].

М. Альберт, М. Х. Мескон, Ф. Хедоури [5] полагают, что стратегия является подробным комплексным планом, предназначенным для обеспечения реализации миссии компании и достижения ее целей. Стратегический план разрабатывается с точки зрения перспективы всей компании и должен основываться на глубоких исследованиях и фактических данных об отрасли, рынке, уровне конкуренции и других факторах. Он добавляет компании определенность и индивидуальность, что дает ей возможность привлечь работников определенного типа.

Профессор Субхаш С. Джейн [6] основывается на том, что стратегия назначает курс дальнейших действий. Она старается оказать влияние на поведение конкурентов и развитие рынка в пользу компании, которая ее осуществляет. Стратегия стремится изменить общую конкурентную среду. Заявление о стратегии описывает новое конкурентное равновесие, созданное как в результате ее реализации, указывает причинно-следственную связь характерную для этого процесса, а также выделяет план логических действий, обеспечивающих его поддержку.

Профессор Уорвикского университета Питер Доиль [7] считает, что стратегия – это, во-первых, выбор сегмента и потребителей целевого рынка которых компания стремится обслужить, с целью достижения своей цели, а во-вторых, – это выбор способа достижения дифференцированного преимущества. Иначе говоря, именно ключевая стратегия организации определяет, как эта компания намеревается снабдить себя заметным конкурентным преимуществом над соперниками. Таким образом, стратегия – это комплексный план действий, который способствует укреплению позиции компании на рынке.

Создание стратегии является творческим подходом, так как в уже устоявшейся ситуации необходимо разработать такое новое управленческое решение, которое дало бы свежий импульс развитию коммерческой организации. Руководители должны отслеживать влияние внешней среды на бизнес, знать, какие тенденции характерны на рынках, проводить мониторинг технологических возможностей, укреплять положение компании на рынке, стремиться повышать ее конкурентоспособность.

Разработка стратегии – ориентированная на рынок и потребителя творческая деятельность, требующая таких качеств, как умение использовать рыночные возможности и покупательские потребности, чутье на перспективные инновации, готовность к разумному риску и интуитивное понимание того, что нужно для роста и укрепления бизнеса.

Основы современного подхода к разработке стратегии заложил американский математик и экономист российского происхождения Игорь Ансофф. Он, не давая единого определения, понимает под стратегией «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [10]. В стратегии он видит средство для достижения цели с помощью поиска общих направлений роста и укрепления положения компании, используя различную информацию об альтернативном поведении. Одним из первых Ансофф начал использовать конкретные модели и приемы, с помощью которых могут приниматься стратегические решения. По мнению И. Ансоффа, процесс создания стратегии – есть хорошо разработанная научная теория. Согласно модели стратегического планирования Ансоффа, принятие стратегического решения имеет характер каскада, начинающегося с наиболее общих решений и стремящегося к более конкретным. Ансофф разработал матрицу продукт/рынок, которая носит его имя и широко используется в стратегическом планировании. Согласно матрице Ансоффа, существует четыре основные стратегии, а именно: проникновение на рынок, развитие продукта, развитие



рынка и диверсификация.

Стратегия проникновения на рынок (существующие рынки/существующие продукты) подразумевает продолжение действующей стратегии и подходит тогда, когда окружение стабильно или фирма предпочитает выждать и посмотреть, как будет развиваться ситуация.

Стратегия развития продукта (существующие рынки/новые продукты) вовлекает фирму в изменение существующего продукта, но способствует сохранению уже созданной базы потребителей. Стратегия развития рынка (новые рынки/существующие продукты) включает проникновение в новые географические области и новые сегменты рынка уже существующего продукта. Данная стратегия подходит для организаций, чья выраженная компетенция в большей степени относится к продукту, чем к рынку.

Стратегия продвижения на новый рынок с новым продуктом является стратегией диверсификации и Ансофф выделяет три ее типа – горизонтальную и конгломератную диверсификации и вертикальную интеграцию.

А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд [11] понимают под стратегией комбинацию методов конкуренции и организации бизнеса, направленную на достижение организационных целей и удовлетворение клиентов. Они определили, что на выработку стратегии любой организации влияет множество различных факторов. Их взаимодействие и влияние на прорабатываемую стратегию зависят от конкретной на данный момент ситуации. Влияние таких факторов приведено на рис. 1.

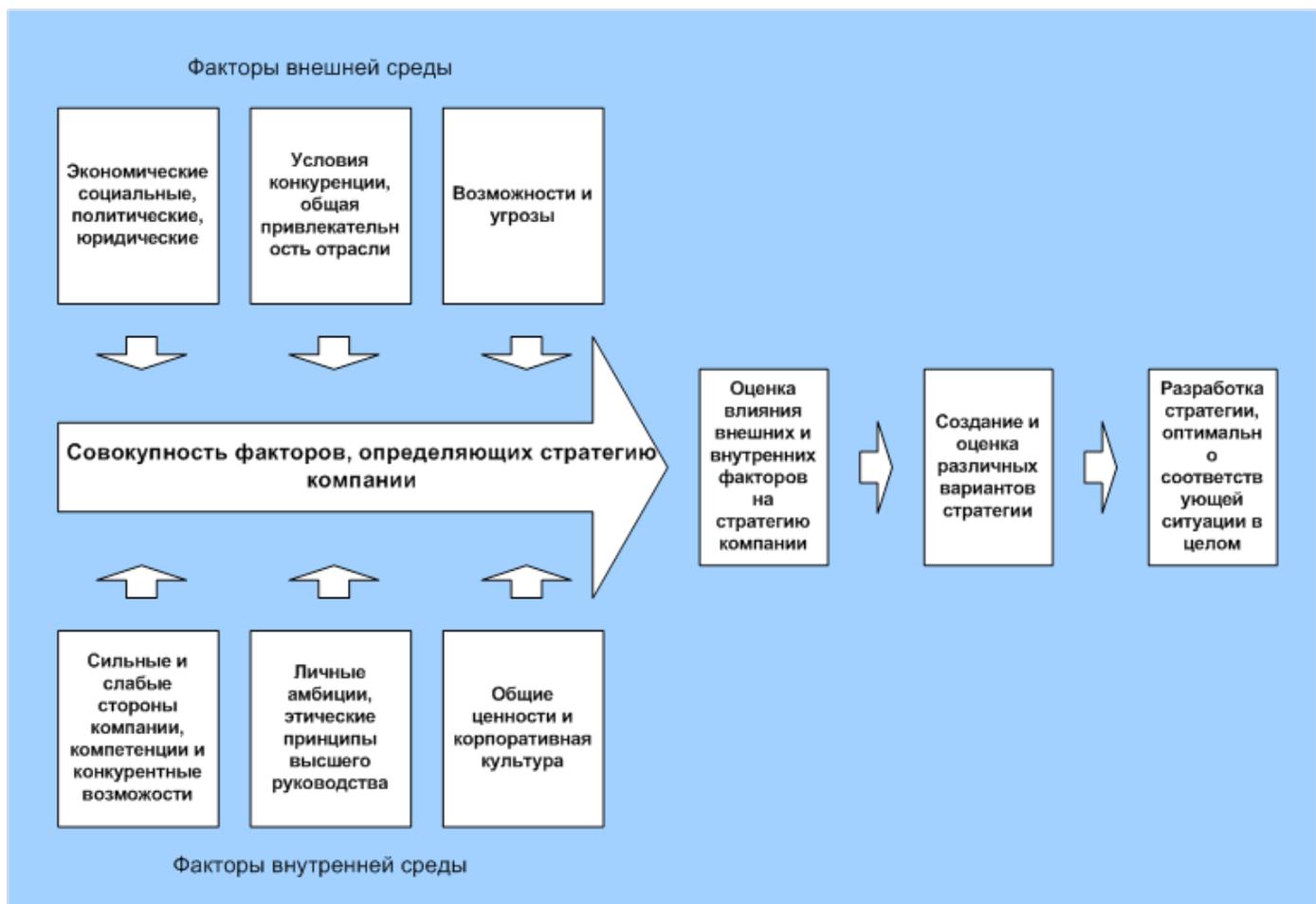


Рис. 1 – Факторы, влияющие на выбор стратегии [11]

Для разработки стратегии необходим тщательный анализ внутренней и внешней среды компании. Особое внимание следует уделить двум группам факторов: во-первых, условиям в отрасли и конкуренции, во-вторых, конкурентоспособности, положению на рынке, сильным и слабым сторонам компании. Все компании действуют в макросреде, на которую влияют экономика в целом, демографические и технологические изменения, общественные ценности, нормативные и законодательные акты, конкурентная ситуация и условия отрасли. Макросреда включает в себя все значимые факторы внешней среды – значимые в том смысле, что они учитываются при выборе бизнес-модели и стратегии компании. Компания не может влиять на внешние факторы макросреды, но она должна отслеживать их и соответственно корректировать свою стратегию.

Во время выбора стратегии стоит обратить внимание на определение будущего позиционирования компании в рамках отрасли. В зависимости от позиционирования по отношению к другим игрокам рынка, доходы компании будут либо ниже, либо выше среднеотраслевых.



В случае, когда отрасль будет оказывать неблагоприятное воздействие и, как результат этого, показывать низкие показатели прибыльности, компания будет получать более высокую прибыль в сравнении с конкурентами, в случае правильного позиционирования на рынке.

А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд определили, что в любой отрасли есть компании-первопроходцы – активные лидеры, первыми пересматривающие свои стратегии, а есть осторожные компании с консервативным управлением, выступающие в роли поздних последователей. Каждая компания адаптирует стратегию и готовится к будущим условиям рынка на свой манер – здесь у каждого свой путь [9].

В долгосрочной перспективе основным важным фактором эффективной деятельности фирмы является устойчивое конкурентное преимущество. Любая компания имеет свои слабые и сильные стороны. Однако каждая компания может обладать только двумя видами конкурентных преимуществ: дифференциацией товара и низкими издержками.

Правильно используя свои сильные стороны и осознавая слабые, компания может снизить издержки или повысить дифференциацию собственного продукта в сравнении с конкурентами.

М. Портер утверждал, что два основных вида конкурентных преимуществ позволяют компании выработать три наиболее общие конкурентные стратегии, которые в результате позволяют компании добиться высокого уровня эффективности.

Общие конкурентные стратегии:

1. Лидерство в минимизации издержек.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование (фокусирование на дифференциации и фокусирование на издержках).

Выбирая стратегию минимизации издержек, компания стремится организовать низкозатратное производство продукции в своей отрасли. Если компании удалось снизить издержки и удержать данное преимущество в течение длительного промежутка времени, то ее эффективность будет намного выше, чем среднерыночная. По мнению А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, данную стратегию целесообразно применять в случае, когда:

- ценовая конкуренция ярко выражена;
- выпускаемая компанией продукция имеет широкий спектр покупателей;
- продукцию невозможно дифференцировать;
- стандартная модель полностью удовлетворяет нужды потребителей;
- при минимальных затратах на переключение с одной марки на другую;
- при взаимодействии с крупными потребителями, требующими снижения цен;
- появление на рынке новых игроков, пытающихся за счет снижения цены привлечь потребителей.

К недостаткам данной стратегии можно отнести следующее:

1. Эта стратегия может быть в будущем воспроизведена конкурентами.
2. Может привести к затяжной ценовой войне.
3. Увлечение этой стратегией может отвлечь взгляды менеджмента от других важных аспектов деятельности компании.

Стратегия дифференциации состоит в том, что компания придает своему продукту (услуге) такие характеристики, которые будут высоко востребованы большим количеством покупателей. Эффективность работы компании будет достигнута в том случае, когда наценка на продукт будет выше издержек дифференциации. Выбрав данную стратегию, компания находится в постоянном поиске новых способов дифференциации. Только в этом случае можно рассчитывать на прибыль, превосходящую расходы на дифференциацию.

Если компания хочет, чтобы за ее товары платили высокую цену, она должна быть действительно уникальной и восприниматься покупателями как уникальная.

Стратегия фокусирования отличается от всех остальных, в ее основе лежит нацеливание на узкий сегмент рынка.

При использовании сфокусированной стратегии конкурентное преимущество компании может быть достигнуто в том случае, когда ее издержки в данной отрасли ниже, чем у конкурентов, а продукция отвечает всем запросам потребителей [9].

Данную стратегию целесообразно применять в случае, когда:

- у компании есть опыт работы и ресурсы в сегменте рынка.
- наблюдается незаинтересованность к данному сегменту у лидеров отрасли;
- на рынке существует растущий и прибыльный сегмент;
- на рынке наблюдается многообразие сегментов, заняв один из которых компания сможет получать прибыль, применяя имеющиеся у нее ресурсы;
- отсутствие конкуренции за сегмент.

Все вышеописанные стратегии формируют различные пути достижения желаемых целей. Выбор общей стратегии достаточно непрост, выбрав способ получения конкурентного преимущества, компания сможет добиться поставленных целей.

Главное, что следует понять относительно наиболее общих стратегий, – это то, что каждая из этих стратегий по сути своей ориентирована на получение определенных конкурентных преимуществ и, чтобы добиться этих преимуществ, компания



должна сделать выбор, то есть решить, какого именно типа конкурентные преимущества ей необходимы и в каком масштабе компания будет добиваться этих преимуществ. Быть «всем для всех» нельзя – это стратегический рецепт посредственной и малоэффективной деятельности; часто это означает, что у компании отсутствуют какие бы то ни было конкурентные преимущества.

### Список литературы

1. Cassels E. Book 1. Introduction, B820 Strategy, The Open University, Walton Hall, Milton Keynes, 2000.
2. Joseph Lantel, Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumatra Ghoshal Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, 5th edition, Trans-Atlantic Publications, 2014.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. Под ред Ю. Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О. И. Медведь. – М.: Вильямс, 2012.
6. Subhash C. Jain, George T. Haley Marketing: Planning and Strategy, Cengage Learning, 2009.
7. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2002.
8. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение. Цели. Изменения. Учебно-практическое пособие. – М.: Юрайт, 2014.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; под ред. М. И. Соколова, Л. Г. Зайцев. – М.: Юнити-Дана, 2012.
10. Ансофф И. Стратегическое управление. – М: Экономика, 2015.
11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; Пер. с англ. А. Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013.



# СОВРЕМЕННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

УДК 375.02.014

*Ирина Бурлакова<sup>3</sup>*  
*Irina Burlakova*

## ЗАРУБЕЖНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫМ ЯЗЫКАМ

### FOREIGN METHODS OF TEACHING FOREIGN LANGUAGES

**Аннотация.** В настоящее время большое внимание в международных проектах Совета Европы уделяется разработке и использованию современных технологий (телекоммуникаций, спутникового телевидения, интерактивного видео, компьютеров, других, более традиционных аудиовизуальных средств) на уроках иностранного языка.

В настоящее время в мире существует более 50 новых обучающих методик. В данной статье автор сделает краткий обзор наиболее популярных: обучение в сотрудничестве, метод проектов, информационно-коммуникационные технологии, раннее обучение иностранному языку, портфолио.

**Ключевые слова:** обучение, иностранный язык, современные методы, технологии.

**Abstract.** In the international projects of the Council of Europe today much attention is taken to the development of modern technologies (telecommunications, satellite television, interactive video, computers, other, more traditional audio-visual media) in foreign language teaching. Currently, there are more than 50 new training techniques. In this article the author will make a brief review of the most popular: training in collaboration, method of projects, information and communication technology, early language learning, portfolio.

**Keywords:** learning, foreign language, modern methods, technologies

**Ссылка на статью:** Бурлакова И. И. Зарубежные методы обучения иностранным языкам // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3 (7). С. 59-62. – Библиогр. : с. 62 (8 назв.).

<sup>3</sup> Бурлакова Ирина Ивановна – кандидат педагогических наук, доцент, АНО ВО РосНОУ (Москва, Россия). E-mail: [iiburlakova@mail.ru](mailto:iiburlakova@mail.ru)

Burlakova Irina I. – associate Professor, candidate of pedagogical Sciences, ANO IN RosNOUy (Moscow, Russia)

В середине XX века Совет Европы предпринял ряд мер, направленных на разработку программы интенсификации обучения иностранным языкам на континенте. Это послужило началом серии исследований, нацеленных на разработку целостной концепции, направленной на формирование и развитие способности общаться на иностранном языке. В результате сформировалась идея разработки пороговых уровней (threshold levels) как специфических целей овладения иностранным языком. Изначально предполагалось разработать концепцию для обучения взрослых. Однако, средние и высшие школы с большим успехом стали использовать разработки, предварительно адаптировав к своим целям и содержанию обучения. Это позволило значительно расширить реализацию основных принципов концепции в нескольких направлениях: в разработке новых методик, в создании новых учебных материалов, в создании комплексных технологических систем обучения (multi-media systems), в разработке систем оценки

и самооценки, самообучения с учетом индивидуализации (learner autonomy), в выработке рекомендаций для профессиональной подготовки преподавателей иностранного языка.

В 80–90-х годах XX века, был осуществлен ряд научно-исследовательских проектов, которые имели своей целью формирование системы коммуникативного обучения. Важное место в их ряду занял Проект № 12: «Овладение современными языками и обучение им для общения» ("Learning and teaching modern languages for communication"). Особое внимание в интегрированном коммуникативном подходе, систематизированном на основе теоретических разработок и практического опыта обучения иностранным языкам в Великобритании, Франции, Германии, Италии, Испании и других западноевропейских странах, уделяется коммуникативной направленности учебных занятий и обучению иностранному языку как средству общения. Были определены три уровня начального (базового) овладения языком: уровень «выжива-



ния» (survivallevel), «на пути к языку» (waystage level), пороговый уровень (threshold level) [5].

Учебные материалы, используемые в обучении имеют целью формировать языковую (лингвистическую) компетенцию (владение языковым материалом), языковую компетенцию (владение видами речевой деятельности), социолингвистическую компетенцию (способность использовать языковые единицы в соответствии с ситуациями общения), дискурсивную компетенцию (способность понимать и достигать связности в восприятии и порождении отдельных высказываний), компенсаторную компетенцию (способность компенсировать вербальными и невербальными средствами недостатки владения языком), социально-культурную компетенцию (степень знакомства с социально-культурным контекстом функционирования языка), социальную компетенцию (способность и готовность к общению). В целом реализация программы "Language learning for European citizenship" должна дать европейцам возможность свободного общения, снятия языковых барьеров, достижения взаимного понимания и уважения. Оба уровня в тщательно разработанном виде представляют собой модели планируемого (на определенный период изучения) владения иностранным языком как средством эффективного общения [5].

В настоящее время большое внимание в международных проектах Совета Европы [8] уделяется разработке и использованию современных технологий (телекоммуникаций, спутникового телевидения, интерактивного видео, компьютеров, других, более традиционных аудиовизуальных средств) на уроках иностранного языка.

В настоящее время в мире существует более 50 новых обучающих методик. В данной статье автор сделает краткий обзор наиболее популярных.

**Обучение в сотрудничестве** – использование малых групп обучающихся в реальном или виртуальном (при дистанционном обучении) классе. Решение учебных задач предполагает организацию образовательного процесса, при которой все члены группы оказываются взаимосвязанными и взаимозависимыми, но в тоже время автономными в овладении материалом. В процессе социальных контактов между обучающимися создается сообщество людей, владеющих определенными знаниями и готовых получать новые знания в процессе общения друг с другом. Обучение в сотрудничестве – это совместное исследование, в результате которого обучающиеся работают вместе, продуцируя новые знания. Самостоятельная образовательная деятельность студентов является одним из принципов обучения в сотрудничестве. Роль преподавателя также меняется. Педагог становится участником образовательного процесса, консультантом и помощником [2], [3].

Существует несколько разновидностей метода обучения в сотрудничестве, отличающихся организационными формами и постановкой учебных задач: StudentTeam Learning (обучение в команде), StudentTeamsAchievementDivisions (индивидуально-групповой подход), TeamsGamesTournament

(командно-игровой подход), Jigsaw (пила), Learning Together (учимся вместе) [6].

**Метод проектов** – это комплексный метод обучения, позволяющий строить учебный процесс исходя из интересов обучающихся, который даёт возможность проявить самостоятельность в планировании, организации и контроле собственной учебно-познавательной деятельности, результатом которой является создание какого-либо продукта или явления. Результаты выполненных проектов должны быть «осязаемыми», то есть если это теоретическая проблема, то должно быть найдено ее конкретное решение, если практическая – достигнут конкретный результат, готовый к внедрению. В основе метода проектов лежит развитие познавательных, творческих интересов учащихся, умений самостоятельно конструировать свои знания, ориентироваться в информационном пространстве, развитие критического мышления. Метод проектов всегда ориентирован на самостоятельную деятельность учащихся – индивидуальную, в паре, групповую, которую учащиеся выполняют в течение определенного отрезка времени. Этот метод органично сочетается с методом обучения в сотрудничестве. Педагог из транслятора готовых знаний превращается в организатора познавательной деятельности обучающихся. «Умение пользоваться методом проектов – показатель высокой квалификации преподавателя, его прогрессивной методики обучения и развития учащихся. Недаром эти технологии относят к технологиям XXI века, предусматривающим, прежде всего, умение адаптироваться к стремительно изменяющимся условиям жизни человека постиндустриального общества» [7; 74].

Ценность метода проектов для учебного предмета «Иностранный язык» заключается в следующем:

- создаются необходимые условия для использования иностранного языка как средства общения при решении общей задачи, что способствует развитию коммуникативной компетенции;
- содержанием проектов является культура страны изучаемого языка, что способствует формированию социокультурной компетенции;
- развиваются навыки исследовательской познавательной деятельности (анализ литературы, сбор и обработка информации, формулировка гипотезы, поиск путей решения проблемных задач);
- обеспечивается автономность учащегося в обучении, формируются умения осознанной самостоятельной учебной деятельности, потребности в самообразовании и саморазвитии;
- обеспечиваются условия для формирования информационной компетенции учащихся (поиск, прием, преобразование, критическое осмысление и передача информации, владение телекоммуникационными технологиями) [7].

Личностно-ориентированный подход к обучению ставит в центр образовательного процесса личность обучающегося. Поэтому, субъектом оценки деятельности является сам сту-



дент, а его самооценка становится объектом педагогического анализа. **Метод портфолио** способствует формированию навыков рефлексии и самооценки и выполняет педагогическую задачу вовлечения обучающихся в осмысление результатов обучения в изучении иностранного языка. Портфолио раскрывает динамику личностного развития обучающегося, помогает отследить результативность его деятельности. Педагогическая философия портфолио предполагает: смещение акцента на то, что он знает и умеет; интеграцию количественной и качественной оценок результатов деятельности ученика; перенос педагогического удара оценки на самооценку учащихся [6; 68].

Процессы информатизации образования предполагают широкое использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) при изучении иностранных языков в школе для коммуникативно-речевого развития учащихся, развития их творческих способностей и создания условий для их самообразования. Сегодня педагог имеет дело с новым поколением студентов, для которых современные технологии стали неотъемлемой частью их повседневной жизни. Не учитывать этот факт – значит не соответствовать современным требованиям, предъявляемым к профессионализму преподавателя. Информационные технологии позволяют использовать широкий набор аутентичных материалов, а также большое количество методических разработок для учителя. ИКТ позволяют моделировать условия коммуникативной деятельности, овладевать языковыми навыками, индивидуализировать и дифференцировать обучение, повышать интерес и мотивацию учащихся [4].

**Fremdsprachenwachstum** ("прирост" в иностранном языке). Метод основывается на психологическом постулате о том, что каждый человек с рождения обладает способностью к пониманию и производству как родной, так и иноязычной речи. Развитие этой способности проходит через определенные этапы: восприятие (аудитивное или визуальное) и понимание речи других людей; длительный языковой контакт; творческое производство речи [3].

Основной источник усвоения иностранного языка состоит не в развитии репродуктивных навыков, а в творчестве и понимании аутентичных текстов, с которыми люди встречаются в жизни. Понимание при этом рассматривается как активный внутренний процесс, основывающийся на специфических языковых стратегиях и законах, которыми человек владеет с рождения и которые являются универсальными для всех людей. Поэтому для развития такой способности необходимо дать ученику возможность как можно больше воспринимать неадаптированную речь со всеми присущими ей характеристиками: сочетанием простых и сложных пассажей, эмоциональной окраской, естественным темпом и т. д.

Для усвоения ИЯ по данной модели требуется значительно меньше времени, чем для активного его усвоения. Данная форма коммуникации с успехом используется во многих регионах Европы: в скандинавских странах, в Словакии, Польше и др.

Еще одно направление в изучении иностранного языка (как самостоятельно, так и с преподавателем) получило название **Birkenbihl-Methode**, по имени его создательницы – Веры Биркенбил. Изучение иностранного языка по данному методу также включает несколько этапов-шагов.

1-й шаг – декодирование текста, которое состоит в пословной дешифровке (декодировании) текста учащимися или преподнесении им готового, пословно дешифрованного текста.

При этом, чем абсурднее "перевод", тем легче ученики осознают различия в структурах родного и иностранного языков, считает автор метода.

2-й шаг – активное слушание. Учащиеся читают декодированный на родной язык текст и, одновременно, слушают текст на иностранном языке с диска [4].

Благодаря этому понятия иностранного и родного языков соединяются между собой в коре головного мозга учащихся неотрывно и одновременно, а не с определенным промежутком времени, как при обычной системе обучения (сначала произносится слово "сегодня", а за ним следует перевод "today"). При этом выводятся на сознательную основу грамматико-структурные различия в языках, т.е. грамматические правила усваиваются наглядно, без специального их заучивания. Так, например, читая декодированный текст, учащиеся четко осознают русскую структуру ("сегодня мы покажем"). При этом необязательно на этом этапе читать иностранный текст, если нужно научиться только слушанию и говорению. Текст необходимо слушать до тех пор, пока ученики не станут понимать его без перевода.

**Раннее обучение ИЯ** должно быть использовано не для удлинения сроков обучения одному языку, а для предоставления возможности изучения второго и третьего ИЯ. Следовательно, если первый ИЯ начинается с 1 класса, то второй может начинаться в 5-м, а третий – в 10-м. При этом 3-7-летние дети лучше всего сразу усваивают фонетическую систему нового для них языка, 8-9-летние – морфологическую, а более старшие школьники – лексическую и синтаксическую системы. Более старшие школьники изучают иностранный язык быстрее, чем их младшие братья и сестры, при этом последние быстрее забывают изученное. Так, школьники, начавшие изучать французский язык в школьных условиях с 12 лет и получившие 1400 часов языка, достигли того же уровня во владении языком, что и дети, начавшие его изучать с 5 лет и получившие 4000 часов. Взрослые же обладают значительным преимуществом по сравнению с детьми любого возраста в усвоении морфолого-синтаксической системы языка и испытывают трудности при усвоении его фонетической системы. Приведенные факты могут представить несомненный интерес для разработки методик обучения детей разного возраста и взрослых, в том числе и второму иностранному языку [3].

В связи с всеобщей европеизацией и глобализацией экономики увеличивается **роль языков специальности** (экономический русский, медицинский испанский и т. д.), основа



которых должна закладываться уже в школе. В связи с этим необходимы исследования по определению потребностей различных профессиональных групп обучающихся. В Западной Европе возникло направление исследований под названием **"Critical incidents" – "критические случаи"** [5].

В целом, всем педагогам понятно, что язык должен усваиваться и преподаваться в бесстрессовой атмосфере, без принуждения и без санкций. Это, прежде всего, объясняется тем, что в настоящее время все должны учить иностранные языки, что изучение иностранных языков теперь – это жизненная необходимость. В связи с этим [6]:

- по-новому рассматривается соотношение между школьным (вузовским), управляемым усвоением иностранного языка, и неуправляемым;
- более целенаправленно при обучении учитываются различия между категориями обучающихся в зависимости от возраста, пола и т. д. и целями различных категорий обучающихся при их выборе изучения того или иного языка;
- изучение языка на основе модульного принципа (Н. -J. Krutt): изучаются не все аспекты языка, а только определенные, например: компьютерный, для обмена, для чтения, экономический и т. д.;
- использование мультимедийных средств обучения языку;
- разработка методики обучения языку с учетом язы-

кового опыта учащихся и возможности интенсификации учебного процесса, т. е. обучение первому иностранному языку должно, таким образом, готовить учеников к изучению других языков;

- оптимизация системы профессиональной подготовки учителя иностранного языка для различных ступеней обучения, включая обучение взрослых;
- расширение языковой подготовки студентов – не филологов;
- расширение программ обмена обучающимися;
- расширение программ стажировок преподавателей в стране преподаваемого языка;
- разработка новых учебных программ для раннего обучения языку, билингвального обучения и других форм с конкретизацией целей обучения, в качестве которых наряду с межкультурной и коммуникативной компетенциями выступают также профессиональная.

Опыт стран Европы и разработки для систем образования Советом Европы внесли существенный вклад в изменение российской системы образования. Новый ФГОС был разработан как раз с учетом рекомендаций СЕ по образовательной политике. А использование зарубежного опыта с целью интенсификация процесса обучения иностранному языку, выбор для этого определенной методики или набора методик, целиком и полностью зависит от педагога.

### Список литературы

1. Гальская Н. Д. Современная методика обучения иностранным языкам / Н. Д. Гальская. – Москва : Изд-во Аркти-Глосса, 2000 г.
2. Колкер Я. М., Устинова Е. С. Практическая методика обучения иностранному языку / Я. М. Колкер, Е. С. Устинова. – Москва : Изд-во Слово, 2009.
3. Методика обучения иностранным языкам: традиции и современность / Под. ред. А. А. Миролюбова. – Обнинск : Титул, 2012. – 464 с.
4. Рязанцева Т. И. Современные теории и методики обучения иностранным языкам / Т. И. Рязанцева. – Москва : Изд-во Экзамен, 2004.
5. Сафонова, В. В. Изучение языков международного общения в контексте диалога культур и цивилизаций / В. В. Сафонова. – Воронеж : Исток, 1996. – 237 с.
6. Соловова Е. Н. Методика обучения иностранным языкам / Е. Н. Соловова. – Москва: Изд-во Просвещение, 2002. – 239 с.
7. Сухих, О. В. Средства обучения иностранным языкам в деятельности учителя и учащихся / О. В. Сухих. – Пятигорск : Изд-во ПГЛУ, 2000. – 166 с.
8. Countries – 800 million citizens – Council of Europe / официальный сайт Совета Европы. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://hub.coe.int/>.



## ЗНАЧЕНИЕ РУССКОГО ЯЗЫКА В ОБУЧЕНИИ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ

### THE VALUE OF THE RUSSIAN LANGUAGE IN FOREIGN STUDENTS

**Аннотация.** В статье рассматривается значение русского языка в обучении иностранных студентов. Современные студенты мобильны, успешны, талантливы, им необходимо совершенствовать второй язык. Русский язык является главным капиталом информационного века, сосредоточивающий в себе все культурные, национальные богатства.

**Ключевые слова:** русский язык как иностранный, деловое общение, коммуникативная компетенция, межкультурное общение

**Abstract.** The article discusses the importance of the Russian language in teaching foreign students. Today's students are mobile, a successful, and talented, they need to improve a second language. Russian language is the main capital of the information age, according in all cultural and national wealth.

**Keywords:** Russian as a foreign language, business communication, communicative competence, intercultural communication.

**Ссылка на статью:** Дашевская Е. И. Значение русского языка в обучении иностранных студентов // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3 (7). С. 63-64. – Библиогр. : с. 64 (1 назв.).

<sup>4</sup> Дашевская Екатерина Игоревна – кандидат филологических наук, преподаватель ГБОУ СПО "Подмосковный колледж "Энергия". (г. Ногинск Московской обл., Россия). E-mail: [idashevskaya@list.ru](mailto:idashevskaya@list.ru)

Dashevskaya Ekaterina I. – associate Professor, candidate of pedagogical Sciences, ANO IN RosNOUy (Moscow, Russia)

Русский язык в современном мире занимает всё большее распространение в экономике, политике, науке, культуре. На русском языке ведутся деловые переговоры с иностранными партнёрами, политики всех рангов обсуждают международные проблемы на русском языке. В последние десятилетия увеличилось число иностранных студентов, как из бывших Советских республик, так и из-за рубежа, приезжающих в Россию для обучения в наших вузах и повышающих свой лингвистический уровень.

Эра глобализации раскрыла перед современными студентами много возможностей, поэтому они стали мобильными, успешными, талантливыми, социально и экономически независимыми. Барбара Кехм выявила закономерность о студенческой мобильности: «В условиях развивающихся экономик стран мира, появляющихся технологий и меняющейся демографии, глобальная мобильность расширяет спектр профессиональных и образовательных возможностей для каждого человека, вовлечённого в этот процесс, потому что опыт и международные компетенции, приобретённые во время обучения за рубежом, развивают профессиональную гибкость и готовность к перемене мест, способность успешно работать в составе международных команд, умение воспринимать, понимать и адекватно действовать в культурных и социальных условиях, отличных от условий родной страны» [Фатеева 2009: 143].

Изучение русского языка как иностранного в высшей школе нацелено на решение многих задач: искусству делового общения, умению вести диалог, объективно воспринимать и правильно понимать речь делового партнёра, распознавать

речевые манипуляции, выработке навыка оперирования понятиями и суждениями, доказывать свою точку зрения, владению необходимой аргументацией для ведения споров.

Нет ничего проще, но вместе с тем и сложнее, великопнее и трагичнее, чем человеческое общение. Нет профессии, которая не требовала бы общения. Жизнь делового человека связана непосредственно с общением: деловая беседа, переговоры, совещания, презентации, деловые дискуссии, телефонные переговоры. Иностранные студенты, изучающие экономические дисциплины в российских учебных заведениях, должны хорошо владеть экономической терминологией, чтобы устанавливать деловые отношения с партнёрами и разрушить языковые барьеры.

Обучая иностранцев русскому языку, мы должны не только дать полный объём знаний всех уровней языка: фонетический, лексический, морфемный, морфологический, синтаксический и стилистический, познакомить студентов с русской национальной, духовной культурой. Общество создаёт свои ценности и ограничения, приучая людей отличать нормы поведения от запрещающих. Культура влияет и сама находится под влиянием любого проявления человеческой жизнедеятельности.

Под коммуникативной компетенцией мы понимаем овладения разными видами речевой деятельности на уроках русского языка. Овладение коммуникативной компетенцией является важнейшей целью обучения русскому языку как иностранному на современном этапе развития методики РКИ.

Обучение русскому языку как речевой деятельности предполагает ориентацию на устную коммуникацию.



Иностранные студенты быстрее и легче запоминают языковой материал с помощью различных рисунков и иллюстраций, способствующие созданию высказывания, моделирования ситуаций в соответствии с их жизненной позицией, выражения эмоционально-оценочного отношения говорящего к увиденному. Все задания формируют навык устной и письменной речи, являются эффективным способом вербализации мыслей обучающихся, активизируют знакомые и отрабатывают новые лексические и грамматические средства создания предложения, расширяют и обогащают словарный запас, мобилизуют умственные способности студентов, снимают психологические трудности при говорении на неродном языке.

Для того чтобы наши студенты могли уверенно чувствовать себя в определённых жизненных и профессиональных ситуациях, они и на занятиях должны быть поставлены в такие условия, при которых с помощью языка смогли бы решить нужные для себя вопросы: что-то доказать, опровергнуть,

т.е. их высказывания и на уроке должны быть максимально приближенными к реальной действительности. В связи с этим повышенное внимание сейчас уделяется общей языковой компетентности специалистов. Современный уровень развития науки и техники обуславливает необходимость и возможность использования как в учебной, так и в неаудиторной деятельности различные средства обучения, наряду с традиционными средствами – визуальные, аудиовизуальные источники информации, компьютеров, сети Интернет.

Получая опыт межкультурного общения, знакомясь с русской народной, духовно-нравственной культурой, студенты-иностранцы легче будут осваивать неродной язык, расширять границы общения и терпимее относится к культурному своеобразие русскому народу. Такое культурное воспитание способствует минимизации культурного шока, культурной несовместимости и увеличить опыт межкультурного общения, что способствует профессиональному росту и эффективности общения.

### Список литературы

1. Цитируется по: Фатеева И. М. Студенческая мобильность в эпоху глобализации // Специфика преподавания гуманитарных и экономических дисциплин в техническом вузе: Сб. материалов Всероссийской научной конференции, посвящённой 50-летию кафедры «Русский язык» МГТУ «МАМИ». – М.: МГТУ «МАМИ», 2009. – С. 139-144



УДК 331.361.2

*Наталья Исаева<sup>5</sup>*  
*Nataliya Isaeva***УЧАСТИЕ СТУДЕНТОВ-ИНОСТРАНЦЕВ В НАУЧНЫХ КОНФЕРЕНЦИЯХ В РАМКАХ  
ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ****PARTICIPATION OF FOREIGN STUDENTS IN SCIENTIFIC CONFERENCES WITHIN THE PROJECT  
ACTIVITIES**

**Аннотация.** В статье обобщается опыт организации научно-исследовательской проектной деятельности студентов-иностранцев на примере их участия в научных студенческих конференциях.

**Ключевые слова:** научно-исследовательская деятельность студентов, русский язык как иностранный, проектная деятельность.

**Abstract.** The article generalizes the experience of the organization of research project activities of foreign students on their participation in scientific student's conferences.

**Keywords:** research activity of students, Russian as a foreign language, the project activity.

**Ссылка на статью:** Исаева Н. В. Участие студентов-иностранцев в научных конференциях в рамках организации проектной деятельности // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3 (7). С. 65-67. – Библиогр. : с. 67 (6 назв.).

5 **Исаева Наталья Васильевна** – кандидат филологических наук, доцент, Университет машиностроения (Москва, Россия). E-mail: [nv.isaeva@mail.ru](mailto:nv.isaeva@mail.ru)  
**Isaeva Nataliya V.** – Candidate of Philology, Associate Professor, University of Mechanical Engineering (Moscow, Russia)

Одной из важных составляющих развития высшего образования современной России является активное привлечение студентов к участию в научно-исследовательской деятельности. Умение организовывать и проводить самостоятельную исследовательскую работу, анализировать исследуемый материал, критически осмысливать научную информацию, продуцировать научный текст и эффективно представлять полученные результаты работы – необходимое условие формирования профессиональной подготовки будущих специалистов. Организация ежегодных студенческих научных конференций предоставляет учащимся уникальную возможность попробовать себя в качестве исследователей каких-либо проблем, процессов, явлений, стимулирует познавательную активность и повышает учебную мотивацию в целом.

В рамках общевузовской студенческой научно-технической конференции, проводимой ежегодно в МГМУ (МАМИ), проходят заседания секции «Русский язык», в которых принимают активное участие и студенты из стран ближнего и дальнего зарубежья. В результате накоплен достаточно большой положительный опыт подготовки и проведения подобных мероприятий, которым автор готов поделиться в данной статье.

Работа по подготовке к конференции, непосредственное участие в заседании секции позволяют студентам-иностранцам значительно расширить и углубить свои знания о русском языке, сформировать навыки ведения исследовательской работы, познакомиться с особенностями научного стиля речи и академического письма, приобрести бесценный опыт публичных выступлений и участия в дискуссиях.

Подготовка студентов-иностранцев к участию в конференции включает ряд этапов. Первым является выбор темы

планируемой исследовательской работы. С учетом того, что контингент учащихся, обучающихся в нашем вузе, состоит в основном из будущих специалистов технического профиля (инженеры, программисты, экономисты и др.), необходимо тщательно подходить к выбору тем научно-исследовательских работ. Тематика исследований должна быть интересна учащимся-нефилологам, носить не только познавательный, но и, по возможности, прикладной характер, а также способствовать развитию интереса к изучаемому языку. Также необходимо учитывать разную языковую подготовку студентов, поскольку в конференции принимают участие как студенты из дальнего, так и ближнего зарубежья, окончившие национальные школы, в которых на преподавание русского языка отводилось ограниченное количество часов или преподавание велось факультативно, студенты-билингвы, а также русские, проживающие в странах бывшего СССР.

Традиционный интерес у студентов дальнего зарубежья вызывает тематика докладов, связанная с сопоставительным анализом родного и русского языка. Применение принципа учета родного языка при изучении русского является одним из действенных приемов, хорошо известных в методической литературе по преподаванию иностранных языков. В свое время на это указывал академик Л. В. Щерба в статье «Новейшие течения в методике преподавания родного языка»: «И вот лишь соприкосновение одного языка с другим на почве сравнений, – как одна и та же мысль в разных языках по-разному выражена, – естественным образом останавливает нас на средствах выражения и делает человека внимательным к тонким нюансам мысли и чувства» [5, с. 53].

В качестве самостоятельного исследования студентам предлагается провести сравнительно-сопоставительный анализ языковых единиц из разных языков. Темы могут быть



сформулированы следующим образом: «Пословицы о дружбе в китайском и русском языках», «Родина и родная земля в русских и вьетнамских пословицах и поговорках», «Тема дороги и транспорта в русских и китайских пословицах», «Сравнительный анализ некоторых пословиц и поговорок в русском языке и иврите», «Фразеологические единицы библейского происхождения в русском и испанском языках» (здесь и далее приводятся реальные темы исследовательских работ, представленных на студенческих конференциях за последние годы). Подобные языковые параллели помогут учащимся более точно понять идиоматический строй изучаемого языка, активнее включать устойчивые слова и выражения в собственную речь.

Интересной представляется и тематика докладов, связанных с особенностями речевого этикета русского языка в сопоставительном аспекте с родным для студентов языком, например: «Этикетные формулы приветствия и прощания в русском и китайском языках», «Некоторые формы речевого этикета в русском и корейском языках», «Национальные особенности делового общения в русском и китайском языках», «Этикетные формы обращения к другим людям в русском и азербайджанском языках» и т.п. Помимо сравнительного анализа исследовательские работы данного типа предполагают углубление в понимание системы правил речевого поведения носителей изучаемого языка, что, безусловно, способствует лучшему проникновению в культуру россиян в целом.

В особую группу можно выделить доклады, связанные с историей, традициями и обычаями, жизненным укладом жителей России. В работах подобного рода упор делается на лингвистические аспекты, связанные, например, с выяснением истории происхождения русских наименований, особенностями их функционирования в речи: «Названия традиционных блюд русской кухни: история происхождения», «Гидронимы Москвы и Подмосковья», «Происхождение названий станций Московского метрополитена», «Наименование профессий в русском языке», «История происхождения отдельных фразеологизмов, связанных с историей Москвы» и др.

В целях освоения и углубления понимания специальной лексики, профессиональной терминологии, связанных с будущей профессиональной деятельностью студентов, могут быть предложены следующие темы для работ: «Профессиональная лексика автомобильных дизайнеров», «Неологизмы в сфере автомобильной лексики», «Социальная реклама для молодежи», «Терминологическая лексика будущих менеджеров», «Туристическая реклама и ее особенности» и т.п. Подобные межпредметные исследования важны тем, что они демонстрируют связь между лингвистикой и другими областями знания, в частности, предметными областями специализации студентов, расширяют их профессиональный лексикон.

Популярна у молодежи и тематика, связанная с активными процессами, происходящими в современном русском языке: появление большого количества заимствованных

слов, жаргонизация русского языка, развитие языка Интернет-коммуникации, рекламы, СМИ и многое др.: «Развитие языков в период глобализации», «Особенности общения в Интернет-сообществах», «Слова-паразиты в речи современных студентов», «Модные слова: тенденции в современной лексике», «Лексика молодежных субкультур» и др.

Таким образом, тематика исследовательских работ студентов достаточно разнообразна и в полной мере может удовлетворить интересы и запросы студентов с учетом уровня их языковой компетенции.

Но вот тема для будущей исследовательской деятельности определена и наступает следующий этап. Под руководством преподавателей студенты начинают заблаговременно готовиться к написанию научно-исследовательской работы. В задачу научных руководителей входит оказание помощи студентам в отборе и изучении теоретического материала, в знакомстве с особенностями построения научного текста, помощь в определении цели и задач будущего исследования, постановке научной проблемы, составлении плана исследовательской работы, в выборе общенаучных и специальных методов предстоящего исследования, в оформлении библиографических источников и мн. др. Считаем этот этап подготовки чрезвычайно важным, потому что он помогает сформировать необходимые компетенции, связанные с организацией ведения исследовательских проектов студентами, совершенствует их познавательные, организационные, академические умения, прививает интерес к научной деятельности. Для студентов-иностранцев также проводятся консультации, связанные с особенностями произнесения речи, особенностями академического красноречия.

Особое внимание уделяется подготовке визуального сопровождения выступления – компьютерных презентации с помощью форматов Microsoft PowerPoint, pdf, Prezi и др., которые позволяют реализовать творческий потенциал студентов через визуализацию данных, полученных в ходе исследовательской работы, способствуют выработке таких необходимых в учебной деятельности умений, как умение осуществлять компрессию текста, выделять ключевые понятия, владение навыками публичных выступлений и работы с аудиторией.

С 2014 года в МГМУ (МАМИ) введено проектно-ориентированное обучение, в основу которого легла концепция CDIO: Conceive – Design – Implement – Operate (Задумай – Спроектируй – Реализуй – Управляй). Принципы CDIO успешно реализуются в более чем 130 университетах в 20 странах мира. «Декларируемая цель CDIO: инженер – выпускник вуза должен уметь придумать новый продукт или новую техническую идею, осуществлять все конструкторские работы по ее воплощению (или давать нужные указания тем, кто будет этим заниматься), внедрить в производство то, что получилось» [3]. В основе проектного обучения лежит переход на деятельностьную парадигму образования, в связи с этим самостоятельная научно-исследовательская работа студентов, в том числе и по гуманитарным дисциплинам, в полной мере может способствовать процессу подготовки будущих специ-



алистов технического профиля.

Участие в научно-исследовательской работе соответствует всем требованиям, предъявляемым к организации проектно-ориентированного обучения, поскольку включает следующие составляющие:

– самостоятельный выбор темы, отвечающей интересам учащихся;

– возможность формирования группы или организация работы в паре (приветствуется объединение в совместной деятельности студентов-иностранцев и студентов-россиян);

– составление первоначального плана работы над исследованием;

– определение форм отчетности по выполнению этапов работы;

– изучение необходимых научных источников;

– сбор, обработка, анализ и систематизация языкового материала по выбранной теме;

– генерирование на основе изученного и исследованного материала субъективно новых знаний;

– разработка собственных предложений и выводов по изученной теме;

– представление полученных результатов в форме защиты научно-исследовательской работы в форме публичного выступления, презентации на конференции.

Личный опыт автора статьи убеждает в том, что предпринятая студентами работа может превратиться в самостоятельно реализованный научно-исследовательский проект, открывающий перспективу дальнейшей исследовательской деятельности, а в некоторых случаях, имеющий и конкретное практическое воплощение. Лучшие работы, представленные на заседании закрытой секции, проводимой кафедрой русского языка, могут быть рекомендованы для заслушивания на открытой вузовской секции по базовым учебным компетенциям; тезисы докладов приняты к публикации в сборниках работ по итогам конференции; студенты-победители впоследствии могут принять участие в студенческих форумах и научных конференциях.

Таким образом, организация научно-исследовательской работы студентов-иностранцев в вузе является важной составляющей подготовки специалистов, соответствующая задачам модернизации высшего технического образования в России.

### Список литературы

1. Бессмельцева Е. С. Особенности учебно-исследовательской деятельности студентов неязыковых факультетов на занятиях по иностранному языку // Омский научный вестник. 2007. № 1(51). С. 150-154.
2. Вайндорф-Сысоева М. Е. Технология организации и оформления научно-исследовательских работ: учебно-методическое пособие. М.: УЦ «Перспектива», 2011. 102 с.
3. Всемирная инициатива CDIO. Стандарты: информационно-методическое издание. URL: <http://cdiorussia.ru/materials/> (дата обращения: 25.04.2016).
4. Зеленецкая И. С., Элиасберг Г. А. Научные конференции по русскому языку как средство организации самостоятельной проектной работы иностранных студентов // Ярославский педагогический вестник. 2013. № 4. Т. II (Психолого-педагогические науки). С. 168-172.
5. Петухова Г. Н. Студенческая конференция как один из видов самостоятельной работы // Сообщество учителей английского языка: интерактивный научно-методический журнал. 2013. URL: <http://icee.dis.spbstu.ru/proceedings2012/papers/FSTU/FSTU2012-17> (дата обращения: 22.04.2016).
6. Щерба Л. В. Новейшие течения в методике преподавания родного языка // Щерба Л. В. Избранные работы по русскому языку. М.: Учпедгиз, 1957. С. 50-55.



*Полина Ростовцева<sup>6</sup>, Наталия Гусева<sup>7</sup>, Ирина Дородина<sup>8</sup>*  
*Polina Rostovtseva, Nataliya Guseva, Irina Dorodina*

## ИНТЕНСИФИКАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ ИНОЯЗЫЧНОЙ РЕЧЕВОЙ ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ НЕЯЗЫКОВЫХ ВУЗОВ

### INTENSIFICATION OF PROFESSIONALLY ORIENTED FOREIGN-LANGUAGE SPEECH TRAINING UNIVERSITY STUDENTS

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные этапы интенсификации профессионально ориентированной иноязычной речевой подготовки студентов неязыковых вузов

**Ключевые слова:** профессионально ориентированная речевая подготовка, студенты неязыковых вузов, интенсификация, тезаурус, текст.

**Abstract.** The article illustrates the main stages of the process that enhances the professionally-oriented foreign language speech activity of students of non-linguistic specialties.

**Keywords:** professionally-oriented language speech activity, students of non-linguistic specialties, enhancement, thesaurus, text

**Ссылка на статью:** Ростовцева П. П., Гусева Н. В., Дородина И. Л. Интенсификация профессионально ориентированной иноязычной речевой подготовки студентов неязыковых вузов // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3 (7). С. 68-69. – Библиогр. : с. 69 (1 назв.).

6 **Ростовцева Полина Петровна** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры языковой коммуникации. Российская академия музыки им. Гнесиных (Москва, Россия). E-mail: [Rostovtseva\\_75@mail.ru](mailto:Rostovtseva_75@mail.ru)

**Rostovtseva Polina P.** – associate Professor, candidate of pedagogical Sciences, Russian Gnesins' Academy of Music. (Moscow, Russia)

7 **Гусева Наталия Валентиновна** – старший преподаватель кафедры языковой коммуникации. Российская академия музыки им. Гнесиных (Москва, Россия). E-mail: [englevel-1@mail.ru](mailto:englevel-1@mail.ru)

**Guseva Nataliya V.** – Senior Lecturer, Russian Gnesins' Academy of Music. (Moscow, Russia)

8 **Дородина Ирина Леонидовна** – старший преподаватель кафедры языковой коммуникации. Российская академия музыки им. Гнесиных (Москва, Россия). E-mail: [dorodina@gmail.com](mailto:dorodina@gmail.com)

**Dorodina Irina L.** – Senior Lecturer, Russian Gnesins' Academy of Music. (Moscow, Russia)

**В**ажным условием повышения эффективности профессионально ориентированной иноязычной речевой подготовки студентов неязыковых вузов является интенсификация данного процесса. Это возможно на основе личностно-социально-деятельностного и компетентностного подходов к обучению.

Личностно-социально-деятельностный подход позволяет поставить в центр образовательного процесса студента как субъекта учебной деятельности, а систему обучения иностранному языку выстроить, учитывая индивидуально-психологические, возрастные и национальные особенности, поскольку профессионально ориентированная иноязычная речевая подготовка студентов неязыковых вузов носит не только личностный, но и социальный характер; а также сознательное продвижение к успешному овладению устными и письменными формами речи обусловлено спецификой обучения речи взрослых студентов.

Используя личностный подход при профессионально ориентированной иноязычной речевой подготовке, студенты реализовывают в речевой практике знания, умения, навыки в области иностранного языка вместе со своими индивидуальными, творческими способностями, показывают свою целеустремленность и функциональную способность к речевому общению.

Проявление деятельностного подхода возможно при соз-

дании и поддержании у студентов потребности в общении. При таком подходе через профессионально ориентированную речевую подготовку интенсивно и успешно усваивается иностранный язык.

Компетентностный подход, при помощи современных методов контроля, помогает выявить не только уровень профессионально ориентированной речевой подготовки студентов на иностранном языке, но и уровень их профессиональной компетенции. Как мы полагаем, на данный момент, наиболее актуальным является контроль в виде тестов, которые направлены на определение уровня владения профессионально ориентированным иностранным языком.

Такое сочетание подходов к обучению и активных методов обучения позволяет студентами за короткие сроки овладеть устной формой общения (слушанием и говорением), а корректный выбор средств педагогического обеспечения позволяет процессу интенсификации профессионально ориентированной иноязычной речевой подготовки быть успешным. Выбор оптимального варианта содержания профессионально ориентированной иноязычной подготовки возможен при взаимодействии кафедр иностранных языков и кафедр специальных дисциплин, а также отборе тезауруса, отражающего понятийный аппарат образовательного пространства неязыкового вуза.

Мы считаем, что отбор специальных текстов на основе



анализа специфики неязыкового вуза является целесообразным и эффективным средством реализации профессионально ориентированной речевой подготовки. Такие тексты позволяют снять трудности в речевой подготовке за счет коррекции и совершенствования навыков употребления специальных терминов, синтаксических конструкций, за счет умений самостоятельно выделять необходимую информацию, воспроизводить и порождать собственный текст. Таким образом, мы можем утверждать, что интенсификация профессионально ориентированной иноязычной подготовки студентов неязыковых вузов основывается на использовании дидактического материала для обучения иностранному языку, включая тезаурус специальности будущего специалиста. В свою очередь дидактическим материалом является язык для специальных целей, представленный в текстах, отвечающих требованиям профессионально подготовки по всем специальностям.

Поскольку требования, предъявляемые современному специалисту, должны соответствовать требованиям общества и рынка труда, то создание такого учебно-методического комплекса, который будет отражать методические принципы специальности, функциональности и частотности, станет необходимым элементом педагогического обеспечения иноязычной подготовки студентов неязыковых вузов. Основным структурным элементом такого учебно-методического комплекса становится корпус профильных текстов, которые выполняют функцию связующего звена между занятиями по иностранному языку и специальными дисциплинами. Сопровождающие каждый текст упражнения помогают студенту понять изучаемый материал, проанализировать его и извлечь требуемую информацию. Очередность заданий обуславливается методической задачей:

А) уровневые типы заданий на структурно-семантические особенности специальной терминологии (лексические, синтаксические);

Б) логико-понятийные типы заданий, формирующие навыки структурирования понятийных знаний, составляющих предметно-логическую основу слова-термина или термино-

логического словосочетания;

В) информативно-смысловые задания, формирующие навыки составления связанного текста [1].

Кроме этого, входящие в состав учебно-методического комплекса другие компоненты позволяют интенсифицировать и совершенствовать навыки и умения профессионально ориентированной речевой подготовки. В частности, создание тезауруса позволяет обеспечить нужды говорения, а информационное поле словаря активизирует иноязычную речевую подготовку при чтении аутентичного текста, при передаче письменного сообщения, при слушании и воспроизведении монологической или диалогической речи по специальности.

В ходе опытно-экспериментальной работы было установлено, что использование такого учебно-методического комплекса способствует интенсификации профессионально ориентированной иноязычной речевой подготовки, позволяя преподавателям:

А) расширить активный и пассивный запас студентов;

Б) научить свободному владению терминологией по специальности;

В) подготовить студентов неязыковых вузов к чтению аутентичных текстов по специальности.

Такое разумное сочетание средств педагогического обеспечения позволяет успешно проводить профессионально ориентированную иноязычную речевую подготовку, качественно и последовательно повышать ее теоретические и практические составляющие.

Данная система способствует не только интенсивности и эффективности образовательного процесса, но и является одним из рычагов воспитательной работы.

Таким образом, интенсификация процесса профессионально ориентированной иноязычной речевой подготовки студентов неязыковых вузов может быть достигнута за счет реализации коммуникативно-деятельностного и компетентностного подходов к обучению; применения активных методов обучения; изменения отдельных компонентов дидактического материала; создания и применения средств педагогического обеспечения, способствующих успешной реализации профессиональной речевой деятельности.

## Список литературы

1. Гостева М. А. Оптимизация профессионально ориентированной речевой подготовки иностранных военных специалистов инженерного авиационного профиля // «Инновационные технологии обучения русскому языку в военном вузе» (Научно-методические материалы. Часть 2. Военный учебно-научный центр ВВС «Военно-воздушная академия имени профессора Н. Е. Жуковского и Ю. А. Гагарина». М.: 2011. С. 83.



## ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ

### HUMAN EDUCATION AND MACHINE LEARNING

**Аннотация.** Автор рассматривает вопрос о соотношении электронного образования, которое получает человек, и машинного представления знаний, которое накапливает компьютер в ходе машинного обучения. Речь идет о наличии связи процессов формирования естественного и искусственного интеллектов на основе процедуры создания онтологических (тезаурусных) моделей различных предметных областей.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, человеческое образование, машинное обучение, онтология, тезаурус, тезаурусная модель, тезаурусная объективизация, гуманитарные знания.

**Abstract.** The author considers the question of the relationship between e-learning that gets people, and machine representation of knowledge, which accumulates computer during machine learning. We are talking about the relationship between the formation processes of natural and artificial intelligences on the base of the procedure of creation ontology (thesaurus) models of different domains.

**Keywords:** artificial intelligence, human education, machine learning, ontology, thesaurus, the thesaurus model, thesaurus objectivization, Humanities.

**Ссылка на статью:** Яковлев И. Г. Человеческое образование и машинное обучение // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – № 3(7). С. 70-77. – Библиогр.: с. 77 (8 назв.).

<sup>9</sup> **Яковлев Игорь Геннадьевич** – доктор социологических наук, президент Научно-издательской компании «Контент-Пресс» (Москва, Россия). Email: [yakovlev-ig@ya.ru](mailto:yakovlev-ig@ya.ru)

**Yakovlev Igor G.** – Doctor of Sociological Sciences, President, Scientific and Publishing company «Content-Press» (Moscow, Russia).

### 1. Проблемная ситуация

В настоящее время человеческое образование и машинное обучение обычно рассматриваются как самостоятельные предметные области, связанные между собой лишь косвенно. Вместе с тем, связь между ними существует. В частности, эти понятия объединяет в единый комплекс онтологическая (тезаурусная) объективизация гуманитарных знаний как направление развития естественного интеллекта (далее – ЕИ) в ходе человеческого образования (ЧО), а также формирования искусственного интеллекта (ИИ), организуемого в процессе реализации машинного обучения (МО). Тезаурусный ИИ (ТИИ) будем рассматривать как частный случай онтологического ИИ (ОИИ).

На наш взгляд, объединяют человеческое образование и машинное обучение в целом сходные для человека и компьютера процессы преобразования информации, реализуемые в рамках электронного образования.

### 2. Формулировка гипотезы

Человеческое образование и машинное обучение являются составными частями единого образовательного процесса, основанного на извлечении и передаче информации, который направлен на получение естественным интеллектом (т.е. человеком) и искусственным интеллектом (т.е. машиной) новых пониманий, знаний, навыков и умений. ЕИ и ИИ вместе составляют диалектическое единство, которое проявляется в течение научных и образовательных коммуникаций типа «человек-человек», «человек-машина», «машина-человек», «машина-машина». Кроме того, в ходе реализации образовательного процесса в качестве ученика и учителя (тьютора, тренера, коуча, ментора) могут попеременно выступать не только человек или компьютер, но и коммуникационная среда (например, Интернет) и совокупность традиционных письменных источников (в частности, электронные корпуса языков и библиотеки печатных тестов). Функции, реализуемые этими одушевленными и неодушевленными участниками образовательного процесса представлены в Табл. 1.

Например, если учеником выступает человек, а учителем – коммуникационная среда, то реализуемой функцией является дистанционное образование (позиция вб); если человека обучает компьютер, то функцией является электронное образование (ва); если же человек обучается человеком, функция – традиционное образование (вв); а если человек извлекает знания из письменных источников, то он занимается самообразованием (вг). В случае обучения машины машиной имеет место машинное обучение с тренером-компьютером (аа); машины коммуникационной средой – машинное обучение по сетевым источникам (аб); машины человеком – машинное обучение с тренером-человеком (ав); машины по письменным источникам – машинное обучение по корпусам естественных языков или сканированным библиотечным источникам (аг) и т.д.



Таблица 1 – **Функции, реализуемые участниками образовательного процесса**

		Учитель			
		а. Машина	б. Коммуникационная среда	в. Человек	г. Письменные источники
Ученик	а. Машина	аа. Машинное обучение с тренером-машиной	аб. Машинное обучение по сетевым источникам	ав. Машинное обучение с тренером-человеком	аг. Машинное обучение по корпусам языков
	б. Коммуникационная среда	ба. Формирование машинного контента	бб. Формирование сетевого контента	бв. Формирование человеческого контента	бг. Формирование корпусных баз данных
	в. Человек	ва. Электронное образование	вб. Дистанционное образование	вв. Традиционное образование	вг. Самообразование
	г. Письменные источники	га. Синтез машинных текстов	гб. Формирование сетевых текстов	гв. Написание текстов	гг. Новое издание текстов

Возможны и более сложные комбинации участников образовательного процесса, которые могут включать все типы учеников и учителей, однако это выходит за рамки настоящего исследования, поскольку неоправданно усложнит изложение.

Искусственный интеллект, построенный на основе человеческой логики, имеет пределы развития, связанные с возможностями понимания человеком компьютера. ИИ перестанет быть зависимой частью образовательной системы, когда выработает собственную логику, не понятную, т. е. практически бесполезную для ЕИ, а, возможно, и потенциально враждебную для человека.

### 3. Метод проверки гипотезы

Изберём в качестве метода проверки нашей гипотезы тезаурусную (в широком смысле<sup>10</sup>) объективизацию гуманитарных знаний как упрощенную форму онтологического представления предметной области.

Трехуровневая теоретическая модель человеческого образования и машинного обучения, полученная на основе методики тезаурусной объективизации гуманитарных знаний View-Content [Яковлев, 2001; Яковлев, Яковлева, 2013], представляет собой тезаурус избранной предметной области (домена). Поскольку тезаурус является частным случаем онтологии, в котором используется упрощенная аксиоматика, его онтологическое преобразование на практике не вызывает затруднений. Для решения этой задачи описание тезауруса желательно привести к виду, используемому онтологическими языками OWL и/или XML, наиболее удобными для использования в сети Интернет. Онтологическое представление знаний широко практикуется за рубежом в различных предметных областях, поскольку позволяет унифицировать понятийный аппарат доменов [см. напр. онтологическое представление кадастров: Diaz et al., 2014; Ming Li et al., 2012; Kean Huat Soon, 2012].

Преобразование трехуровневой тезаурусной модели понятийного аппарата образования и обучения в онтологию средствами языка OWL было выполнено на основе открытого программного обеспечения «Protégé 5.0.0-beta-24-win», разработанного в Стэнфордском университете. Фрагмент онтологии, относящийся к образовательному процессу, показан на Рис. 1. Дефиниции понятий онтологии приводятся для каждого из понятий в разделе “Annotation”, а ссылка вверх – как принадлежность к субклассу (“SubClass of”).

Отметим, что трехуровневая иерархия полученной онтологии полностью соответствует структуре тезауруса с сохранением его четверичной нумерации концептов, используемой программным обеспечением View-Content при тезаурусной объективизации, фрагмент результатов которой показан на Рис. 2.

Сопоставление приведенных фрагментов онтологического и тезаурусного представления образовательного процесса позволяет сделать вывод о полном соответствии их друг другу. Иными словами, в рассматриваемом случае View-Content является импортозамещением Protégé.

10 В широком смысле тезаурус – управляемый словарь, содержащий терминологию данного домена (предметной области), и являющийся одним из видов онтологии, но не включающий аксиоматики. В узком смысле тезаурус представляет собой информационно-поисковую систему, предназначенную для организации автоматического или автоматизированного поиска документальной информации (Прим. автора).



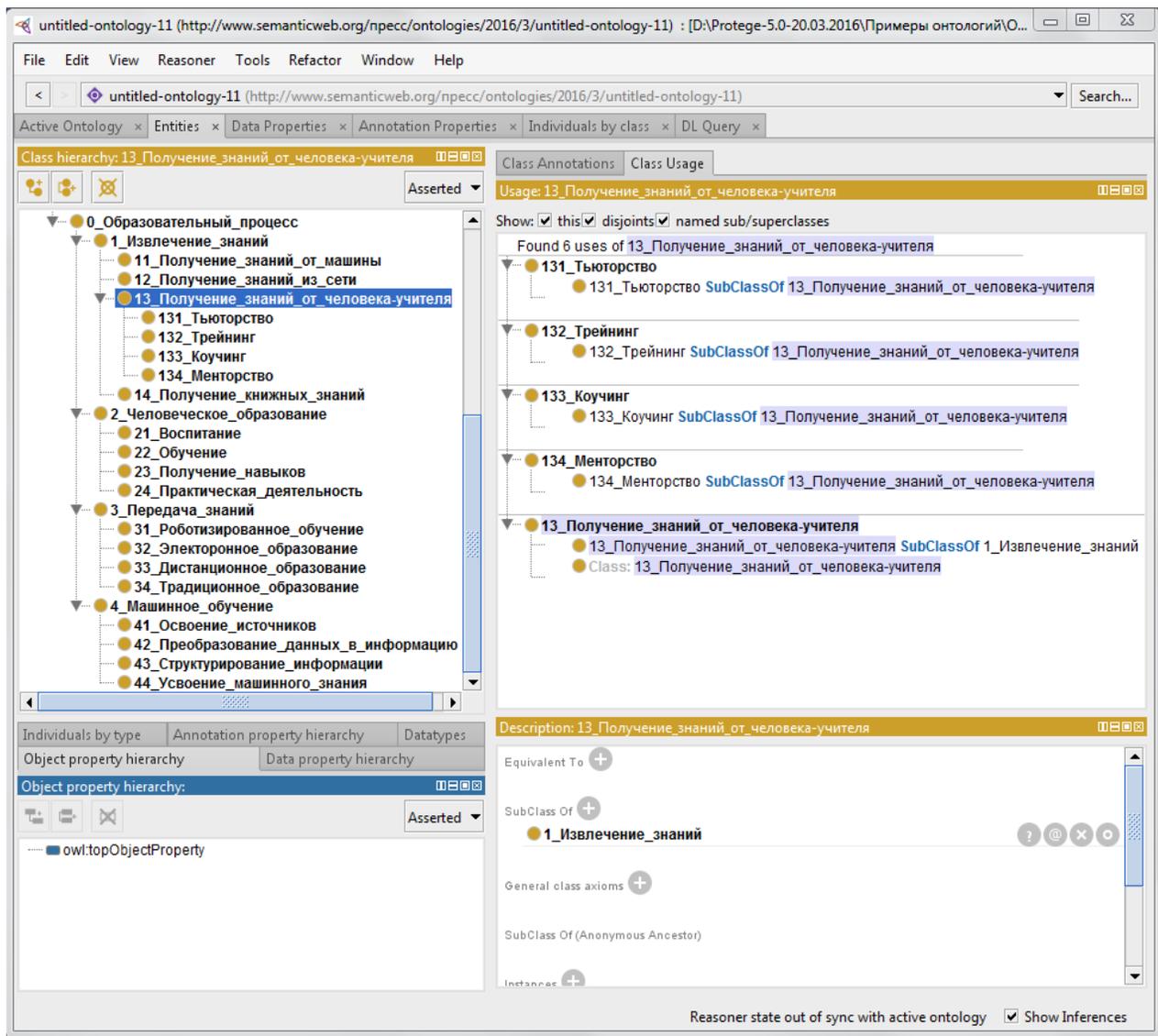


Рис. 1. Фрагмент онтологии образовательного процесса в среде Protégé

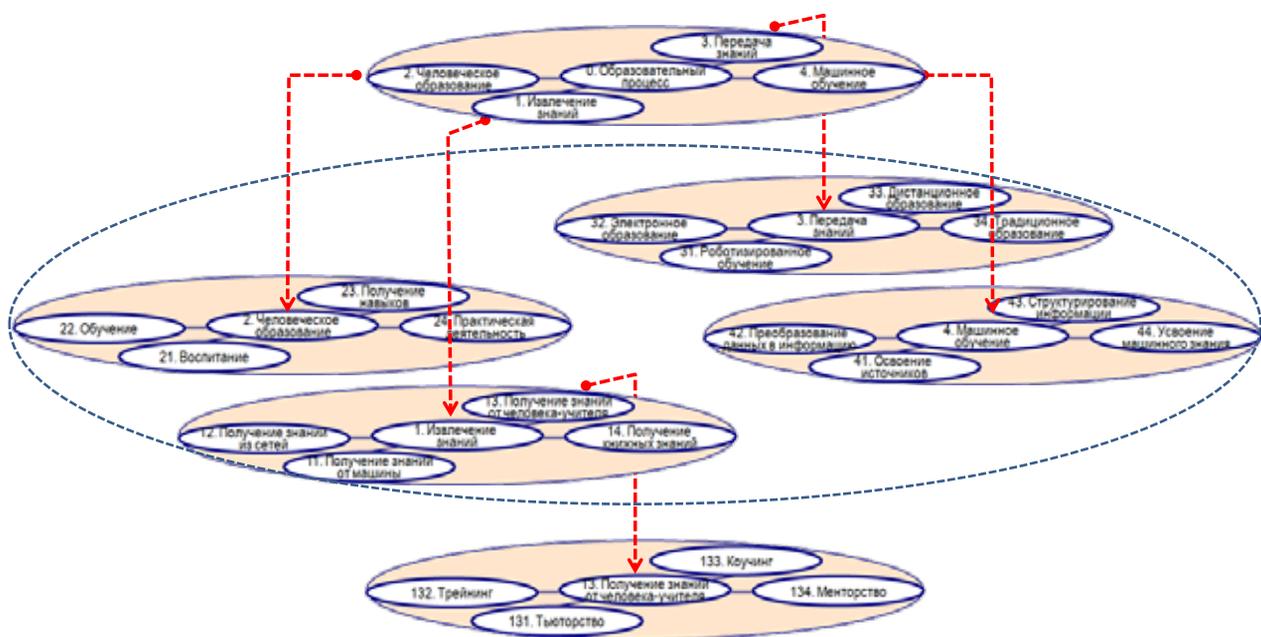


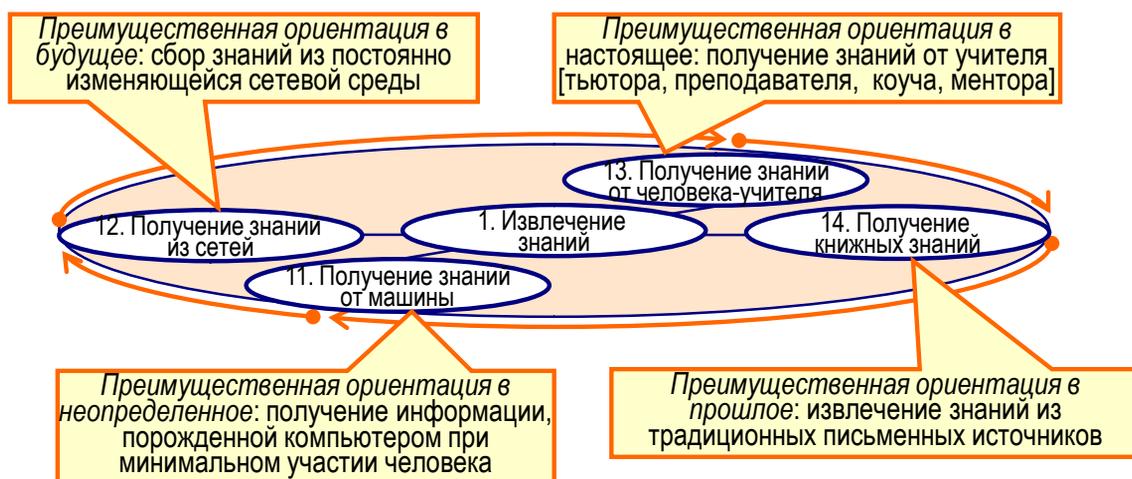
Рис. 2. Фрагмент тезаурусного представления образовательного процесса



**Рис. 3.** Структура образовательного процесса

Поиск подтверждения гипотезы будем осуществлять в ходе мысленного эксперимента, заключающегося в построении тезаурусной онтологии образовательного процесса. Факт диалектического единства человеческого образования и машинного обучения будем считать подтвержденным, если оба эти понятия непротиворечиво войдут в указанную онтологию.

В рамках образовательного процесса (позиция 0) снятию неоднозначностей способствует процедура извлечения знаний (позиция 1), например, в форме получения информации путем обработки массивов исходных данных. Это определяет преимущественную смысловую ориентацию данной процедуры в неопределенность.



**Рис. 4.** Модель извлечения знаний

Использование извлеченных знаний может осуществляться в сфере человеческого образования (позиция 2) в ходе реализации процесса получения человеком новых пониманий, знаний, навыков, умений в избранной профессиональной области. Освоение нового знания, заново формирующее естественный интеллект, определяет преимущественную ориентацию этого понятия в будущее.

Полученная человеком в рамках образовательного процесса формализованная информация должна быть определенным образом передана для последующего использования на практике. Это определяет преимущественную смысловую ориентацию текущего процесса передачи знаний (позиция 3) в настоящее.

Формализованные знания могут быть переданы в косную нечеловеческую среду, например, в процессе получения машиной



ранее формализованных человеком пониманий, знаний, навыков, умений в некоторой предметной области. Поэтому машинное обучение (позиция 4), участвующее в образовательном процессе имеет преимущественную ориентацию в прошлое. Развитие ИИ связано по смыслу с извлечением из неопределенности новых знаний на основе уже накопленной информации на следующем витке диалектической спирали.

Полученная модель показывает, что в рамках избранной эволюционно-временной логики понятия «человеческое образование» и «машинное обучение» могут быть увязаны в единую систему как взаимосвязанные концепты с точки зрения причинно-следственных связей. Для выявления более тонких отношений между этими терминами рассмотрим их структуру на основе того же эволюционно-временного подхода в том же порядке от неопределенного через будущее и настоящее к прошедшему времени.

На Рис. 4 показана модель извлечения знаний из различных источников: машины; коммуникационной среды; человека; письменных источников. Получение новых знаний из сферы неопределенности выражается в получении знаний от машины (позиция 11), т. е. информации, порожденной компьютером при минимальном участии человека или же вовсе без такового. В будущее ориентировано получение знаний из сети (позиция 12), которая имеет свойство динамично меняться. С настоящим связано получение знаний от человека-учителя (позиция 13), выполняющего текущие функции тьютора, преподавателя, коуча, ментора<sup>11</sup>. Наконец, самой консервативной формой извлечения знаний является их получение из книг (позиция 14).

Таким образом, модель извлечения знаний (см. Рис. 4) увязывает тезаурусную онтологию образовательного процесса с матричным представлением функций, реализуемых участниками образовательного процесса (см. Табл. 1). Указанная таблица представляет полный перебор каждого в каждом от концептов, изображенных на названном рисунке.

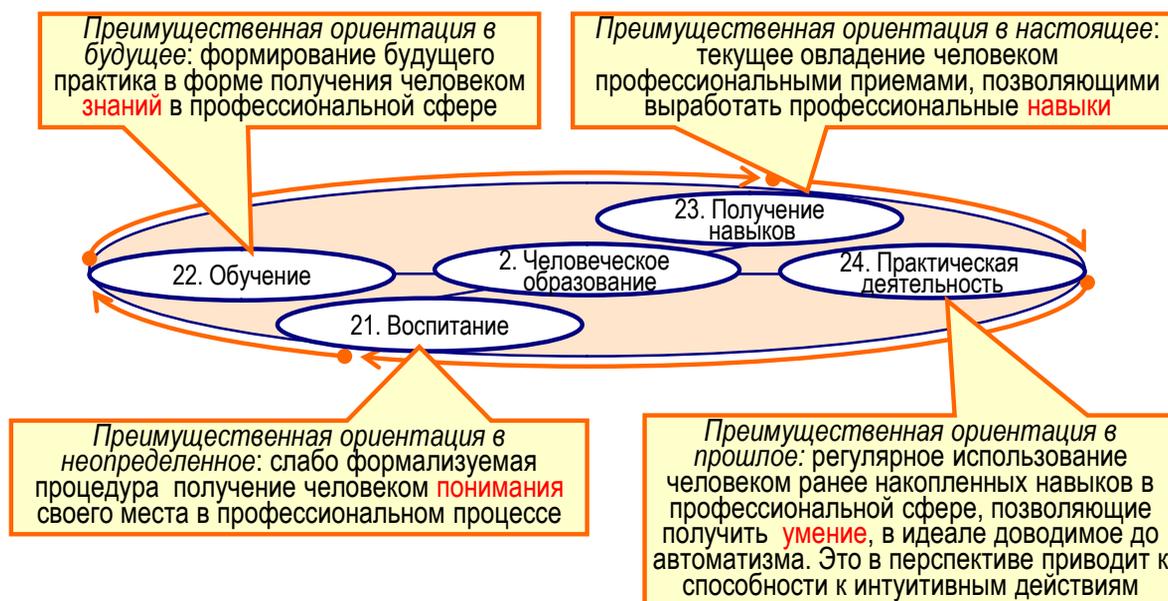


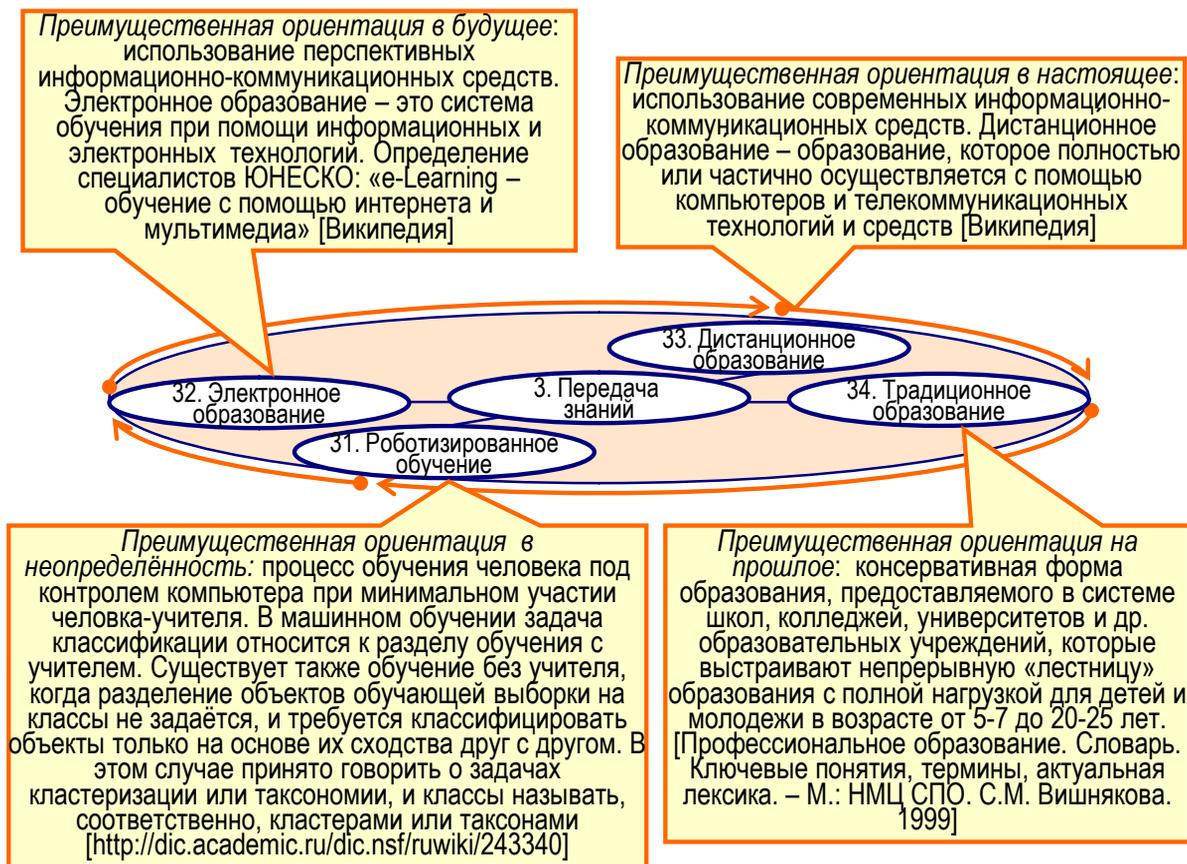
Рис. 5. Модель человеческого образования

Модель человеческого образования, являющегося одним из предметов настоящей статьи, представлена на Рис. 5. Здесь к сфере неопределенности по смыслу отнесено воспитание (позиция 21), которое представляет собой слабо формализуемую процедуру получения человеком **понимания** своего места в профессиональном процессе. Будущему времени преимущественно соответствует обучение (позиция 22), которое направлено на подготовку будущего практика в форме получения человеком некоторого объема **знаний** в профессиональной сфере. Получение навыков (позиция 23) имеет преимущественную ориентацию в настоящее как текущий процесс овладения человеком трудовыми приемами, позволяющими выработать и закрепить профессиональные **навыки**. Итогом получения человеком образования является практическая деятельность (позиция 24), преимущественно ориентированная в данном случае на прошедшее время. Эта деятельность предполагает регулярное использование человеком ранее накопленных навыков в профессиональной сфере, позволяющие получить **умение**, в идеале доводимое до автоматизма, что в перспективе приводит к способности к интуитивным действиям. Таким

<sup>11</sup> Эволюционно-временная модель концепта «получение знаний от человека учителя» в виде элемента 13 тезаурусной онтологии приведена на Рис. 2 (Прим. автора).



образом, каждый из элементов понятия «человеческое образование» логически связано соответственно с получением новых знаний, пониманий, навыков и умений.



**Рис. 6.** Модель передачи знаний

Модель передачи знаний показана на Рис. 6. Здесь преимущественную смысловую ориентацию в неопределённое имеет концепт «роботизированное обучение» (позиция 31) в форме получения информации путем обработки массивов исходных данных. Оно представляет собой процесс обучения человека под контролем компьютера при минимальном участии человека-учителя.

Преимущественной ориентацией в будущее отличается электронное образование (позиция 32), которое предполагает использование перспективных автоматизированных образовательных и мультимедийных технологий на основе использования информационно-коммуникационных средств. Электронное образование – это система обучения при помощи информационных и электронных технологий. Определение специалистов ЮНЕСКО: «e-Learning – обучение с помощью интернета и мультимедиа» [Википедия].

В настоящее направлено по смыслу дистанционное образование (позиция 33), которое также как электронное образование основано на использовании современных коммуникационных средств, но ориентировано в основном на традиционные образовательные подходы. Дистанционное образование – образование, которое полностью или частично осуществляется с помощью компьютеров и связанных технологий и средств [Указ. соч.].

Наиболее консервативной формой передачи знаний является традиционное образование (позиция 34), которое предоставляется в системе школ, колледжей, университетов и других образовательных учреждений, которые создают непрерывную «лестницу» образования с полной нагрузкой для детей и молодежи в возрасте от 5-7 до 20-25 лет [Вишняков, 1999].

Таким образом, выстроился логический ряд различных форм передачи знаний, организованный по мере ослабления информационно-технологической поддержки: роботизированное, электронное, дистанционное и традиционное образование.

С точки зрения человеческой логики наиболее формализованным и основанным на ранее полученных знаниях является машинное обучение, модель которого показана на Рис. 7. Со снятием неопределённостей в данном случае связано освоение источников (позиция 41). Оно включает в себя формирование поисковых запросов и получение данных из таких источников, как всемирная паутина, корпуса национальных языков, национальные индексы научного цитирования, управляемые



словари (онтологии, тезаурусы, таксономии, лексиконы в виде соотношений, рядов, шкал, формул). Освоение источников позволяет выработать машинное **понимание** степени освоения данной предметной области.



Рис. 7. Модель машинного обучения

В будущее логически направлено преобразование данных в информацию (позиция 42). Эта метаморфоза основана на человеческой и /или машинной экспертизе данных, полученных из разных источников, по различным основаниям (причинно-следственным, эволюционно-временным, иерархическим и т.п.). Позволяет получать машинное **знание** в форме информации, полученной на основе обработки исходных данных.

Структурирование информации (позиция 43) имеет преимущественную ориентацию в настоящее. Оно предполагает классификацию оцененных данных с целью определения характера отношений между ними. Позволяет получать машинные **навыки** в виде практики формирования управляемых словарей для данного домена.

Завершается машинное обучение усвоением машинного знания (позиция 44). Оно состоит в использовании структурированных данных для порождения новых знаний. Позволяет на основе многократного повторения процесса освоения различных доменов получить машинное **умение**, в идеале способное привести к возникновению машинных подсознания и интуиции.

Таким образом, как и в случае человеческого образования, машинное обучение каждым из своих элементов ориентировано соответственно на машинное понимание, получение знаний, навыков, умений. Это означает, что и ЧО и МО имеют сходную структуру, что подтверждает их непротиворечивую связь друг с другом в рамках общей тезаурусной онтологии.

### 5. Результат проверки гипотезы

В ходе мысленного эксперимента осуществлён анализ понятийного аппарата домена «образовательный процесс» в форме содержательного разбора научных текстов и дефиниций. На основе тезаурусной объективизации указанной предметной области осуществлено формирование специализированной системы искусственного интеллекта. Это означает, что человеческое образование и машинное обучение непротиворечиво вошли в тезаурусную онтологию образовательного процесса, что является доказательством факта диалектического единства этих понятий и подтверждением гипотезы.

### 6. Как изменилась проблемная ситуация?

Объединение тезаурусов, относящихся к таким различным сферам знаний как «человеческое образование» и «машинное обучение», способно расширять «кругозор» ОИИ и ТИИ и способствовать в перспективе появлению у ОИИ и ТИИ аналогий, ассоциаций, аллюзий и реминисценций.

Мысленный эксперимент выявил возможность использования неявных ассоциативных связей между понятиями, содержа-



щимися в различных независимых друг от друга онтологических и тезаурусных конструкциях. Ассоциации и аналогии могут выявляться путём обращения к одноимённым позициям онтологических и тезаурусных конструктов.

По-новому нужно взглянуть на проблемы дедуктивного и индуктивного машинного обучения в рамках образовательного процесса. Если ТИИ рассматривать как элемент долговременной памяти естественного интеллекта, то логичным представляется следующий цикл:  $ЧО \rightarrow МО \rightarrow ЧО \rightarrow МО \rightarrow \dots$

Практика объективизации показывает, что тезаурусные онтологии легко преобразуются в научные тексты. Синтезатор научных текстов, основанный на ОИИ или ТИИ, может использовать наборы фраз-связок, подбираемых автоматически на случайной основе. Тогда формируемые тексты будут приближаться к естественному языку без искажения научного смысла. Такой подход может упростить организацию названного цикла.

## 7. Новые проблемы

В ходе выполнения настоящего исследования возникли новые вопросы, среди которых можно выделить следующие.

Возможно ли использование данного подхода для моделирования коллективного разума, формируемого научной школой, научным направлением или научной парадигмой? Иными словами, насколько реально модельное представление фрагментов коллективного разума?

Возможно ли применение тезаурусной объективизации в рамках научного дискурса? Как использовать тезаурусную объективизацию гуманитарных знаний в ходе подготовки аргументации для научной дискуссии?

Каким образом можно выстроить систему аналогий, ассоциаций, аллюзий, реминисценций в искусственном интеллекте? Возможно ли на этой основе создание машинной интуиции, сходной с человеческой?

## Список литературы

1. Муромцев Д. И. Онтологический инжиниринг знаний в системе Protégé – СПб: СПб ГУ ИТМО, 2007. – 62 с.
2. Профессиональное образование. Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. – М.: НМЦ СПО. С. М. Вишнякова. 1999.
3. Яковлев И. Г. 2001. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2001610402. «ViewContent – система управления базами данных итогов экспертных исследований в области поддержки принятия решений и анализа политических коммуникаций (ViewCont)» / Автор Яковлев И. Г.; правообладатель – Яковлев И. Г. Дата государственной регистрации в реестре программ для ЭВМ – 10.04.2001; заявлено 15.02.2001. Опубликовано: Официальный бюллетень Федеральной службы по интеллектуальной собственности (Роспатент) «Программы для ЭВМ, базы данных, топологии интегральных микросхем». 2001.
4. Яковлев И. Г., Яковлева Е. Б. 2013. Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2013620360. «Тезаурусная объективизация и правовая охрана результатов интеллектуальной деятельности в сфере гуманитарных наук» («Тезаурусная объективизация») / Авторы Яковлев И. Г., Яковлева Е. Б.; правообладатель – ООО «Научноиздательская компания «КонтентПресс». Дата государственной регистрации в реестре баз данных – 04.03.2013; заявлено 15.01.2013. Опубликовано: Официальный бюллетень Федеральной службы по интеллектуальной собственности (Роспатент) «Программы для ЭВМ, базы данных, топологии интегральных микросхем». 2013.
5. Diaz, A. A., Vilches-Blázquez, L. M. (2014) Cadastral Linked Data according to INSPIRE/ INSPIRE Conference 2014, Aalborg, 16-20 June.
6. Kean Huat Soon. (2012) A Conceptual Framework of Representing Semantics for 3D Cadastre in Singapore/ 3rd International Workshop on 3D Cadastres: Developments and Practices. 25-26 October 2012, Shenzhen, China.
7. Ming Li, Xinyan Zhu, Chenhua Shen, Di Chen, Wei Guo. (2012) The Development of Cadastral Domain Model Oriented At Unified Real Estate Registration of China Based On Ontology. ISPRS Annals of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences, Volume I-2, 2012, XXII ISPRS Congress, 25 August – 01 September 2012, Melbourne, Australia.
8. Protege Desktop User Documentation <http://protegewiki.stanford.edu/wiki/Protege4UserDocs>



## ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК 331.5

*Владимир Похвощев<sup>13</sup>, Александр Соломатин<sup>14</sup>, Ольга Ковалева<sup>15</sup>*  
*Vladimir Pohvoshchev, Aleksandr Solomatin, Olga Kovaleva*

### О РЕГУЛИРОВАНИИ РЫНКОВ ТРУДА МОНОПРОФИЛЬНЫХ ПОСЕЛЕНИЙ

#### ON THE REGULATION OF LABOR MARKETS SINGLE-INDUSTRY SETTLEMENTS

**Аннотация.** В статье дано описание моделей, особенностей развития монопрофильных территорий в России. Рассмотрены особенности политики занятости и регулирования рынков монотерриторий, перспективы и проблемы при модернизации российских моногородов. В исследовании показаны эффективные формы обеспечения развития монопрофильных территорий, механизмы поддержки и реабилитации моногородов; проанализирован зарубежный опыт по реструктуризации и оздоровлению моногородов.

**Ключевые слова:** рынок труда, моногорода, рыночная экономика, безработица, модернизация российских моногородов, социально-экономическое развитие, особые экономические зоны, инвестиции, трудоустройство, реабилитация монопрофильных поселений, социальное партнерство, механизмы регулирования рынка труда.

**Abstract.** The article describes the model, features of development of single-industry territories in Russia. The features of the employment policy and regulatory monoterritory markets, prospects and problems at the modernization of the Russian single-industry towns. The study shows effective ways to ensure the development of single-industry areas, and mechanisms to support the rehabilitation of single-industry towns; We analyzed the international experience on restructuring and improvement of single-industry towns.

**Keywords:** the labor market, company towns, the market economy, unemployment, modernization of Russian single-industry towns, socio-economic development, special economic zones, investment, employment, rehabilitation of single-industry communities, social partnership, labor market regulation mechanisms.

**Ссылка на статью:** Похвощев В. А., Соломатин А. В., Ковалева О. С. / О регулировании рынков труда монопрофильных поселений // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3 (7). С. 78-83. – Библиогр. : с. 83 (10 назв.).

<sup>13</sup> **Похвощев Владимир Александрович** – д-р экон. наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), Москва, Россия. E-mail: [aspirantura@mirbis.ru](mailto:aspirantura@mirbis.ru)

**Pohvoshev Vladimir A.** – doctor of Economics, Professor, honored scientist of the Russian Federation. Moscow international higher business school MIRBIS (Institute). Moscow, Russia.

<sup>14</sup> **Соломатин Александр Васильевич** – канд. экон. наук, проректор по научной работе, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), Москва, Россия. E-mail: [avs@mirbis.ru](mailto:avs@mirbis.ru).

**Solomatin Alexander V.** – Ph. D., Vice-rector for research, Moscow international higher business school MIRBIS (Institute). Moscow, Russia.

<sup>15</sup> **Ковалева Ольга Сергеевна** – канд. ист. наук, зав. аспирантурой. Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), Москва, Россия. E-mail: [aspirantura@mirbis.ru](mailto:aspirantura@mirbis.ru).

**Kovaleva Olga S.** – Candidate of Historical Sciences, Head of the Graduate School. Moscow international higher business school MIRBIS (Institute). (Moscow, Russia)

**З**арубежный и российский опыт регулирования рынков труда основывается на эволюции концептуальных представлений экономической науки в данной предметной области.

Как известно, в теории рынка труда сменилось несколько моделей.

Классическая модель основывалась на принципе обеспечения полной занятости населения саморегулируемой рыночной экономикой при невмешательстве государства. Некоторые изменения в классическую модель были внесены представителями неоклассического направления экономической мысли, которые ввели в исследования рынка труда понятия эффективного найма и эффективной занятости. Но и они признавали за безработицей скорее добровольный характер и не смогли объяснить, почему она колеблется в зависимости от фазы экономического цикла и почему все



наемные работники в случае превышения их предложения над спросом не предлагают свою рабочую силу по более низкой цене.

Как альтернатива с 30-х годов XX в. получила распространение кейнсианская модель государственного регулирования занятости. Дж. М. Кейнс («Общая теория занятости, процента и денег», 1936 г.) обосновал гипотезу, согласно которой при современном капитализме не существует механизма, гарантирующего полную занятость. Если представители классической теории выделяли фрикционную и добровольную безработицу, то Кейнс обосновал наличие «истинной» безработицы, суть которой состоит в превышении совокупного предложения труда над спросом на него.

Задачу государства он видел в воздействии на спрос, так как его недостаток ведет к недогрузке производственных мощностей и безработице.

Дж. М. Кейнс разработал механизм мультипликатора: инвестиции, увеличивая занятость в отраслях, куда они направляются, неизбежно оказывают стимулирующее влияние на другие отрасли, что ведет к увеличению общей занятости [1].

Со второй половины XX века широкое распространение в теории рынка труда получила парадигма монетаризма. Если кейнсианцы утверждают, что частной экономике присуща макроэкономическая нестабильность, и поэтому необходимо активное государственное вмешательство в экономику, то, согласно монетаристским подходам, экономика – самонастраивающаяся система, которая сама определяет «оптимальный» уровень занятости. Государственное вмешательство подрывает этот механизм автоматического саморегулирования. М. Фридман утверждал, что негативные результаты функционирования рынка труда являются следствием сильных позиций профсоюзов, установления государством такого регулятора как минимальный размер оплаты труда и т. п. Стабилизационная политика государства способствует нестабильности экономической системы и усиливает циклические колебания [2].

Кейнсианцы и монетаристы сходятся в том, что кредитно-денежную политику надо проводить, но расхождения заключаются в методах. Кейнсианцы выступают за дискретную экономическую политику, т. е. постоянную и точную подналадку экономики. У монетаристов эта политика осуществляется согласно особому законодательно установленному монетарному правилу.

В последние годы все большую популярность в мире приобретает институционалистская концепция регулирования рыночной экономики. В отличие от неоклассиков, которые исследуют экономику «в чистом виде», отбрасывая социальную сторону, институционалисты, напротив, рассматривают ее как часть социальной системы. В сфере рынка труда основное внимание они уделяют анализу профессиональных и отраслевых различий в структуре рабочей силы и соответствующих им уровней заработной платы. По мнению авторов этого направления экономической мысли, конъюнктура рынка труда зависит от поведения людей, которое определяется влиянием институтов общества.

Таким образом, эффективность рынка труда определяется качеством общественных институтов – государственного управления, системы образования, служб занятости и пр. При их помощи и развитии можно поддерживать равновесие между спросом и предложением рабочей силы и полную занятость.

С точки зрения современных экономических теорий, рынок не в состоянии обеспечить сегодня полную занятость населения. Поэтому гибкое и мягкое государственное регулирование повсеместно сочетается с использованием механизмов рынка.

Этот общий подход распространяется и на регулирование рынков труда монопрофильных территорий. Однако при решении этого вопроса в России видятся как минимум две особенности.

Первая связана с необходимостью перехода от советской системы планово-бюджетной поддержки монопрофильных поселений к системе регулирования в условиях рыночной экономики, принятой во всем мире. Здесь будет полезен зарубежный опыт, но лишь отчасти, поскольку монотерритории России отличаются большой спецификой и большим разбросом признаков, рассмотренных выше.

Вторая особенность связана с повсеместно изменившимися условиями проведения этой работы. Современный мир переживает глобальный кризис занятости, начавшийся задолго до финансового. Несмотря на рост мирового ВВП (на 4,7 процента в 2005 году, 5,1% в 2010 г.), глобальная мировая экономика оказалась не в состоянии обеспечить работой тех, кто вступает на рынок труда. По оценкам МОТ, за 1996-2006 гг. официальный уровень безработицы вырос более чем на 25 процентов. В 2012 г. без работы в мире осталось 197,3 млн человек – на 4,2 млн больше, чем годом ранее. Из общего числа безработных почти половина – молодежь [3, 4].

Кризисное состояние экономики и рынков труда моногородов России должно разрешаться в условиях глобального кризиса занятости, финансов и других сфер, что усложняет задачу.

#### **Политика занятости и регулирования рынков монотерриторий**

Ранее сформированная политика регулирования в области социально-трудовых отношений включает, прежде всего, разработку государственного трудового и социального законодательства, направленного на обеспечение рисков потери рабочих мест, а также инструментальную активную и пассивную политику занятости. Это позволяет безработным искать приемлемую работу на рынке труда, а не принимать первое предложенное рабочее место.

Однако глобальный кризис занятости обнаружил, что только с помощью традиционной политики нельзя разрешить



проблему массовой безработицы. Кроме того, щедрая поддержка безработных лиц при поиске работы или материальное обеспечение участников активных программ тормозят процесс их включения в трудовой процесс. В связи с этим зарубежный опыт вылился в формирование новой политики на рынке труда, которая основывается на большем стимулировании активности человека, его готовности самостоятельно разрешать свои проблемы.

В итоге эта политика нацелена на создание предельной мотивации к труду, отказ от классической модели «наемного работника» и превращение трудоспособного человека в гибкого и мобильного на рынке труда, готового к ежедневному непрерывному обучению, переобучению и развитию трудовых компетенций. Причем, в Европе осуществляется переход от страхования безработицы к страхованию занятости.

Идеальной целью новой политики занятости является создание всеобщей системы защиты людей при различных "переходных состояниях".

В этой связи перспективы модернизации российских моногородов и их рынков труда связаны с использованием мирового опыта.

В рамках ЕС выделяется три типа проблемных территорий: слаборазвитые, кризисные промышленные и сельскохозяйственные. К слаборазвитым районам относятся территории на основании душевого ВВП – он должен быть не более 75% от среднего по ЕС. Кризисные промышленные выделяются с учётом критерия уровня безработицы, который должен быть выше средних значений по ЕС в течение трёх лет. В расчёт также берётся снижение занятости в отдельных отраслях. К перечню сельскохозяйственных территорий относятся территории с высоким удельным весом занятости в сельском хозяйстве и низким уровнем социально-экономического развития.

В отношении каждой группы разрабатываются специальные инструменты, направленные на преодоление кризисных тенденций.

В практике различных стран можно выделить ряд наиболее эффективных форм для обеспечения развития монопрофильных территорий [5]:

- формирование особых экономических зон и зон свободной торговли со снижением налоговой нагрузки на бизнес, либерализацией таможенного регулирования, активизацией выставочной деятельности и др.;
- разработка целевых программ. К примеру, при разработке в США программы развития региона долины реки Теннесси, пострадавшей от последствий Великой депрессии начала 30-х гг., государство сконцентрировало своё внимание на формировании условий для привлечения инвестиций в регион за счёт специальных мер – создания бизнес-инкубаторов и крупной государственной корпорации, инвестиционных фондов, снижения тарифов на электроэнергию и пр.
- создание на территориях, относящихся к проблемным, специальных правительственных центров. Так, в Великобритании на территориях моногородов были созданы представительные налоговые и нормативные органы (UDK) в помощь бизнесу, которые были готовы создавать и корректировать наилучшие условия инвестиционного климата.

Одним из наиболее распространенных механизмов поддержки и реабилитации моногородов на Западе является реструктуризация их экономики [6], которая осуществляется преимущественно двумя путями:

- в виде диверсификации экономики за счет развития новых ее сфер и секторов, в том числе наукоемких производств и сферы услуг;
- в виде структурной перестройки экономики моногорода за счет модернизации «старых» отраслей промышленности.

Как показывает зарубежная практика, большую роль при реструктуризации играет создание определенной институциональной среды [7].

Причем, формирование институтов развития моногородов сопровождается целым комплексом государственных и муниципальных мероприятий социальной направленности, среди которых можно выделить:

- совершенствование старой и создание новой инфраструктуры;
- экологическая санация монопрофильных городов (например, в Великобритании в связи с правительственной программой обновления 57 городов).

Однако особый интерес представляют мероприятия, относимые к социальной сфере, но по содержанию направленные на поддержку занятости населения моногородов [8]. В числе таких мер в западных проектах и программах особенно часто звучат:

- содействие созданию новых рабочих мест для трудоустройства высвобождаемых работников;
- организация общественных работ для временного трудоустройства;
- профессиональное переобучение населения, для чего в моногородах зачастую создаются новые университеты, расширяется список специальностей и в целом повышается образовательный и научный потенциал населения;
- социальная помощь жителям – введение длительных оплачиваемых отпусков, льгот (например, льготных кредитов на приобретение жилья);
- предоставление права досрочного выхода на пенсию;



- поддержка развития малого бизнеса за счет государственных средств, местных бюджетов и общественных фондов;
- содействие переселению жителей из неперспективных моногородов. Наиболее широкое распространение переселение как инструмент поддержки населения моногородов получило в США из-за его высокой мобильности.

Заметим, что названные меры регулирования рынков труда зарубежных моногородов имеют слабое отношение к новой политике занятости. Таким образом, анализ западного опыта оздоровления монопрофильных территорий и обеспечения занятости их жителей с позиции его применимости в России позволяет сделать несколько неутешительных выводов:

1) России может быть полезен опыт санации самих моноспециализированных территориальных образований – в форме диверсификации или реструктуризации их экономики, разработки целевых программ разного уровня, создания особых экономических зон (что, кстати, применяется у нас менее всего, но может иметь смысл при определенных условиях) и др.;

2) при этом следует учитывать, что успешное регулирование проблемы безработицы в монотерриториях оказалось невозможным усилиями одной только политики занятости, а потребовало изменения институциональной среды в целом и больших инвестиций, причем в сфере занятости – в основном для создания рабочих мест;

3) успешное решение данной проблемы даже в более богатых странах запада – дело не одного десятилетия;

4) для России проблема осложняется еще и условиями внешней среды: возникновением мирового глобального кризиса занятости, последствиями до конца не преодоленного мирового финансового кризиса и пр.

При решении проблем российских моногородов самым распространенным можно считать подход «от градообразующего предприятия – к городу». Ведь и на западе, и у нас практика показывает, что проблемы у моногорода возникают вследствие кризисного состояния его градообразующего предприятия (предприятий). При этом Ю. М. Березкин в разделе отчета о работе Стратегического семинара «Разработка моделей управления развитием моногородов в условиях кризиса на примере г. Байкальска, 16–18 октября 2009 г.» выделил три типа моногородов [9]:

- относительно благополучные, чьи градообразующие предприятия не испытывают больших трудностей даже в кризис – это порядка 200 моногородов при предприятиях оборонной промышленности, нефте- и газодобыче;
- моногорода при малоперспективных градообразующих предприятиях – их также около 200. Здесь эффективными считаются смена собственника или оказание государственной помощи градообразующему предприятию, переход на выпуск другой продукции, востребуемой рынком, прогрессивные изменения в технологии производства и т. п.;
- моногорода с неперспективными градообразующими предприятиями, которые уже или вскоре будут остановлены. Таких, считает автор, около 100. Их жителей, скорее всего, ожидает переселение. В то же время, по подсчетам Независимого института социальной политики, в нашей стране насчитывается 150-160 монопрофильных городов с живыми предприятиями. В остальных муниципалитетах, когда-то имевших моностатус, бывшие градообразующие предприятия уже не играют решающей роли в экономике.

Как считают Бублик Н. Д. и Силантьев В. Б. [10], в России хорошие перспективы антикризисного развития имеют шесть типов моногородов. К ним относятся: 1) признанные историко-культурные центры; 2) города, имеющие перспективы сращивания с крупными городскими агломерациями; 3) города-спутники крупных индустриальных конгломератов; 4) города, обладающие уникальным потенциалом; 5) города, расположенные на притрассовых территориях и в транспортных узлах с крупными терминалами; 6) города, которые смогут перепрофилироваться под сельское хозяйство на агропромышленной основе или превратиться в крупные агрохолдинги. Последние четыре типа моногородов выделены и в аналитических докладах Центра региональных экономических исследований.

### **Реабилитация монопрофильных поселений**

Как показывает анализ проводимых и предлагаемых экспертами мер поддержки кризисных моногородов, вопросы поддержки занятости проживающего в них населения рассматриваются как вторичные. Поэтому во многих проектах они вообще не поднимаются или сводятся к оценке затрат на содержание и профессиональное переобучение высвобождающихся работников.

В материалах к Совещанию 30.03.2010 г. в Совете Федерации по проблеме «Моногорода России – задачи экономической и социальной модернизации» отдельно были предусмотрены меры регулирования рынков труда моногородов. Здесь акцент сделан на целевую установку по «... снижению напряженности на рынке труда, созданию постоянных рабочих мест» такими средствами, как:

- опережающее профессиональное обучение работников, находящихся под угрозой увольнения;
- организация общественных работ, временное трудоустройство работников, находящихся под угрозой увольнения, а также безработных;
- организация стажировки выпускников образовательных учреждений в целях приобретения ими опыта работы;
- содействие трудоустройству инвалидов;
- содействие развитию малого предпринимательства и самозанятости безработных;



- профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации безработных.

В приводимом перечне мер создание рабочих мест, если и просматривается, то лишь временных. Решение социально-экономических проблем моногородов и их рынков труда предполагает, кроме уже называвшихся мер, формирование отдельных программ по развитию малого бизнеса, включая создание технопарков и бизнес-инкубаторов с привлечением бюджетных средств. Вполне применимы следующие меры: формирование современного инструментария мониторинга рынка труда, содействие развитию системы социального партнерства, совершенствование системы трудовых отношений, повышение производительности труда, использование различных методов комплексного анализа рынка труда на основе следующей их классификации (таблица 1).

Как положительный факт следует расценивать предложение некоторых экспертов о дифференциации мер регулирования рынков труда моногородов по группам в зависимости от различных условий их функционирования.

Логична в этой связи дифференциация мер применительно к группам городов, сосредоточенных в агломерационном поясе, в т. н. «сырьевом поясе развития», занимающем северные и восточные территории РФ, промышленном поясе Урала и Юга Сибири, а также в зоне влияния крупных холдингов.

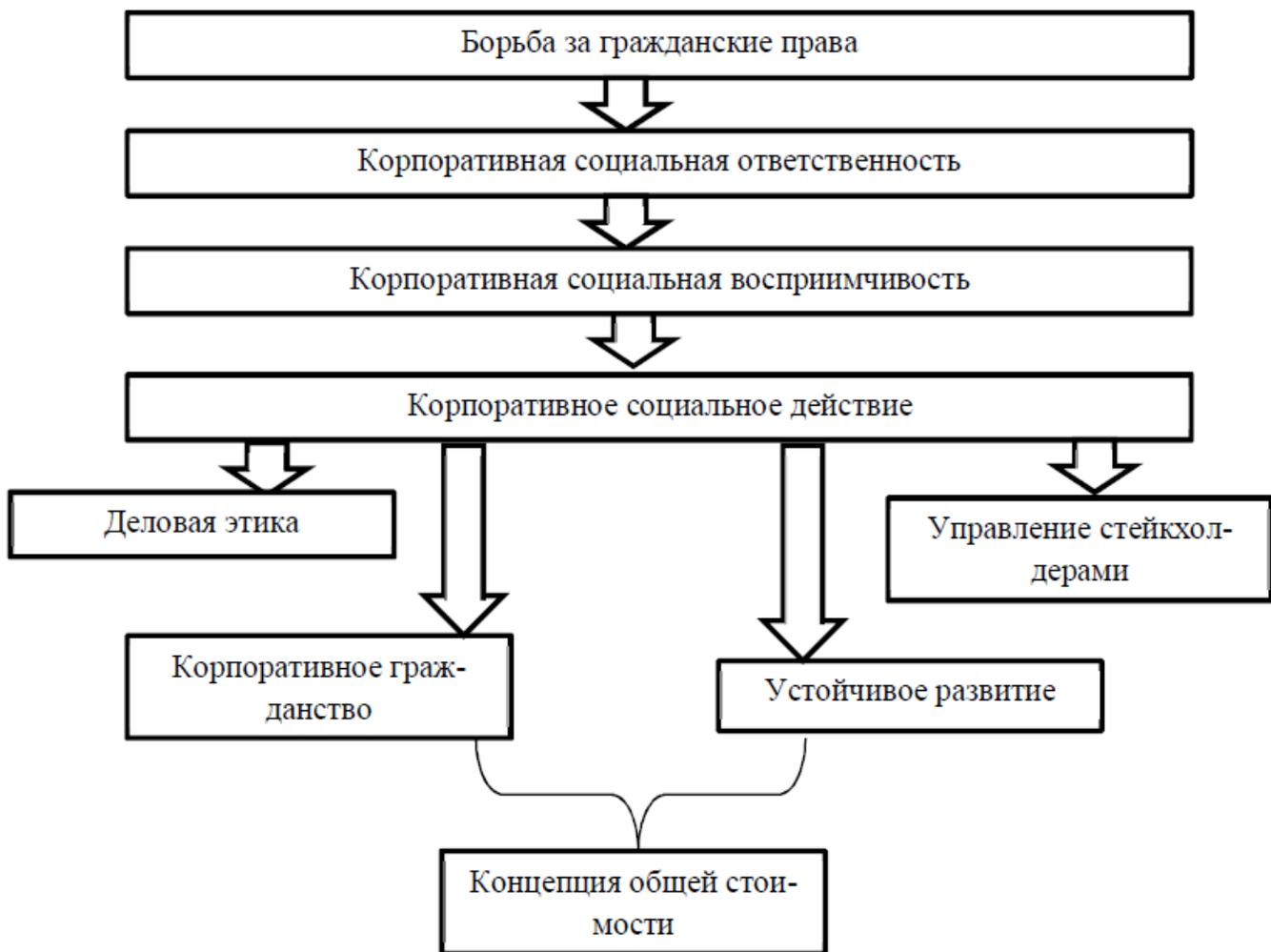


Рис. 1 – Особенности механизма регулирования рынка труда монопрофильных территорий



Таблица 1 – Классификация методов анализа рынка труда

Методы		
Сопоставительные	Факторные	Диагностические
<b>Способы проведения анализа</b>		
Традиционные (статистические) способы	Способы стохастического факторного анализа	Способы установления характера нарушений процессов на основе типичных признаков
1. Сравнение 2. Относительных и средних величин 3. Графический 4. Группировки 5. Балансовый	1. Корреляционный анализ 2. Дисперсионный анализ.	Комплексный анализ

В условиях моногорода экономическая система не может эффективно функционировать без развитой системы институтов. Институты рынка труда должны быть вписаны в систему институтов развития монопрофильной территории, которая должна быть нацелена на долгосрочное развитие и обязательно включать стратегические документы, увязанные между собой.

На федеральном уровне конкретно к таким документам следует отнести:

- Стратегию социально-экономического развития РФ до 2020 года;
- программу развития монотерриторий РФ и регионов до 2020 года;
- генеральную схему развития и размещения производительных сил РФ,
- учитывающую направления реструктуризации экономики монотерриторий;
- официально принятые стратегии развития субъектов РФ, стратегии, программы развития и комплексные инвестиционные планы монопрофильных муниципальных образований;
- схемы развития и размещения производительных сил субъектов РФ и генеральные планы монопрофильных территорий.

В итоге представляется возможным сформировать представление об особенностях механизма регулирования рынка труда монотерриторий (рис. 1).

В итоге представляется возможным сформировать представление об особенностях механизма регулирования рынка труда монотерриторий. Как и на любом рынке труда, действуют инструменты государственного и рыночного регулирования. Но в монопрофильных поселениях определяющее воздействие на рыночные регуляторы оказывает фактор монополии, а среди государственных регуляторов появляются специальные, адресованные данному виду территориальных образований с их особыми проблемами.

### Список литературы

1. Воронин В. П. Привлечение инвестиций в экономику Российской Федерации / В. П. Воронин, И. М. Подмолодина, С. В. Семененко, Д. А. Кустов. – Воронеж: ООО Фирма «Элист», 2009. – 362 с.
2. Ядгаров Я. С. История экономических учений: Учебник / Я. С. Ядгаров. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 480 с.
3. Илларионов А. Темпы роста ВВП мира в целом / А. Илларионов // Мировая экономика. – URL: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=world&table=ggecia>
4. Россия в цифрах: официальное издание. – Москва : Росстат, 2009. – 528 с.
5. Рой О. М. Проблемы и перспективы модернизации российских моногородов / О. М. Рой. – URL: <http://rud.exdat.com/docs/index-606016.html>
6. Анимица Е. Г. Концептуальные подходы к разработке стратегии развития монопрофильного города / Е. Г. Анимица, В. С. Бочко, Э. В. Пешина, П. Е. Анимица [под ред. А. И. Татаркина, М. В. Федорова]. – Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2010. – 81 с.
7. Рудова А. А. Повышение занятости в моногородах: отечественный и зарубежный опыт / А. А. Рудова. – URL: <http://www.samoupravlenie.ru/50-02.php>
8. Иванова Н. А. Рынок труда в условиях экономической нестабильности: монография / Н. А. Иванова. – Саратов, 2012. – 112 с.
9. Арсенова Е. А., Повышение эффективности государственной финансовой поддержки градообразующих предприятий монопрофильных городов / Е. А. Арсенова, А. Н. Ряховская, С. Е. Кован, О. Г. Крюкова // Эффективное антикризисное управление. – 2011. – № 1. – С.62 – 71.
10. Бублик Н. Д. Актуальные проблемы антикризисной модернизации моногородов / Н. Д. Бублик, В. Б. Силантьев // URL: <http://rud.exdat.com/docs/index-630350.html>



УДК 331.104

*Александра Тузова<sup>16</sup>*  
*Aleksandra Tuzova***ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И РАЗВИТИЕ СТРАНЫ****HUMAN CAPITAL AND THE COUNTRY'S DEVELOPMENT**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается влияние человеческого капитала на развитие страны. Проводится анализ развития человеческого капитала. Исследуется опыт использования человеческого капитала в различных странах мира.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, индекс развития человеческого капитала, конкурентоспособность государства.

**Abstract.** This article examines the impact of human capital on the country's development. The analysis of the development of human capital. The author examines the experience of the use of human capital in different countries.

**Keywords:** human capital, human capital development index, the competitiveness of the state.

**Ссылка на статью:** Тузова А. А. Человеческий капитал и развитие страны // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №3 (7). С. 84-88. – Библиогр. : с. 88 (7 назв.).

<sup>16</sup> Тузова Александра Александровна – бизнес-консультант в области маркетинга и рекламы, бизнес-тренер. Москва, Россия. E-mail: [aleks.soleil@yandex.ru](mailto:aleks.soleil@yandex.ru)

*Tuzova Aleksandra A.* – business consultant in the field of marketing and advertising, business coach. Moscow, Russia.

**З**арубежный На основании данных отчёта «The Human Capital Report 2015» Российская Федерация занимает 26-е место из 124 стран мира со значением 77,54 балла по показателю индекса развития человеческого капитала. Данный индекс измеряет 46 показателей, среди которых возможности человеческого капитала в разных возрастных группах; учитывает доступность и качество образования, наличие возможности для повышения квалификации; осуществление вовлечения в экономику, а также занятость населения, компетенции, навыки и т. д. В этом рейтинге в первую пятёрку вошли Финляндия, Норвегия, Швейцария, Канада, Япония. Страны БРИКС располагаются во второй половине рейтинга: Китай занимает 64 место Бразилия – 78, Южная Африка – 92, Индия – 100 [4].

Этот отчёт представляет собой отражение особого внимания в мировом сообществе к человеческому капиталу и его роли в повышении конкурентоспособности государства на мировой арене. На данный момент времени большую актуальность в мировой экономике приобрели исследования экономического роста государства, которые основаны на показателе «уровень развития человеческого капитала». Этот показатель позволяет отразить экономико-социальную динамику населения государства, определить ее роль и место в мировой экономике. Анализ мирового опыта других государств позволяет констатировать, что инвестиции в человеческий капитал – основной способ вложения в конкурентоспособность и развитие экономики государства, который приносит результат.

Развитие государства подразумевает изменения в экономико-социальных отношениях, которые затрагивают определение роли человека в развитии экономики, его вклада в результат экономического развития общества.

На современном этапе развития Российской Федерации перед её руководством поставлена задача сделать страну конкурентоспособной, экономически независимой и стабильной на мировой арене [3], что подразумевает и повышение конкурентоспособности её человеческого капитала. Развитие человеческого капитала Российской Федерации на основании учёта общенациональных поставленных интересов направлено на достижение нового качества человеческого капитала. Данное развитие обозначено в новых подходах к развитию образования и науки, улучшению здоровья, представлено в модели «зеленой» экономики, а также учтено в индикаторах устойчивости. Отметим, что уделяется внимание процессу совершенствования энергетической, региональной и климатической политик, роли гражданского общества и предпринимательских структур в переходе к устойчивому развитию.

В Российской Федерации на законодательном уровне были закреплены экономические, организационные и правовые меры, которые направлены на создание необходимых условий для развития человеческого капитала. Это закрепление обусловлено тем, что сущность человеческого капитала представляет собой достаточно сложную систему, состоящую из нескольких составных элементов.

Таким образом, существует необходимость в более углублённом изучении человеческого капитала и его влияния на развитие и повышение конкурентоспособности экономики.

Теория человеческого капитала претерпела эволюцию и имеет теоретические и методологические основы, которые



впервые зародились в 1950-1960-х годах. На данный момент времени теория человеческого капитала считается одним из актуальных направлений развития экономической мысли. Претерпела изменение не только теория, но и динамика изменения структуры совокупного капитала в странах Запада и Японии (табл. 1).

Таблица 1 – Изменение структуры совокупного капитала в странах Запада и Японии, в % [4]

Год	1800	1860	1913	1950	1973	1998	Начало XXI в.
Физический капитал	78-80	77-79	67-69	52-53	43-44	31-33	20
Человеческий капитал	20-22	21-23	31-33	47-48	56-57	67-69	80

На основании представленной информации в таблице 1 следует, что за период 1800 – нач. XXI века произошло серьёзное изменение структуры совокупного капитала в странах Запада и Японии, где преобладающая доля (80%) стала отводиться человеческому капиталу. Как следствие, теорию человеческого капитала можно отнести к активно развивающемуся разделу в науке «экономика». Исследование существующих работ отечественных экономистов позволило выделить следующие основные этапы эволюции этой теории:

- 1950-1960-е годы – появление первых исследований в области теории человеческого капитала, возникновение определения «человеческий капитал» и его первые достаточно узкие попытки интерпретирования;
- 1970 – 1990-е годы – второй этап развития теории человеческого капитала, характеризующийся усложнением структуры (включение таких структурных элементов, как профессиональное обучение, здоровьесбережение, мобильность населения страны и его занятость на рынке труда), при этом происходит снижение внимания к данному понятию в научной среде;
- начало 1990-х годов – настоящее время – третий этап развития теории человеческого капитала, характеризующийся возникновением более углублённых формулировок данного понятия, рассмотрением его с точки зрения конкурентного преимущества, оценкой его материальной и нематериальной составляющей, увеличение внимания со стороны научного сообщества, представителей органов государственной власти и бизнес-структур.

Таким образом, эволюция теории человеческого капитала отражает процесс усложнения структуры человеческого капитала включением новых элементов, таких как специфика поведения сотрудников на рабочем месте, капитал здоровья, экономические элементы, культура. Эволюция данной теории характеризуется тем, что происходили изменения в оценке человеческого капитала – происходило дополнение финансовых индикаторов нематериальными. Например, если в 1960-году преобладали методы оценки финансовой его составляющей, то в начале 1990-х годов производилась оценка величины человеческого капитала и того, что было произведено при его участии с учётом материальной и нематериальной составляющей. Таким образом, эволюция теории человеческого капитала привела к тому, что в научном и публицистическом сообществе появились разные подходы к исследованиям данного понятия в трудах зарубежных и отечественных ученых.

Анализ зарубежной литературы позволяет выделить наиболее распространённые существующие подходы к определению человеческого капитала:

- человеческий капитал – это запас знаний, способностей, навыков, которые применяются в деятельности (Ю. П. Бойко, Л. С. Тороу, Т. Е. Дрок и др.) [7];
- человеческий капитал – это запас знаний, способностей, навыков, других составляющих структурных его элементов, которые позволяют получить более высокие доходы в предстоящий период времени (Т. У. Шульц, Г. Бекер, И. Фишер и др.) [5];
- человеческий капитал – это запас знаний, способностей, навыков и других составляющих структурных его элементов, которые были сформированы по результату инвестиций, направленных на получение более высоких доходов в предстоящий период времени (С. Я. Дятлов, В. Т. Смирнов, А. Н. Добрынин и др.);
- человеческий капитал – это определённая всеобщая форма жизнедеятельности человека (Л. Г. Симкина, М. М. Критский и др.) [6].

Таким образом, возникла необходимость в нахождении новых способов, направленных на увеличение экономико-социальных показателей страны, новых направлений диверсификации ее экономики, что подразумевает повышение квалификации и развития человеческих ресурсов. Как следствие, потребность в исследовании опыта других стран в области повышения конкурентоспособности человеческого капитала. Особо актуально рассмотреть опыт стран, которые стояли у истоков инвестирования в человеческий капитал и его развитие, стран, характеризующихся эффективной экономической системой: Скандинавских, европейских, стран Юго-Восточной Азии и т. д.

Корея, Сингапур, Германия, США в качестве способа развития человеческого капитала выбрали инвестирование в модернизацию образовательной системы собственной страны, что привело к их экономическому росту. В Германии и США данное инвестирование было впервые осуществлено в конце XIX века, в Сингапуре и Корее в начале 90-х и 80-х годов XX века соответственно.

В Тайланде развитие человеческого капитала было связано с получением новых технических навыков, где международные торговые офисы из разных стран мира совместно с местным Правительством инициировали внедрение образова-



тельных программ, направленных на сокращение отставания в квалификации местных специалистов в сфере производства, управления, в области новых технологий.

Анализ опыта стран мира позволяет констатировать, что развитие человеческого капитала осуществлялось при помощи привлечения предприятий малого и среднего бизнеса.

В других странах мира большое внимание уделяется здоровью населения, которое является одним из элементов человеческого капитала. Данный элемент включает в себя несколько индикаторов измерения, среди которых и демографическая ситуация, позволяющая определить уровень состояния человеческого капитала в конкретной стране мира. Как следствие, некоторые страны мира посредством реализации государственных программ развития за счёт решения демографических проблем осуществляют развитие собственного человеческого капитала. Например, для стран Западной Европы актуальна проблема, связанная с низким уровнем рождаемости, оказывающая существенное влияние на национальную экономику страны так как приводит к сокращению трудовых ресурсов. Поэтому для ее решения данные страны применяют разные политики, направленные на восполнение численности населения за счёт демографических программ, которые разрабатываются на государственном уровне: программы по оказанию поддержки уровня рождаемости или социальной помощи уязвимым группам, программы по укреплению семьи и семейных отношений, формирование институтов поддержки семьи на государственном уровне, создание модели социальной защиты семьи.

Развитие человеческого капитала во многих странах мира осуществляется при помощи информационно-коммуникационных технологий. Влияние на развитие человеческого капитала оказывают также ИКТ, которые последние 40 лет характеризуются стремительным развитием. Интернет стал одним из важнейших ресурсов в получении информации для сотрудников государственных и частных структур. Развитие ИКТ позволило интенсифицировать процесс обучения, создать новые возможности с предоставлением большей гибкости в отборе информации в рамках бизнес-процессов организации и человеческого капитала. ИКТ позволило повысить доступность, что привело к ослаблению акцента на запоминание большого количества фактов и базовых данных. Таким образом, развитие ИКТ привело к более эффективному применению возможностей в рамках системы бизнес-процессов организации, образования, как в части предоставления доступа, так и в области применения новых методик в рамках процесса обучения, что оказывает непосредственное влияние на повышения человеческого капитала.

Повышению конкурентоспособности человеческого капитала уделяется внимание не только на государственном уровне во многих странах мира, но и на уровне отдельных бизнес-структур (государственные и коммерческие организации).

Человеческий капитал – это комплекс характеристик отдельных личностей, который необходим для составления обобщающей характеристики отдельных групп персонала и всего коллектива компании.

Данная характеристика представляет собой совокупный капитал организации и включает в себя комплекс показателей, которые отражают свойства коллектива и группы по следующим признакам:

- наличие общего креативного потенциала;
- наличие обобщённого уровня образования персонала;
- структура персонала на основании учёта социальных характеристик (возраст, стаж, продолжительность работы в компании, семейное положение и т. д.);
- состояние здоровья;
- деловая активность.

Управление изменениями вышеприведённых характеристик позволяет осуществить управление человеческим капиталом, сформировать его и качественно изменить.

Таким образом, сформулируем основание, которое является необходимым для модернизации отраслей человеческого капитала:

1. Знания – ключевой фактор экономического роста. Развитие средств обработки и передачи информации – это факторы производственного процесса, которые дополняют капитал и рабочую силу. В странах ОЭСР объёмы инвестиций в НИОКР, программное обеспечение и образование равны по значимости. По результату, рост добавленной стоимости устойчиво превышает темпы общего роста экономики. По мнению исследователей, наличествует положительное влияние инноваций на рост экономики и производительности труда. Например, по мнению Ледермана и Мэлони, рост совокупных расходов на НИОКР относительно ВВП на 1 процентный пункт позволяет обеспечить прирост ВВП на 0,78 процентных пункта.

Знание занимает ключевые позиции в структуре факторов экономического роста, изменяет радикально место образования в структуре бизнес-процессов компании. Как следствие, оно является важной характеристикой персонала на рынке труда.

2. Стремительное развитие информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). Последние 40 лет характеризуются стремительным развитием ИКТ. Развитие ИКТ способствовало более выгодному их применению в рамках системы бизнес-процессов компании и образования, как в части предоставления доступа, так и в области применения новых методик в рамках процесса обучения. Интернет – это один из важных ресурсов в получении информации для персонала компании.



Развитие ИКТ позволило интенсифицировать процесс обучения, создать новые возможности с предоставлением большей гибкости в отборе информации в рамках бизнес-процессов компании и человеческого капитала. ИКТ позволило повысить доступность, что привело к ослаблению акцента на запоминание большого количества фактов и базовых данных.

3. Процесс глобализации рынков образования и занятости (это определяющая черта мирового экономического развития) привел к усилению интеграции рынков, которые расположены в разных регионах. Как следствие, способствовал процессу повышения мобильности квалифицированных сотрудников и созданию глобального рынка конкурентоспособного человеческого капитала.

Для удержания и привлечения подготовленных специалистов компании предлагают возможность получения дополнительной послевузовской подготовки, разрабатывают ряд мотивационных программ.

Создание конкурентоспособности человеческого капитала приводит к ужесточению требований к системе повышения квалификации, к усилению и возникновению трудовой миграции и проблеме «утечки умов».

Новый элемент системы обучения – это наличие большего расширения ориентации на прикладные сферы и рыночные отношения.

4. Процесс перехода к «зелёной экономике» – это символ более устойчивого экономического положения компании, создания экологически безопасных рабочих мест.

«Узкое» место в данной области – дефицит определённых навыков.

Таким образом, в условиях нарастания борьбы за интеллектуальные ресурсы, человеческий капитал – один из ключевых факторов роста экономики. При этом постоянно происходит появление новых требований к специфике его формирования и качеству.

Сущность человеческого капитала носит многогранный характер и общество, по мере своего развития, включает в себя определённые компоненты. И основными факторами, которые осуществляют формирование человеческого капитала в процессе перехода к инновационной экономике являются образование и инновации.

На большей части предприятий в развитых странах данные компоненты рассматриваются с точки зрения взаимосвязанных, так как последовательное и комплексное их развитие способствует обеспечению динамичного и устойчивого экономического развития и росту занятости.

Система образования, это фундамент наращивания человеческого капитала, его дальнейший рост и применение в сфере НИОКР.

Как следствие, закладка основания инновационной политики, технического обновления производства, технологического обновления производства и обеспечение технических условий конкурентоспособности продукции.

Спрос на более образованных сотрудников подразумевает повышение затрат на все виды системы обучения, ИКТ, на науку. Осуществление поиска наиболее эффективного способа расходования ресурсов – постоянный предмет дискуссий. Некоторые компании в своей деятельности делают акцент на увеличение инвестиций в образование, другие – в ИКТ, третьи – в науку. Согласование интересов и целей разных субъектов – основание для успешного управления человеческим капиталом.

Основные элементы согласования:

- 1) «производство человека» – оказание поддержки процессов рождения и укрепления здоровья;
- 2) сохранение продуктивного потенциала человека (трудоспособность, физическое и психическое здоровье);
- 3) развитие продуктивных его возможностей (обучение, повышение квалификации, формирование инициативности и креативности);
- 4) «капитализация человека».

На данный момент времени во многих организациях особое внимание уделяется понятию корпоративной социальной ответственности, опирающемуся на концепцию 3P, которая заключается в том, что руководство компании уделяет равное внимание работе на прибыль (profit), заботе о персонале, клиентах и партнерах (people) и мероприятиям, направленным на защиту окружающей среды (planet).

Корпоративная социальная ответственность, это социальная политика организации, которая представляет собой ее составляющую и является деятельностью, направленной на процесс управления персоналом в области создания необходимых условий труда человека и управления услугами социального характера. Данная политика включает в себя все услуги, которые организация предоставляет собственному персоналу и членам его семьи кроме заработной платы, на основании закона, коллективных договоров или добровольно.

Основные цели социальной политики компании:

- повышение эффективности деятельности;
- создание условий для социальной защищённости персонала;
- улучшение нравственной атмосферы в компании;
- формирование благоприятного социально-психологического климата;



- создание позитивного имиджа компании в глазах персонала и общества.

Социальная политика компании направлена на решение следующих задач:

- защита персонала, которая реализуется посредством системы льгот и гарантий, которые предоставляет предприятие и государство;
- воспроизводство рабочей силы, которое реализуется при помощи организации оплаты труда и ее регулирования;
- стабилизация интересов социальных субъектов (работник, работодатель, государство), которая реализуется через ее согласование.

Анализ мирового опыта в области корпоративной социальной практики свидетельствует о том, что эффективные социальные программы оказывают влияние на повышение капитализации компании, человеческого капитала, прибыли.

Таким образом, за счёт реализации функции института социальной ответственности, корпоративная социальная политика – это важнейший механизм управления развитием человеческого капитала компании.

Основные результаты правильной социальной политики организации:

- укрепление доверия со стороны партнёров по предпринимательской деятельности;
- привлечение и удержание квалифицированного персонала в условиях его дефицита;
- формирование вокруг компании зоны социального благополучия.

Анализ и обобщение мирового опыта развития человеческого капитала позволяет констатировать, что другие страны мира на основании учёта целей и приоритетов развития собственного государства используют разные способы накопления и развития человеческого капитала, что позволяет им обеспечить повышение эффективности экономики и конкурентоспособности собственной страны на мировой арене.

### Список литературы

1. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2011 г. / Под редакцией А. А. Аузана и С. Н. Бобылева. М.: ПРООН в РФ / Дизайн-макет, допечатная подготовка, печать: ООО «Дизайн-проект «Самолет», 2011. – 146 с.: табл., рис., вставки
2. Концепция демографической политики Российской Федерации на период до 2025 г. URL : [http://www.rost.ru/news/2007/09/101451\\_10753.shtml](http://www.rost.ru/news/2007/09/101451_10753.shtml)
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития на период до 2020 года. URL : <http://www.kremlin.ru>
4. Отчёт «The Human Capital Report 2015».
5. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. 2001. N 3
6. Критский М. М. Человеческий капитал. – Л.: Изд-во Ленинград. Ун-ва. 1991. – С. 71.
7. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организаций (Ю. П. Бойко, С. А. Сурков, И. Н. Плавунин, Управление персоналом, N21, ноябрь, 2010 г.).



УДК 338.23

*Анатолий Панов*<sup>17</sup>  
*Anatoly Panov*

## КРИЗИС УПРАВЛЕНИЯ (ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)

### CRISIS OF MANAGEMENT (ECONOMIC ASPECTS)

**Аннотация.** В статье анализируется сложившаяся ситуация по кризису управления и перехода этого явления в перманентное состояние. Динамика технологического развития человечества вышла на уровень самоуничтожения и кризисы являются только внешним и дополнительным показателем состояния экономики как на микро-, так и на макроуровне. В основе кризисов лежит человеческий фактор, который в настоящее время усиленно обрабатывается психологически в сторону выращивания не лидеров, которые и могли бы устранить кризисы, а исполнителей. Тем самым создаётся дефицит управленческих творческих кадров нравственно ориентированных.

**Ключевые слова:** кризис, институт, человек, экономика, управление, духовность, нравственность, прибыль, кадры, производство, перманентный.

**Abstract.** The article analyzes the current situation on the crisis management and transition of this phenomenon in a permanent state. The dynamics of technological development of mankind has reached the level of self-destruction and crises are only external and an additional indicator of the economy both at micro and macro levels. At the heart of the crisis is the human factor, which is currently being intensively treated psychologically in the direction of cultivation are not the leaders and could eliminate crises, and performers. Thus is created a deficit of managerial creative staff morally oriented.

**Key words:** crisis, institute, people, economy, management, spirituality, morality, profit, human resources, production, permanent.

**Ссылка на статью:** Панов А. И. Кризис управления (экономический аспект) // Вестник МИРБИС. – 2016. – № 3 (7). С. 89-92. – Библиогр.: с. 92 (7 назв.).

17 **Панов Анатолий Иванович** – д-р полит. наук, профессор. Негосударственное образовательное учреждение «Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС» (Институт) (Москва, Россия). Email: [evrazia@mirbis.ru](mailto:evrazia@mirbis.ru)

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

Современный мир подвержен перманентным кризисам, самого различного толка кризис ипотеки, кризис экономический, банковский и т. д. Люди начинают привыкать к этому состоянию, видя только внешние его проявления, точнее, следствия, не задумываясь о причинах, и наступает состояние некоей беспомощности «...а что я могу сделать?!», а СМИ, усиленно программируя массу населения на это состояние, подменяют не только понятия, но и смысл поведения человека, называя следствие причиной.

И цель этой статьи – показать это заблуждение и найти пути решения этой проблемы. Экономический аспект кризиса управления в том, что именно экономика даёт нам сегодня наибольшее количество негативных моментов для жизни человека. Найдя главную часть и решив её, мы решим всю проблему в целом.

Актуальность темы усиливается в связи с тем, что кризисы становятся перманентными. Если раньше между кризисами были значительные периоды времени, и их цикличность определялась уровнем, то сегодня они просто переходят из одной сферы в другую, становясь необходимым атрибутом современного капиталистического технологического способа производства.

В современном капиталистическом мире сегодня нет таких сил, которые были бы способны остановить кризис, мировой рынок неподвластен ни одной из многочисленных структур, созданных в предыдущем столетии. Можно ли это утверждать абсолютно? Да, если исходить из капиталистического пути, и нет, если говорить, о социалистическом пути. Но активно навязываемая человечеству глобализация не даёт нам возможности уйти от этого губительного для цивилизации пути.

Современный капитализм есть путь перманентных кризисов. Перманентные, постоянные, перетекающие из одного в другой кризисы – это уже система, или системный кризис капитализма. Со стороны цели производства – это получение прибыли и сверхприбыли как цели самой прибыли, т. е. получается замкнутый круг. Со стороны обывателя, это приобретение ненужных вещей и идей, которое усиленно формирует общество потребления материальных благ. Более шестидесяти лет назад авторы повести «Квота, или «Сторонники изобилия» представили общество потребления, превратившее людей в «покупательные машины» [1]. Эта экономическая система, называлась "расширенное воспроизводство": потребляй, выбрасывай, покупай новое, даже если оно и не является необходимым.

США сконцентрировали у себя три составляющие этого процесса: кадры, финансы и СМИ. Манипулируя ими, они доби-



лись своего лидерства в мире, но, как оказалось, обеспечить мир бескризисным развитием не смогли. Уровень развития и жизни граждан США зиждется на ограблении других стран по тем же трём составляющим. Но сегодня Китай и Индия по уровню потребления энергии приближаются к США, и в мире может наступить экономический и энергетический коллапс. Путь сближения этих государств чреват и военным кризисом, хотя пока он замещается технологическим превосходством, фактически военная колонизация заменилась технологическим порабощением.

Американский «*crisis management*» – точность перевода этого словосочетания очень важна по тексту и подтексту, т. е. по смыслу и контексту. Прямой перевод может означать как кризис управления, так и кризис – управление, в первом случае, по смыслу это действительно состояние экономики, при котором существующие средства и методы достижения её целей становятся невозможными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации как в экономике, так и в политике. Если мы переводим как кризис – управление, поменяв всего одну букву в конце слова, то это можно интерпретировать как кризис-управление, т. е. управление в период кризиса. В первом случае, это кризис управления, во втором, это уже управление в период кризиса – по сути управление кризисами. В конечном итоге, речь должна идти не об антикризисном, а о бескризисном управлении.

Антикризисное управление отличается от бескризисного тем, что антикризисное управление нацелено на борьбу против уже состоявшегося кризиса, иначе оно теряет смысл. А бескризисное управление не допускает появления кризиса, как в мудрости: «Умный хорошо выходит из проблемы, а мудрый в неё не попадает!».

Скрытый смысл этого действия в том, что нас направляют по ложному пути устранения не причин, а следствия. Задача состоит не в преодолении кризиса, а фактически в его недопущении. Вся современная гуманитарная наука даже не ставит задачи выхода (недопущения) кризисов, довольствуясь объяснениями следствий кризиса (и довольно точными), но не объясняет причин, и не ищет путей его недопущения.

Выход в поиске путей решения проблемы, а они начинаются с поиска причин, первоисточника всех бед, не объяснения следствий, что, по сути, оправдание своего бездействия или поиск доказательств неразрешимости проблемы. Желающий – ищет возможности, не желающий – ищет оправдания, в форме «научных» объяснений.

Исследователь проблем национального самосознания В. А. Шишкин первопричину кризисов культуры и экономики, видит в начавшемся многие столетия назад процессе подмены идеалов их организационными опорами, которые постепенно сами себя выставляют в качестве идеалов и становятся заменителями идеалов. Например, социальный идеал всех обществ – справедливость, заменяется формальными законами, а тем самым – судебными органами. Политический идеал – единство власти и народа – подменяется органами государства, в первую очередь, правительством и парламентом. Духовный идеал – религиозное братство и его образец (Христос, Магомет) – Церковью как организацией. Понятно, что за всеми этими подменами стоят материальные и духовные интересы элит, независимо от того, сознают они это или нет<sup>18</sup>.

Глобальные манипуляторы настойчиво подводят нас к мысли, что кризисы есть неизбежная данность, норма нашей экономической жизни, которую предотвратить нельзя, в крайнем случае, ею можно управлять, вот и появляются «кризисные менеджеры» на предприятиях. Но если и можно временно спасти одно-два предприятия от кризиса, как правило, за счёт гибели других, то настроить, организовать бескризисную работу отрасли или государства, а тем более, человечества, они не в состоянии. В результате этого наступило состояние перманентного кризиса, и человечество это восприняло как данность. Переход из одного кризиса в другой – и так постоянно. И это оправдано в обществе, построенном на постоянном противопоставлении интересов, на конкуренции, но не на сотрудничестве. От простых ссор одиночных людей до мировых войн, где миллионы уничтожают друг друга ради материальных выгод или превалирования той или иной идеологии или конфессии. Кризисы неизбежны там, где материальные интересы (прибыль), придуманные интересы на уровне животных инстинктов (по А. Маслоу), превалируют над духовностью. Кризисы неизбежны в масштабах планеты Земля, где устроена бешеная гонка по невозможному уничтожению природных ресурсов, в первую очередь, углеводов. Впереди планеты всей в этом направлении стоят бизнес-элиты США. Хорошо спланированное ограбление всей планеты даёт возможность этой стране материально жить более чем в достатке, и главное здесь – руководить другими странами, сконцентрировав в своих руках земные богатства.

Одна из причин недостатка хороших управленцев и, как следствие, бескризисного управления в экономике – это то, что производитель отторжен от результатов своего труда, а ещё точнее, от распределения результатов своего труда и управления ими, а также от «социального лифта». Удовлетворяя свои материальные потребности, человек нуждается в духовном признании плодов своего труда, это может быть не только почётная грамота, но и рост по управленческой лестнице до уровня своей некомпетентности. Это наступает в момент, когда человек становится очень компетентным в своей сфере деятельности настолько, что может уже передавать свой опыт другим, т. е. наступает момент, когда он своими знаниями управляет другими. Бескризисным такое управление становится потому, что на своём опыте человек выбирает то, что даёт положительный (бескризисный) результат и отбрасывает всё, что фактически уничтожает результаты его деятельности, как и всякий кризис, который уничтожает всю его предыдущую деятельность.

И внимательно задумайтесь: конечная цель всего современного производства – это уничтожение себе подобного, че-

18 См: Шишкин В. А. Национальный идеал как общий закон развития культуры: монография / под редакцией А. И. Гурьева. – Барнаул: ИП Колмогоров, 2014. – 225 с. ISBN 978-5-91556-156-3.



ловека. Так называемый прогресс крутится только вокруг военных разработок, в лучшем случае, двойного назначения – военного и гражданского. Может ли этот процесс создаваться бескризисным управлением, когда в цели его заложен кризис (конфликт) по сути?!

Возможно ли в принципе бескризисное управление для построения бескризисной экономики? Есть несколько условий, при которых достигается некий паритет в экономических отношениях. Эти условия создаются управлением. Например, когда количество выпущенных денег должно быть равно количеству произведённого товара и оказанных услуг, – бессудный процент (модель исламского банкинга) или плановая экономика (социализм). При всех этих трёх условиях необходимо и просчитывать возможные негативные моменты в этих решениях. На Западе это называют "Эффект обезьяньей лапы"<sup>19</sup> – это когда вместе с ожидаемым положительным результатом от своих действий получают ещё больший непредсказуемый отрицательный результат. В любом случае, даже при самых точных предварительных принятых управленческих решениях нельзя не просчитывать и этот пункт. Современное управление экономикой постоянно в своих планах и прогнозах рассматривает только плюсы материальные, забывая о том, что «не хлебом единым жив человек».

Здесь мы снова вынуждены возвратиться к базису нашей жизни – человеку, к какому человеку попадут его же разработки, на какие цели он их направит, таков будет и результат.

В термин «бескризисное управление» автор вкладывает смысл создания условий, когда человек развивается в гармонии с природой. Современное управление, в первую очередь, экономикой, напротив, идёт во всё больший разрыв и отрыв человека от его природных корней. Постоянно ища пути создания искусственных костылей по покорению природы. При таком «талантивом» управлении уже весь мир стал перед проблемой иссякания углеводородов. Учёные заговорили о природоподобных технологиях<sup>20</sup>. А какова цель этих технологий? Опять прибыли? Нет, ничему не учит управленцев "Эффект обезьяньей лапы". Ведь это продолжение того же технологического уклада, тот же «паровоз» но только значительно более усовершенствованный, на уровне нанобиотехнологий. Когда цель не совершенствование человека, а его возможностей, то безнравственный учёный создаст такой же безнравственный результат. Например, создание искусственных живых биосистем без нравственных качеств, точнее, биороботов. Но эти технологии затрагивают мозг человека не развивая его, а управляя им. Получается, что мозг современного человека начинает работать на собственное уничтожение, особенно при отсутствии морально нравственной основы.

Процесс внедрения морально недопустимых явлений изучил американский социолог Джозеф Овертон<sup>21</sup> и представил общественному мнению в 1990 г. Его теория получила название «Окно Овертона», оно достаточно полно и аргументировано описывает способы социально-информационного управления и манипулирования отдельными людьми и обществом. Сущность этого управления в медленном поэтапном внедрении в сознание человека ложных целей развития. В экономике это производство ради производства, прибыль ради прибыли, погоня за деньгами и ненужными товарами и т. д. Естественно, при превышении нормы или меры наступает кризис, как известно, «Чувство меры последний и высший дар Богов!», а мера – это баланс, гармония между материальным и духовным.

Именно путём нарушения меры идут международные корпорации, выкачивая из потенциала человека громадные прибыли.

В результате у массы населения планеты появилась «приобретённая беспомощность». Этот термин применили два психолога, Мартин Селигман и Стив Майер<sup>22</sup>, проводя эксперименты над собаками, развивая учение великого русского учёного И. П. Павлова. Суть приобретённой беспомощности в том, что живое существо медленно приучают к тому, что оно не может влиять на изменение окружающей его агрессивной в целом или частично среды.

Приобретённая беспомощность в управлении кризисами – это абсолютно пассивная реакция на перманентные кризисы в экономике, основанная на стойком убеждении, которое создалось на основании полученного многовекового опыта. Якобы, кризис – это норма рыночного хозяйства и его невозможно устранить, можно только регулировать или просто им управлять по принципу «если процесс нельзя остановить, его нужно возглавить». В целом бескризисная плановая экономика давно замалчивается и не только не применяется, но и не изучается учёными экономистами.

В применении к человеку это выражается в том, что люди не верят в самих себя, в свои возможности изменить окружающую среду с целью её адаптации к гармоничному сосуществованию с человеком, и это касается всех сфер его жизни: экономической, политической, религиозной, управленческой и профессиональной. Из полученного ранее многовекового опыта человек начинает себя позиционировать с местом раба в обществе, от которого ничего не зависит и, естественно, он не принимает никакого решения. Этим отличается патриций от плебея, первый имеет право по факту рождения, второму его право предписывается первыми в виде законов. Но, по закону перехода количества в качество, накопленная приобретённая беспомощность вырастает в бунт. И подтверждений этого в истории достаточно. В рассматриваемой нами проблеме это называется кризисом управления. Для недопущения этого кризиса управленцы высшего уровня (патриции) пытаются с помощью «Окна Овертона» держать массы в повиновении, точнее, в иллюзии того, что эта масса участвует в управлении. Этому способствуют различные приёмы – от иллюзии коллективного управления, до выборов президента любого уровня

19 См.: Эффект обезьяньей лапы – Энциклопедия КОБ. [wiki.kob.su/Эффект\\_обезьяньей\\_лапы](http://wiki.kob.su/Эффект_обезьяньей_лапы) копия

20 См.: Природоподобные технологии: преимущества и риски - И... – Живой Журнал [dima-piterski.livejournal.com/](http://dima-piterski.livejournal.com/)... копия

21 См.: «Окно Овертона» - технология уничтожения человеческих сообществ |...[antimarketing.by/kak-nas-...](http://antimarketing.by/kak-nas-...) копия

22 См.: Приобретённая беспомощность | A posteriori a-posteriori.ru/priobretyonnaya... копия



или деятельности ООН как представителя всех государств нашей планеты.

Наступает противоречие для дальнейшего развития экономики, а для недопущения кризисов необходимы соответствующие управленцы, но они уничтожаются предыдущими методами управления и, в результате, кризисы только нарастают.

Кризис управления – это результат деятельности человека, как мы уже выше рассмотрели – человека, не способного предвидеть последствия своей деятельности. Человеческий фактор лежит в причине, а не в следствии, последнее – это способ удовлетворения интересов, в том числе, интереса к ликвидации самого кризиса, если это выгодно, то кризисы будут продолжаться, если нет, они прекратятся в течение месяца.

Тем не менее, этот процесс необходимо рассматривать на макро- и микроуровнях. Макроуровень – это глобализация со всеми вытекающими отсюда последствиями перманентных кризисов в масштабе планеты, проблема, не решаемая в современных условиях. Микроуровень – это выведение из кризиса государства, как максимум, и как минимум, одного человека из его экономических трудностей. На этом уровне кризисы ликвидируются за счёт другого объекта или субъекта экономической деятельности.

Можно проанализировать, что даже отдельные государства не страдают от кризисов, и нам их приводят в пример, например, Швейцария, на постсоветском пространстве относительно ровно выдерживает кризисы Беларусь. Но при внимательном рассмотрении мы увидим, что эти государства не играют значительной роли в большой глобальной политике или у них нет углеводородных запасов. Швейцария является мировым банком, это удобно для большинства государств и они тщательно оберегают её от кризисов. От финансовых кризисов она только богатеет, а от других не зависит, потому что доля производства в ее экономике незначительна. Расчёт идёт исходя из высокого жизненного уровня населения, которое в основном занято в банковской сфере.

По мнению автора, бескризисное управление должно иметь стратегический характер мер, направленных на усиленное воспитание человека – духовного. Экономическая управленческая наука усиленно ищет пути выхода из сложившейся ситуации, но в основу положила только материальный интерес человека, как правило, игнорируя – духовность, морально-нравственную часть и традиции. Отсюда недостаток в руководящих структурах любого уровня людей с гармонично развитым сознанием.

В современных экономических условиях можно допустить использование факторов кризиса для последующего развития и перехода к формированию общества благоденствия, а не потребления. К этому нас ведет необходимость выживания человека разумного на планете Земля. Имеется в виду использование кризиса как стимула к изменениям.

Таким образом, во-первых, кризис управления является результатом влияния человеческого фактора на экономические процессы, во-вторых, без учёта духовной составляющей прекращение кризисов маловероятно, и в-третьих, технологический путь для человечества не выводит его из перманентных кризисов, а наоборот, становится закономерным.

Устранение кризисов предполагает не только формальную организацию по поиску необходимых готовых кадров, но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера, заботливое отношение к процессу совершенствования человека как основы жизни на Земле.

### Список литературы

1. Перевод: Ирина Эрбург. – М.: Издательство: Правда. 1984. – 640 с.
2. Достаточно общая теория управления. Постановочные материалы учебного курса факультета прикладной математики – процессов управления Санкт-Петербургского государственного университета (1997-2003 гг.). – Санкт-Петербург. – 2003. – 420 с.
3. Кузнецов, П. Г. Наука развития Жизни: сборник трудов. В 3 томах. М.: Издательство: РАЕН; – 2015. – 1258 с.
4. Лативок Н., Мазур Е. Сталин. Экономика без кризисов – залог Великой Победы. М.: Издательство: Белые альвы. – 2010. – 159 с.
5. Панов А. И. К вопросу о духовных ценностях в бизнесе. Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. № 1. 2015. – С. 63-68. <http://journal.mirbis.ru>
6. Чесноков В. С. Из плеяды великих (к 90-летию со дня рождения П. Г. Кузнецова) // Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление : журнал. – Дубна: Международный университет природы, общества и человека «Дубна», – 2014. – Т. 10, № 2 (23). – С. 29-67.
7. Шишкин В. А. Национальный идеал как общий закон развития культуры: монография / под редакцией А. И. Гурьева. – Барнаул: ИП Колмогоров, 2014. – 225 с.



УДК 349.2

*Рустам Юлдашов<sup>1</sup>*  
*Rustam Yuldashov*

## ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ВОДИТЕЛЕЙ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ

### FEATURES OF LEGAL REGULATION OF LABOR OF DRIVERS OF VEHICLES

**Аннотация.** В статье рассмотрены правовые аспекты организации предрейсовых и послерейсовых медицинских осмотров водителей. Безопасность дорожного движения и надежность водителя зависят не только от его квалификации и опыта, большое значение имеет состояние его здоровья и уровень адаптированности.

**Ключевые слова:** безопасность дорожного движения, здоровье, водители, предрейсовый медицинский осмотр, адаптированность.

**Abstract.** The article deals with the legal aspects of the organization of pre-trip and aftertrip medical examinations of drivers. Road safety and reliability of the driver depend not only on his or her qualifications and experience is of great importance the state of his health and the level of adaptability.

**Key words:** road safety, health, drivers, pre-trip medical examination, adaptation.

**Ссылка на статью:** Юлдашов Р. С. Особенности правового регулирования труда водителей транспортных средств // Вестник МИРБИС. – 2016. – № 3 (7). С. 93-99. – Библиогр.: с. 99 (4 назв.).

1 Юлдашов Рустам Сидикович – Государственная инспекция труда в г. Москве (Москва, Россия). Email: rustamgit@mail.ru  
Yuldashov Rustam S. – State Labour Inspectorate in Moscow (Moscow, Russia).

**Р**азвитие рынка логистических услуг, высокая интенсивность дорожного движения (за последние годы оно стало очень оживленным за счет значительного роста количества автотранспортных средств) ведет к появлению все большего числа транспортных компаний и расширению их штата. Одним из основополагающих факторов обеспечения безопасности дорожного движения является состояние здоровья водителя. Ответственность водителя за грузы, транспортное средство, жизнь всех участников дорожного движения: пешеходов и пассажиров, предполагает, что он здоров и не находится в состоянии алкогольного или наркотического опьянения. Эту ответственность с ним разделяет компания-работодатель, которая обязана организовать проведение медицинских осмотров и психиатрического освидетельствование водителей. При этом своевременно определить нарушения и отклонения в состоянии здоровья водителей можно лишь при регулярном прохождении ими медицинских осмотров. Безопасность дорожного движения и надежность водителя зависят не только от его квалификации и опыта, большое значение имеет состояние его здоровья и уровень адаптированности.

Президент России Владимир Путин выступает за дальнейшее усиление ответственности за безопасность на дорогах. Об этом он заявил на заседании президиума Госсовета по вопросу «О безопасности дорожного движения в России» в Ярославле 14 марта 2016 г. Президент обозначил ключевые проблемы, в числе которых – низкая культура вождения, повышение смертности на пешеходных переходах и числа ДТП, связанных с выездом на встречную полосу, плохое качество дорог, негативно влияющее на общую аварийность, неэффективное использование механизмов страхования.

С целью профилактики аварийности на дорогах органы ГИБДД Российской Федерации совместно с другими государственными структурами ведут активную работу по выявлению и предупреждению нарушений в области эксплуатации автотранспорта, уделяя особое внимание как техническому состоянию транспортных средств, так и организации медицинского контроля за водителями. Необходимо добиться от руководителей предприятий и организаций неукоснительного исполнения законодательства, в том числе и в области охраны труда. Здоровью водителей уделяется особое внимание. Как показывает практика, в некоторых организациях не уделяется должного внимания правильной, грамотной организации эксплуатации автотранспорта и, в частности, проведению предрейсовых и послерейсовых медосмотров водителей. Следствием этого является бесконтрольный допуск к управлению транспортом, в том числе общественным, людей нездоровых, а иногда и в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, что ставит под угрозу жизни пассажиров, пешеходов, других участников дорожного движения.

Помимо органов правопорядка, проблемам медицинского контроля водителей уделяется серьезное внимание в структурах законодательной и исполнительной власти государства. В Минздраве РФ активно и целенаправленно обновляются устаревшие нормативы и законодательные акты по части медицинского освидетельствования работников различных отраслей, в том числе водителей транспортных средств.

Сегодня уже утверждены ряд законодательных актов по искоренению пьянства за рулем, существенно ужесточены штрафные санкции за ряд нарушений правил дорожного движения, обсуждаются поправки к текущему законодательству с целью учесть все зоны риска в вопросах контроля автотранспортных предприятий в сфере охраны труда и здоровья работников.



Рассмотрим, как законодательно регулируются вопросы ответственности работодателя за выполнение требований законодательства, касающихся порядка проведения медицинских осмотров и психиатрического освидетельствования водителей.

## **ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ВОДИТЕЛЯ АВТОМОБИЛЯ**

На отношения, связанные с использованием труда водителей легковых автомобилей, распространяют свое действие, в частности:

- Трудовой кодекс РФ, в том числе гл. 51, устанавливающая особенности регулирования труда работников транспорта;
- Федеральный закон от 10.12.1995 N 196-ФЗ "О безопасности дорожного движения";
- Постановление Правительства РФ от 19.01.2008 N 16 "Об утверждении перечня работ, профессий, должностей, непосредственно связанных с управлением транспортными средствами или управлением движением транспортных средств";
- Приказ Минтранса России от 20.08.2004 N 15 "Об утверждении Положения об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха водителей автомобилей";
- Приказ Минтранса России от 28.09.2015 N 287 "Об утверждении Профессиональных и квалификационных требований к работникам юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих перевозки автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом";
- Приказ Минтранса России от 11.03.2016 N 59 "Об утверждении Порядка прохождения профессионального отбора и профессионального обучения работниками, принимаемыми на работу, непосредственно связанную с движением транспортных средств автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта".

## **МЕДИЦИНСКИЕ ОСМОТРЫ ВОДИТЕЛЯ АВТОМОБИЛЯ**

### **1. Виды обязательных медицинских осмотров водителя автомобиля**

Работодатель должен организовать проведение обязательных медицинских осмотров водителей служебных легковых автомобилей (далее - водители). Данный вывод следует из анализа ст. 69, абз. 12 ч. 2 ст. 212, ч. 1, 3 ст. 213, ч. 2 ст. 328 ТК РФ, абз. 7 п. 1 ст. 20, абз. 5 п. 1, п. 3 ст. 23 Федерального закона от 10.12.1995 N 196-ФЗ (далее - Закон N 196-ФЗ).

Такие медосмотры обязаны проходить как работники (абз. 6 ст. 214 ТК РФ), так и индивидуальные предприниматели, которые осуществляют перевозки, самостоятельно управляя транспортными средствами (п. 4 ст. 23 Закона N 196-ФЗ).

Предусмотрены, в частности, следующие виды обязательных осмотров водителей:

- 1) предварительные медосмотры при поступлении на работу (ч. 1 ст. 213, ч. 2 ст. 328 ТК РФ, абз. 1 п. 3 ст. 23 Закона N 196-ФЗ);
- 2) периодические медосмотры (ч. 1 ст. 213 ТК РФ, абз. 2 п. 3 ст. 23 Закона N 196-ФЗ);
- 3) предрейсовые и послерейсовые медосмотры (ч. 3 ст. 213 ТК РФ, абз. 3, 4 п. 3 ст. 23 Закона N 196-ФЗ).

Указанные медосмотры проводятся за счет средств работодателя (абз. 12 ч. 2 ст. 212, ч. 8 ст. 213 ТК РФ, п. 5 ст. 23 Закона N 196-ФЗ). На период их прохождения за работником сохраняются место работы (должность) и средний заработок (ст. 185, абз. 12 ч. 2 ст. 212 ТК РФ).

Административная ответственность за нарушение требований законодательства о проведении медосмотров водителей Юрическое лицо, индивидуальный предприниматель, должностное лицо могут быть привлечены к ответственности:

– по ч. 3 ст. 5.27.1 КоАП РФ - если водитель допущен к исполнению трудовых обязанностей без прохождения обязательных предварительных и периодических медосмотров, обязательных медосмотров в начале рабочего дня (смены) либо при наличии у этого работника медицинских противопоказаний;

– по ч. 1 ст. 5.27.1 КоАП РФ - если по вине указанных лиц вопреки государственным нормативным требованиям охраны труда не было организовано проведение иных предусмотренных законом медосмотров. Например, к ним можно отнести обязательный послерейсовый медосмотр водителя, который занят перевозкой пассажиров. Необходимость проведения такого медосмотра предусмотрена ч. 3 ст. 213 ТК РФ, абз. 3, 4 п. 3 ст. 23 Закона N 196-ФЗ.

За повторное совершение аналогичных правонарушений организация, индивидуальный предприниматель, должностное лицо могут быть подвергнуты наказанию в соответствии с ч. 5 ст. 5.27.1 КоАП РФ.

Кроме того, организация, индивидуальный предприниматель, должностное лицо могут быть привлечены к ответственности по ст. 11.32 КоАП РФ за нарушение порядка проведения обязательных медосмотров водителей.

Также предусмотрена ответственность за допуск водителя к управлению автомобилем в состоянии опьянения. Административному наказанию за данное нарушение в соответствии со ст. 12.32 КоАП РФ могут быть подвергнуты должностные лица, ответственные за техническое состояние и эксплуатацию транспортных средств, юридические лица и индивидуальные предприниматели.

Следует отметить, что привлечь к ответственности за совершение одного и того же правонарушения могут одновременно как организацию, так и её руководителя и (или) иных должностных лиц (ч. 3 ст. 2.1 КоАП РФ, абз. 1 п. 15 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 24.03.2005 N 5).

### **2. Предварительный медицинский осмотр водителя**

До заключения трудового договора кандидат на работу водителем автомобиля направляется работодателем на предварительный медицинский осмотр (ст. 69, ч. 2 ст. 328 ТК РФ). Требование о прохождении этого осмотра распространяется также на индивидуальных предпринимателей, планирующих самостоятельно управлять автомобилем, на котором осуществляются перевозки (п. 4 ст. 23 Закона N 196-ФЗ).



Целью данного осмотра является определение пригодности работника к выполнению поручаемой работы и предупреждение профессиональных заболеваний. Это следует из положений ч. 1 ст. 213 ТК РФ, п. 6 Порядка прохождения профессионального отбора и профессионального обучения. Указанный осмотр проводится за счет средств работодателя (ч. 8 ст. 213 ТК РФ, п. 5 ст. 23 Закона N 196-ФЗ).

Приказом Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 N 302н утвержден Перечень работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования). К ним отнесена работа по управлению наземными транспортными средствами.

Перечень общих медицинских противопоказаний для выполнения работ с вредными и (или) опасными условиями труда, а также работ, при выполнении которых обязательно проведение предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований), определен п. 48 Приложения N 3 к Приказу Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 N 302н (далее — Порядок проведения медицинских осмотров).

Перечень дополнительных медицинских противопоказаний для выполнения работ по управлению наземными транспортными средствами, а также состав врачей-специалистов и объем лабораторных и функциональных исследований, необходимых при проведении исследований, определен Приложением N 2 к Приказу Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 N 302н (далее — Приложение N 2 к Приказу N 302н).

Для прохождения предварительного медицинского осмотра работодатель, в частности, выдает соискателю направление (п. 7 Порядка проведения медицинских осмотров).

### **3. Как организовать проведение периодического медосмотра водителей**

Обязательный периодический медицинский осмотр должны проходить лица, работающие водителями автомобилей, и индивидуальные предприниматели, самостоятельно управляющие автомобилем, на котором осуществляются перевозки (ч. 1 ст. 213 ТК РФ, абз. 2 п. 3, п. 4 ст. 23 Закона N 196-ФЗ).

Целью данного осмотра является, в частности, определение пригодности работника к выполнению поручаемой работы и предупреждение профессиональных заболеваний. Это следует из положений ч. 1 ст. 213 ТК РФ, п. 3 Порядка проведения медицинских осмотров, п. 6 Порядка прохождения профессионального отбора и профессионального обучения.

Такой медосмотр осуществляется за счет средств работодателя, что следует из абз. 12 ч. 2 ст. 212, ч. 8 ст. 213 ТК РФ, п. 5 ст. 23 Закона N 196-ФЗ. Правила проведения данного медосмотра определены в Порядке проведения медицинских осмотров. Это следует из п. 1 указанного Порядка.

Водители автомобилей обязаны проходить периодические медицинские осмотры не реже чем один раз в два года (п. 27 Приложения N 2 к Приказу N 302н). Работники младше 21 года проходят осмотры ежегодно (ч. 1 ст. 213 ТК РФ, п. 17 Порядка проведения медицинских осмотров).

Для направления работников на периодический осмотр работодатель должен, в частности, составить поименный список работников, подлежащих данному осмотру. Это следует из п. 19 Порядка проведения медицинских осмотров.

#### **3.1. Учет времени прохождения водителем периодического медицинского осмотра**

Время, затраченное работником на прохождение медицинского осмотра, подлежит оплате в размере среднего заработка (ст. 185 ТК РФ), поэтому его необходимо отразить в таблице учета рабочего времени (унифицированные формы N Т-12 или N Т-13).

Поскольку табель (форма N Т-12) не содержит соответствующего условного буквенного или цифрового кода, работодатель может ввести новое обозначение (например, "МО" и "38"). Он вправе вносить дополнительные реквизиты в унифицированные формы согласно Порядку применения унифицированных форм первичной учетной документации (утв. Постановлением Госкомстата России от 24.03.1999 N 20). Такое изменение оформляется соответствующим приказом.

Следует помнить, что время, затраченное работником на медицинский осмотр, включается в стаж работы, дающий право на ежегодный основной оплачиваемый отпуск (абз. 3 ч. 1 ст. 121 ТК РФ).

### **4. Предрейсовый, послерейсовый медицинские осмотры водителя**

Работодатель обязан за счет собственных средств организовать проведение предрейсовых и послерейсовых медицинских осмотров водителей в соответствии с требованиями Закона N 196-ФЗ и Федерального закона от 21.11.2011 N 323-ФЗ "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" (далее - Закон N 323-ФЗ). Это следует из абз. 12 ч. 2 ст. 212, ч. 3, 8 ст. 213 ТК РФ, абз. 7 п. 1 ст. 20, абз. 3, 4 п. 3 ст. 23 Закона N 196-ФЗ, п. п. 2, 7, 9 Порядка проведения предсменных, предрейсовых и послесменных, послерейсовых медицинских осмотров, утвержденного Приказом Минздрава России от 15.12.2014 N 835н в соответствии с ч. 7 ст. 46 Закона N 323-ФЗ и пп. 5.2.54 Положения о Министерстве здравоохранения Российской Федерации, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 19.06.2012 N 608 (далее — Порядок проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров).

Предрейсовые медосмотры проводятся перед началом рабочего дня (рейса) с целью выявления признаков воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов, состояний и заболеваний, препятствующих выполнению трудовых обязанностей, в том числе выявления алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения и остаточных явлений такого опьянения (п. 4 ч. 2 ст. 46 Закона N 323-ФЗ, п. 4 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров).

Послерейсовые медосмотры проводятся по окончании рабочего дня (рейса) в целях выявления признаков воздействия



вредных и (или) опасных производственных факторов рабочей среды и трудового процесса на состояние здоровья работников, острого профессионального заболевания или отравления, признаков алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения (п. 5 ч. 2 ст. 46 Закона N 323-ФЗ, п. 5 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров).

Помимо прочего, проведение названных медосмотров является одной из мер по обеспечению безопасности дорожного движения, что следует из абз. 7 п. 1 ст. 20, абз. 5 п. 1 ст. 23 Закона N 196-ФЗ.

В отношении каких лиц нужно проводить предрейсовые и послерейсовые медосмотры

Предрейсовые медосмотры должны проходить водители в течение всего времени работы. Исключения предусмотрены в отношении водителей, выезжающих по вызову экстренных оперативных служб. Это определено в абз. 3 п. 3 ст. 23 Закона N 196-ФЗ, абз. 1 п. 6 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

Послерейсовые медосмотры требуется проводить в течение всего времени работы в отношении водителей, осуществляющих перевозку пассажиров или опасных грузов, что следует из абз. 4 п. 3 ст. 23 Закона N 196-ФЗ, абз. 2 п. 6 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

На индивидуальных предпринимателей, которые осуществляют перевозки, самостоятельно управляя транспортными средствами, также распространяется требование о прохождении обязательных предрейсовых и послерейсовых медосмотров. Это предусмотрено в п. 4 ст. 23 Закона N 196-ФЗ, п. 3 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

### **Как работодателю организовать проведение предрейсового и послерейсового медосмотров**

Проведение таких медосмотров можно организовать одним из следующих способов.

1. Работодатель принимает на работу медицинского работника, предварительно включив в штатное расписание должность такого специалиста. Данный вывод основан на ч. 4 ст. 24 Закона N 323-ФЗ, п. 8 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

В этом случае необходимо учитывать следующее:

- работник, который будет проводить предрейсовые и послерейсовые медосмотры, должен, в частности, иметь высшее и (или) среднее профессиональное образование (п. 8 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров);
- работодатель обязан получить лицензию на осуществление медицинской деятельности, предусматривающую выполнение работ (услуг) по предрейсовым и послерейсовым медицинским осмотрам. Отметим, что организации, входящей в частную систему здравоохранения на территории инновационного центра "Сколково", такая лицензия не потребуются. Данные выводы следуют из п. 46 ч. 1 ст. 12 Федерального закона от 04.05.2011 N 99-ФЗ "О лицензировании отдельных видов деятельности" (далее — Закон N 99-ФЗ), ч. 1 ст. 17 Федерального закона от 28.09.2010 N 244-ФЗ "Об инновационном центре "Сколково", п. п. 1, 3 Положения о лицензировании медицинской деятельности (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра "Сколково"), утвержденного Постановлением Правительства РФ от 16.04.2012 N 291 в соответствии с п. 2 ч. 1 ст. 5 Закона N 99-ФЗ (далее — Положение о лицензировании), Перечня, приведенного в Приложении к Положению о лицензировании, п. 8 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

Отметим, что долгое время позиция официальных органов и судов по вопросу о необходимости получения работодателем лицензии в приведенной ситуации оставалась неоднозначной. Однако в п. 8 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров, вступившего в силу с 01.05.2015, прямо установлено требование о наличии такой лицензии у работодателя, в штате которого состоит работник, проводящий предрейсовые и послерейсовые медосмотры.

2. Работодатель заключает с организацией, осуществляющей медицинскую деятельность, договор на оказание соответствующих медицинских услуг. Это следует из п. 8 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров. Необходимо учесть, что у такой организации должна быть лицензия на осуществление медицинской деятельности, предусматривающая выполнение работ (услуг) по медицинским осмотрам (предрейсовым, послерейсовым). Данный вывод следует из п. 46 ч. 1 ст. 12 Закона N 99-ФЗ, п. 3 Положения о лицензировании, Перечня, приведенного в Приложении к Положению о лицензировании, п. 8 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

### **Как работодателю узнать о результатах предрейсового и послерейсового медосмотров**

О результатах данных осмотров работодателю (уполномоченному представителю работодателя) обязан сообщить медицинский работник. Это следует из п. 18 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

Медицинский работник, проводивший медосмотр, выносит одно из заключений (п. 12 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров):

1) о наличии признаков воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов, состояний и заболеваний, препятствующих выполнению трудовых обязанностей, в том числе алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения и остаточных явлений такого опьянения. Данные признаки должны быть указаны в заключении. Это предусмотрено в пп. 1 п. 12 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

Отметим, что если соответствующие признаки выявил медицинский работник, имеющий среднее профессиональное образование, то он не вправе самостоятельно вынести заключение. В этом случае для вынесения заключения, а также для решения вопроса о наличии признаков временной нетрудоспособности, нуждаемости в оказании медицинской помощи водителя направляют в организацию, осуществляющую медицинскую деятельность. Данные выводы следуют из п. 13 Порядка



проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

В любом случае при выявлении у работника (водителя) состояний и заболеваний, указанных в пп. 1 п. 12 названного Порядка, ему выдается справка для предъявления в соответствующую медицинскую организацию (абз. 1 п. 19 данного Порядка). Информация, которая должна быть отражена в такой справке, приведена в абз. 2 п. 19 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

Если вынесено заключение о наличии признаков, препятствующих выполнению водителем трудовых обязанностей, работодатель должен не допускать водителя к работе на основании абз. 5 ч. 1 ст. 76 ТК РФ;

2) об отсутствии признаков воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов, состояний и заболеваний, препятствующих выполнению трудовых обязанностей, в том числе алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения и остаточных явлений такого опьянения (пп. 2 п. 12 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров).

В случае вынесения такого заключения медицинский работник, проводивший медосмотр, на путевых листах ставит штамп "прошел предрейсовый медицинский осмотр, к исполнению трудовых обязанностей допущен" или "прошел послерейсовый медицинский осмотр", а также свою подпись. Данный вывод можно сделать из п. п. 16, 17 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров. Обращаем внимание, что в п. п. 16 и 17 названного Порядка, скорее всего, ошибочно дана ссылка на заключение, указанное в пп. 1 п. 12 Порядка, вместо ссылки на заключение, названное в пп. 2 п. 12 этого Порядка.

Медицинский работник, проводивший предрейсовые и послерейсовые медосмотры, вносит сведения об их результатах в Журнал регистрации предрейсовых, предсменных медицинских осмотров и Журнал регистрации послерейсовых, послесменных медицинских осмотров соответственно (абз. 1 п. 14 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров). При этом указывается информация в соответствии с пп. 1-8 п. 14 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

Формы таких журналов не утверждены, поэтому их следует разработать самостоятельно. Отметим, что форма журнала предрейсового осмотра, приведенная в п. 5 Инструкции о проведении предрейсовых медицинских осмотров водителей автотранспортных средств (Приложение 9 к Приказу Минздрава СССР от 29.09.1989 N 555), не содержит граф для внесения всех необходимых сведений, предусмотренных в пп. 1 - 8 п. 14 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров. В связи с этим данную форму использовать не рекомендуется.

Журналы можно вести на бумажном и (или) электронном носителе с учетом требований, установленных в п. 15 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

Ответственность работодателя за ненадлежащее выполнение требований законодательства, касающихся предрейсовых и послерейсовых медосмотров водителей

Допуск работника к исполнению им трудовых обязанностей без прохождения в установленном порядке обязательных медицинских осмотров в начале рабочего дня (смены) или при наличии медицинских противопоказаний может повлечь ответственность по ч. 3 ст. 5.27.1 КоАП РФ. Работодателю в этом случае грозит наложение штрафа в следующих размерах:

- для должностных лиц и индивидуальных предпринимателей — от 15 тыс. до 25 тыс. руб.;
- для юридических лиц — от 110 тыс. до 130 тыс. руб.

Повторное совершение аналогичного правонарушения указанными лицами может повлечь наказание в соответствии с ч. 5 ст. 5.27.1 КоАП РФ, а именно:

- для должностных лиц - штраф в размере от 30 тыс. до 40 тыс. руб. или дисквалификацию на срок от одного года до трех лет;
- для индивидуальных предпринимателей — штраф в размере от 30 тыс. до 40 тыс. руб. или административное приостановление деятельности на срок до 90 суток;
- для юридических лиц — штраф от 100 тыс. до 200 тыс. руб. или административное приостановление деятельности на срок до 90 суток.

Кроме того, в ст. 12.32 КоАП РФ предусмотрена административная ответственность в виде штрафа за допуск к управлению транспортным средством водителя, находящегося в состоянии опьянения:

- для должностных лиц, ответственных за техническое состояние и эксплуатацию транспортных средств, — 20 тыс. руб.;
- для индивидуальных предпринимателей (примечание к ст. 12.32 КоАП РФ) и юридических лиц — 100 тыс. руб.

Отметим, что за нарушение порядка проведения обязательных предрейсовых и послерейсовых медосмотров в ст. 11.32 КоАП РФ установлено административное наказание. Полагаем, что работодателя (его должностное лицо) можно привлечь к ответственности по данной норме только в том случае, если медосмотры проводит медицинский работник, принятый на работу к данному работодателю.

Если медосмотры проводит работник медицинской организации, с которой работодатель заключил договор об оказании соответствующих медицинских услуг, то привлечь работодателя к ответственности по ст. 11.32 КоАП РФ нельзя, поскольку в данном случае он отвечает только за организацию медосмотров (т.е. несет ответственность за невыполнение требований охраны труда, но не за несоблюдение порядка проведения медосмотров).

Выводы о распространении на работодателя действия ст. 11.32 КоАП РФ следуют из совокупного анализа абз. 12 ч. 2



ст. 212 ТК РФ, абз. 7 п. 1 ст. 20, абз. 5 п. 7 ст. 23 Закона N 196-ФЗ, ч. 4 ст. 24 Закона N 323-ФЗ, п. п. 8, 9 Порядка проведения предрейсовых и послерейсовых медосмотров.

#### **4.1. Учет времени прохождения водителем предрейсового, послерейсового медицинских осмотров**

Время прохождения медицинского осмотра водителем перед выездом на линию (предрейсового) и после возвращения с линии (послерейсового), а также время следования от рабочего места до места проведения медицинского осмотра и обратно включается в рабочее время (ч. 3 ст. 213 ТК РФ, пп. "г" п. 15 Положения об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха водителей автомобилей, утвержденного Приказом Минтранса России от 20.08.2004 N 15).

Таким образом, в таблице учета рабочего времени (унифицированные формы N Т-12, N Т-13) дополнительных отметок о периодах осмотров делать не нужно. Время, затраченное на предрейсовый и послерейсовый осмотры и на путь от рабочего места до места их проведения и обратно, суммируется с другими периодами рабочего времени (время непосредственного управления автомобилем, устранения неисправностей и пр.).

Например, если продолжительность смены водителя составляет девять часов и один час из них заняло прохождение предрейсового и послерейсового осмотров, включая путь от рабочего места до медицинской организации и обратно, то в таблице напротив фамилии водителя необходимо проставить буквенный код "Я", а в строке ниже — 9.

#### **5. Как организовать психиатрическое освидетельствование работников**

В случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, которые содержат нормы трудового права, работодатель обязан за счет собственных средств организовывать проведение обязательных психиатрических освидетельствований работников (в том числе по их просьбам в соответствии с медицинскими рекомендациями). На время прохождения указанных освидетельствований за работниками сохраняется место работы (должность) и средний заработок. Данные выводы следуют из абз. 12 ч. 2 ст. 212, ч. 8 ст. 213 ТК РФ.

Так, работники, которые осуществляют отдельные виды деятельности, в частности связанной с источниками повышенной опасности (с влиянием вредных веществ и неблагоприятных производственных факторов), а также работают в условиях повышенной опасности, проходят обязательное психиатрическое освидетельствование. Это следует из ч. 7 ст. 213 ТК РФ.

Правила прохождения обязательного психиатрического освидетельствования указанными работниками утверждены Постановлением Правительства РФ от 23.09.2002 N 695 (далее — Правила). Отметим, что некоторые особенности порядка проведения такого освидетельствования установлены и в иных нормативных правовых актах. В частности, направлять таких работников на обязательное психиатрическое освидетельствование в г. Москве следует с учетом положений Приказа Руководителя Департамента здравоохранения г. Москвы от 18.09.2008 N 705.

Виды деятельности и работы, при выполнении которых работник проходит указанное освидетельствование, определены в Перечне медицинских психиатрических противопоказаний для осуществления отдельных видов профессиональной деятельности и деятельности, связанной с источником повышенной опасности (утв. Постановлением Правительства РФ от 28.04.1993 N 377; далее — Перечень медицинских психиатрических противопоказаний).

Обязательное психиатрическое освидетельствование работников, осуществляющих такие виды деятельности (выполняющих соответствующие работы), проводится, в частности:

— при поступлении на работу перед обязательным предварительным медицинским осмотром, который, как правило, также обязателен для данных работников в соответствии с трудовым законодательством. Данный вывод следует из совокупного анализа ч. 1, 7 ст. 213 ТК РФ и абз. 5 п. 9 Порядка проведения медицинских осмотров. Согласно абз. 5 п. 9 названного Порядка для прохождения предварительного осмотра лицо, поступающее на работу, представляет в медицинскую организацию в числе прочих документов решение врачебной комиссии, которая проводила обязательное психиатрическое освидетельствование в случаях, предусмотренных законодательством РФ;

— в дальнейшем не реже одного раза в пять лет. Это следует из ч. 7 ст. 213 ТК РФ, п. 5 Правил.

Обязательное психиатрическое освидетельствование работника проводится на добровольной основе с учетом положений Закона РФ от 02.07.1992 N 3185-1 "О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании". Данный вывод следует из п. 2 Правил. Соответственно, если работник отказывается пройти обязательное психиатрическое освидетельствование, работодатель не вправе принудить его к этому. Вместе с тем в силу абз. 13 ч. 2 ст. 212, абз. 4 ч. 1 ст. 76 ТК РФ в указанном случае работодатель обязан не допустить работника к исполнению трудовых обязанностей (отстранить от работы) до прохождения им такого освидетельствования.

Исходя из п. 4 Правил обязательное психиатрическое освидетельствование работника проводит врачебная психиатрическая комиссия (далее — врачебная комиссия). Такие комиссии могут быть сформированы, например, в медицинских организациях, подведомственных Федеральному медико-биологическому агентству (далее — ФМБА России). Это следует из пп. 1 п. 2 Приказа ФМБА России от 07.09.2015 N 170.

Для прохождения психиатрического освидетельствования работник представляет во врачебную комиссию направление, выданное работодателем или медицинской организацией, паспорт либо иной документ, удостоверяющий личность. При прохождении освидетельствования в комиссии, которая создана на базе медицинской организации, подведомственной ФМБА России, работник представляет и другие документы, перечисленные в п. 3.1 Временного положения о врачебной психиатрической комиссии (утв. Приказом ФМБА России от 07.09.2015 N 170; далее — Временное положение). Данные выводы следуют из совокупности п. 6 Правил, п. п. 3.1, 5.5 Временного положения.



Рекомендуемая форма направления на обязательное психиатрическое освидетельствование во врачебную комиссию, которая создана на базе медицинской организации, подведомственной ФМБА России, приведена в приложении N 2 к Приказу ФМБА России от 07.09.2015 N 170.

В направлении указываются вид деятельности и условия труда работника в соответствии с Перечнем медицинских психиатрических противопоказаний. Такой вывод следует из совокупного анализа абз. 1 п. 6 Правил, п. 3.1 Временного положения, приложения N 2 к Приказу ФМБА России от 07.09.2015 N 170.

По итогам освидетельствования врачебная комиссия принимает решение о пригодности (непригодности) работника к осуществлению вида деятельности (выполнению работы в условиях повышенной опасности), указанного в направлении на освидетельствование. Такой вывод следует из абз. 1 п. 9 Правил, п. 5.12 Временного положения.

Срок освидетельствования работника — не более 20 дней с даты его обращения во врачебную комиссию (абз. 1 п. 7 Правил).

Врачебная комиссия вправе запрашивать у медицинских организаций дополнительные сведения о состоянии здоровья работника, о чем последний ставится в известность. Это следует из абз. 2 п. 7 Правил, п. 3.3 Временного положения. В таком случае соответствующее решение принимается врачебной комиссией в течение 10 дней после получения дополнительных сведений (абз. 3 п. 7 Правил).

Рекомендуемая форма решения врачебной психиатрической комиссии, которая создана на базе медицинской организации, подведомственной ФМБА России, приведена в приложении N 3 к Приказу ФМБА России от 07.09.2015 N 170.

В течение трех дней после принятия решения врачебной комиссией:

- оно выдается работнику под подпись. Это следует из абз. 2 п. 9 Правил, п. 5.14 Временного положения;
- работодателю направляется сообщение о дате принятия решения комиссией и дате выдачи его работнику. Если работник проходил обязательное психиатрическое освидетельствование по направлению медицинской организации, то указанное сообщение направляется в эту организацию. Данные выводы следуют из совокупности абз. 2 п. 9 Правил, п. п. 3.1, 5.14 Временного положения.

Рекомендуемая форма сообщения врачебной психиатрической комиссии, которая создана на базе медицинской организации, подведомственной ФМБА России, приведена в приложении N 6 к Приказу ФМБА России от 07.09.2015 N 170.

Если работник не согласен с решением врачебной комиссии, оно может быть обжаловано в суде в установленном порядке. Это следует из п. 10 Правил, п. 4.2 Временного положения.

### Список литературы

1. Дятлов М. Н., Долгов К. О., Тодорев А. Н. Профессиональная надежность водителя автомобильного транспорта // Молодой ученый. — 2013. — №10. — С. 134-138.
2. Дятлов М. Н. Приборы психофизиологического обследования водителей / М. Н. Дятлов // Молодой ученый. — 2013. — № 4. — С. 59–61.
3. Михайлова С. В., Борзенко Д., Глаголева К., Норкина Е., Розина К. Показатели здоровья водителей и безопасность дорожного движения // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/02/31760>
4. Ющин В. П. Медосмотры водителей, предрейсовые и послерейсовые // Отдел кадров коммерческой организации. 2016. N 1. С. 22-31.

