

УДК 332.1:656

## Оценка степени удовлетворенности населения организацией регулярных пассажирских перевозок в Забайкальском крае

Л.Ю. Криклевская

Читинский институт Байкальского государственного университета, ул. Анохина 56, Чита, Россия  
lara.kriklevskaya@mail.ru

Статья поступила 24.10.2018, принята 29.11.2018

*В статье представлены результаты социологических исследований по оценке степени удовлетворенности населения Забайкальского края услугами пассажирского транспорта, проведенных автором в ряде муниципальных образований региона, в частности, в муниципальном районе «Шилкинский район» и городском округе «Город Чита». В статье рассмотрена роль общественного транспорта в регионе, проблемы организации регулярных перевозок пассажиров общественным транспортом. Выявлена актуальность проблемы для исследуемых муниципальных образований на основе анализа их географического положения и показателей социального развития. Необходимость регулярного исследования качества обслуживания пассажиров обусловлена новеллами законодательства об организации пассажирских перевозок в РФ.*

**Ключевые слова:** пассажирские перевозки; надежность пассажирского транспорта; уровень безопасности; доступность услуг; маршрутная сеть; межпоселенческие дороги; внутригородские и междугородние маршруты; удовлетворенность пассажиров.

*Обработка материалов исследования осуществлена на базе лаборатории социально-психологических исследований ЧИБГУ с использованием программного продукта SPSS. Автор благодарит за помощь учащиеся группы ГМУ-12 Д. Данилину и В. Селезневу.*

## Assessment of population satisfaction with the organization of regular passenger traffic in the Trans-Baikal Territory

L.Yu. Kriklevskaya

Chita Institute of Baikal State University; 56, Anokhin St., Chita, Russia  
lara.kriklevskaya@mail.ru

Received 24.10.2018, accepted 29.11.2018

*The article presents the results of sociological studies to assess the degree of satisfaction of the population of the Trans-Baikal Territory with passenger transport services conducted by the author in a number of municipalities of the region, in particular, in the municipal district "Shilkinsky district" and in the urban district "City of Chita". The article considers the role of public transport in the region, the problems of organizing the regular transportation of passengers by public transport. The urgency of the problem has been revealed for the studied municipalities based on the analysis of their geographical location and social development indicators. The need for regular research on the quality of passenger service is due to the innovations in the legislation on the organization of passenger transport in the Russian Federation.*

**Keywords:** passenger traffic; reliability of passenger transport; secure level; service availability; transport network; inter-settlement roads; intra-city and intercity routes; passenger's satisfaction.

*The processing of research materials was carried out at the laboratory of socio-psychological research of the Chita Institute of Baikal State University. The author is grateful for assistance in the data processing to the students of the group "State and Municipal Government" Danilin and V. D. Seleznev. The processing of materials has been carried out with the software product SPSS.*

Общественный транспорт играет немаловажную роль в жизни каждого современного человека. Основной его задачей является обеспечение

потребностей населения в перевозках. По разным оценкам, до 97 % населения отдельных муниципальных образований пользуются услугами

общественного транспорта [6]. При этом важнейшим критерием оценки эффективности транспортного обслуживания со стороны непосредственных потребителей данного вида услуг выступает их качество, что и определяет актуальность проведенного исследования.

Одной из основных проблем общественного транспорта в регионах России является высокая степень физического и морального износа и, соответственно, низкие темпы обновления подвижного состава. Как следствие, происходят снижение уровня безопасности и надежности пассажирского транспорта, его технические неисправности и, соответственно, снижение доступности услуг для населения, повышение степени неудовлетворенности качеством обслуживания. Как отмечают исследователи в области качества обслуживания на автомобильном транспорте, одной из проблем выступает осуществление взаимодействия с пассажирами [4]. Данный вопрос является ключевым в процессе совершенствования законодательства о пассажирских перевозках на автомобильном транспорте. Современное законодательство акцентирует внимание на повышении качества обслуживания, доступности услуг общественного транспорта, в том числе на межмуниципальных маршрутах.

Настоящее исследование направлено на выявление степени удовлетворенности жителей Забайкальского края, в частности краевой столицы, а именно, городского округа «Город Чита» и муниципального района «Шилкинский район» организацией регулярных пассажирских перевозок.

Актуальность данной проблемы для жителей краевой столицы обусловлена необходимостью оптимизации транспортной сети в связи с ее перегруженностью транспортными средствами малой вместимости, осуществляющими перевозку пассажиров на городских маршрутах, а для муниципального района «Шилкинский район» проблема является актуальной в связи с отсутствием регулярного автобусного сообщения с рядом поселений.

Анализ территориально-пространственных проблем развития исследуемых муниципальных образований свидетельствует о том, что Чита, являясь административным центром Забайкальского края, разделена на 4 административных района. Всего в столице Забайкалья насчитывается 785 улиц с учетом проспектов, микрорайонов и площадей. Анализ демографического развития городского округа «Город Чита» свидетельствует о положительной за последние годы динамике численности населения. На

01.01.2017 г. численность жителей краевой столицы составила 343 тыс. чел.

Протяженность улично-дорожной сети составляет 580 км, доля автомобильных дорог общего пользования местного значения с твердым покрытием — 43 %. В связи с ограниченными возможностями бюджета городского округа «Город Чита» ремонт производится в значительно меньшем объеме от нормативной потребности [2].

Пассажиropеревозки на территории исследуемого муниципального образования осуществляются муниципальным предприятием «Троллейбусное управление», а также индивидуальными предпринимателями и юридическими лицами. Таким образом, перевозчиков на рынке городских пассажирских перевозок можно разделить на две группы: коммерческие компании и государственные или муниципальные предприятия. При этом следует отметить в значительной мере нецивилизованный характер участия частного капитала в исследуемой сфере. Как правило, частники работают на автобусах малой вместимости. Маршрутные такси буквально заполнили улицы города, нарушают правила безопасности движения, применяют недобросовестные методы конкурентной борьбы, создают помехи движению по городским магистралям.

Городские маршруты должны обеспечивать транспортную связь жилых и промышленных районов, а также связь с объектами социально-культурной и бытовой инфраструктуры, вокзалами, аэропортом и т.п. Однако троллейбусные маршруты неспособны полностью обеспечить все потребности пассажиропотока.

Современная ситуация на дорогах краевой столицы характеризуется несбалансированным количеством транспортных средств и маршрутов. Ввиду наличия множественных пунктов пересечения маршрутов и отсутствия систематизации маршрутной сети города транспортные предприятия имеют экономические потери.

В ходе исследования на основе схемы движения в 2016 г. были проанализированы пересечения троллейбусного маршрута № 1 с автобусами, троллейбусами и маршрутными такси (табл. 1).

Самыми загруженными остановочными пунктами являются железнодорожный вокзал (останавливаются 44 транспортных средства) и пл. Ленина (37 транспортных средств).

В ходе исследования территориально-пространственных проблем развития муниципального района «Шилкинский район» было выявлено, что площадь Шилкинского района составляет 6,1 тыс. км<sup>2</sup>, наибольшая протяженность — с юга на

север (106,4 км). Общая протяженность границ муниципального образования составляет 489 км. Район граничит с пятью муниципальными районами Забайкальского края – Карымским (протяженность границы составляет 98 км), Тунгокоченским (79 км), Нерчинским (141 км), Балеиским (51 км), Оловянинским (17 км), Могойтуйским (103 км). На территории района расположены 42 населенных пункта, в том числе город районного значения с численностью населения 40,2 тыс. чел., 3 поселка городского типа, а также 38 сел и деревень.

В состав муниципального района входит 14 поселений (табл. 2).

Протяженность дорог общего пользования в муниципальном районе составляет 83,78 км, однако дорог с твердым покрытием лишь 19,6 %, т. е. 16,5 км. В границах муниципального района проходит федеральная трасса Чита – Хабаровск протяженностью 80 км. Межпоселенческие дороги составляют 172, 3 км, в границах поселений проложено 470,6 км дорог.

Транспортное сообщение как в границах района, так и междугороднее, отличается разнообразием, это автомобильный, железнодорожный и авиационный транспорт.

Наиболее активно развито транспортное сообщение в городских поселениях. В частности, действуют 2 автобусных маршрута общего пользования на территории города Шилка, 3 автобусных пригородных маршрута, 1 междугородний автобусный маршрут сообщением Шилка – Чита (по схеме движения за 2016 г.).

Автобусная маршрутная сеть по межпоселенческим автомобильным дорогам охватывает 20 населенных пунктов из 41 (50 %), в которых проживает около 7 % населения района.

Анализ маршрутной сети в исследуемом муниципальном районе свидетельствует о том, что среднее расстояние между поселениями составляет 38 км. При этом пассажиры тратят в пути от 30 мин до 2,5 ч для посещения районного центра, где сосредоточена основная часть инфраструктурных объектов сферы образования, здравоохранения, а также органы самоуправления муниципального района, подразделения органов соцзащиты населения, налоговых органов и др. (табл. 3).

Таблица 1

Пересечения по троллейбусному маршруту №1 в городском округе «Город Чита» с автобусами, троллейбусами и маршрутными такси

Вид транспорта	Номер маршрута	Количество пересечений с троллейбусным маршрутом №1, раз
Автобус	102	7
	115	5
	106к, 107	4
	40, 101, 234	3
	120, 105, 106, 109, 110, 110к, 124, 125, 103, 104	2
	109а, 121, 126, 235, 236, 115к	1
Троллейбус	5	12
	6	11
	2	5
	3	4
Маршрутное такси	29	12
	35, 61	11
	42	8
	47, 9, 22, 136	6
	21	5
	57	4
	38,48,51	3
	8,31, 58, 23, 26, 77, 12, 14, 18, 19з, 20, 24, 28, 49, 59	2
	2, 3, 10, 67, 5, 19	1

Таблица 2

Характеристика муниципального района «Шилкинский район» по составу поселений

Наименование поселения	Тип поселения	Центр поселения	Численность населения центра поселения, чел.	Населенные пункты в составе поселения
Шилкинское	Городское	г. Шилка	40230	г. Шилка, с. Метрофаново
Первомайское	Городское	пос. Первомайский	11398	пос. Первомайский, с. Шиванда, с. Уненкер, с. Солнцево
Холбонское	Городское	п.г.т. Холбон	2969	пос. Холбон, пос. Арбагар
Богомяковское	Сельское	с. Богомяково	843	с. Богомяково, с. Кокуй-Комогорцево, с. Кыэкен, с. Средняя Кия
Верхнехилинское	Сельское	с. Верхняя Хила	765	с. Верхняя Хила, с. Васильевка, с. Ульяновка
Галкинское	Сельское	с. Галкино	435	с. Галкино, с. Зубарево, с. Савино
Казановское	Сельское	с. Казаново	2146	с. Казаново, ст. Онон
Мирсановское	Сельское	с. Мирсаново	654	с. Мирсаново, с. Апрельково, с. Кибасово
Новоберезовское	Сельское	с. Новоберезовское	645	с. Новоберезовское, с. Золотухино, с. Нижняя Хила, с. Островки
Номоконовское	Сельское	с. Номоконово	489	с. Номоконово, с. Беря
Ононское	Сельское	с. Ононское	1284	с. Ононское, с. Новое, с. Усть-Ножовое
Размахнинское	Сельское	с. Размахнино	1441	с. Размахнино, с. Красноярово
Усть-Теленгуйское	Сельское	с. Усть-Теленгуй	677	с. Усть-Теленгуй, с. Верхний Теленгуй, с. Макарово
Чиронское	Сельское	с. Чирон	1092	с. Чирон, с. Кироча, с. Усть-Ага

Таблица 3

Расстояние между поселениями муниципального района «Шилкинский район»

Пункт отправления	Пункт прибытия	Время, ч	Расстояние, км
Шилка	Ононское	2:30	76
Шилка	Первомайский	1:01	42
Первомайский	Чирон	0:37	17
Шилка	Новоберезовка	1:24	53
Шилка	Богомяково	1:12	47
Шилка	Островки	1:00	40
Шилка	Ульяновка	0:45	30
Шилка	Верхняя-Хила	0:57	34
Шилка	Казаново	0:22	16

Шилка	Митрафаново	0:19	11
Первомайский	Солнцева	0:35	15

Маршрут № 237 Шилка – Митрафаново – Казаново организован ежедневно с интенсивностью движения 2 рейса в день. Протяженность маршрута составляет 28,6 км, тарифы от 30 до 70 р. в зависимости от пункта назначения. Также ежедневно организован маршрут № 238 Первомайский – Шилка с заездом в с. Казаново и Солнцево. Протяженность маршрута 59 км, стоимость проезда дифференцирована от 50 до 120 р. Регулярность маршрутов с наибольшей протяженностью следования (70–100 км) снижается и составляет в среднем 3 раза в неделю. Стоимость проезда составляет до 250 р.

Анализ состояния автобусных остановок свидетельствует о том, что лишь незначительная доля населенных пунктов оснащена павильонами, соответствующими требованиям действующего законодательства.

С целью оценки степени удовлетворенности населения организацией пассажирских перевозок было проведено социологическое исследование. Для исследования были отобраны 207 респондентов в муниципальном районе «Шилкинский район» и 300 респондентов в городском округе «Город Чита». Предельная ошибка, рассчитанная с коэффициентом доверия 2, составила +4, что свидетельствует о репрезентативности выборки и подтверждает достоверность результатов исследования.

Проведенный опрос показал, что доля населения, которое пользуется услугами общественного транспорта, различна в исследуемых муниципальных образованиях. Так, в муниципальном районе «Шилкинский район» услугами автотранспорта пользуются 70 % опрошенных, в городском округе «Город Чита» – 92 %.

Анализ целей использования пассажирского автотранспорта показал, что большинство респондентов, опрошенных в муниципальном районе, а именно 36 %, в качестве цели отметили посещение медицинских учреждений, иных социальных служб, таких как пенсионный фонд, центр занятости населения, налоговые органы и др. С этой же целью жители Шилки посещают краевую столицу. Около 19 % респондентов в качестве основной цели указали «для поездок на работу», 24 % пользуются услугами общественного транспорта для поездок к родственникам или друзьям. Жители краевой столицы пользуются общественным транспортом в основном для поездок на работу, так ответили 75 % респондентов.

Интенсивность использования автотранспорта, как показал опрос, неодинакова. В муниципальном районе «Шилкинский район» интен-

сивность низкая – 36 % респондентов отметили, что пользуются услугами пассажирского автотранспорта реже одного раза в месяц, 26 % – 1–2 раза в месяц, 1–2 раза в неделю пользуются услугами автотранспорта 20 % опрошенных. Около 18 % используют автотранспорт более интенсивно, при этом лишь 5,8 % респондентов пользуются услугами общественного транспорта ежедневно. Однако в городском округе «Город Чита» ежедневно пользуются услугами общественного транспорта 52 % опрошенных.

Следует отметить, что большинство респондентов предпочитают такой вид транспорта, как маршрутное такси (53,6 % опрошенных). 21 % пользуется услугами такси и лишь 17 % опрошенных пользуются рейсовыми автобусами. Особенностью организации пассажирских перевозок в городском округе «Город Чита» является использование электрического наземного транспорта, а именно троллейбуса. Исследование показало, что это самый распространенный в краевом центре вид транспорта. Жители города отдают предпочтение данному виду транспорта ввиду более высокого уровня комфорта по сравнению с маршрутными такси, которые преобладают среди автомобильного пассажирского транспорта, а также ввиду более приемлемой цены и регулярности сообщения.

На вопрос «Что вас не устраивает в организации пассажирских перевозок?» большинство респондентов ответили: расписание движения (41,5 % среди жителей Шилкинского района и 3,3 % респондентов среди жителей краевого центра). Данное обстоятельство обусловлено большим количеством маршрутов, в том числе дублирующих друг друга, что, в свою очередь, вызывает проблему безопасности движения на дорогах города, степень которой снижается ввиду низкой пропускной способности городских магистралей и, соответственно, не оборудованных под большое количество транспортных средств остановочных пунктов.

Решение данной проблемы в городском округе «Город Чита» видится в разделении маршрутов по режимам движения на обычные маршруты со всеми остановками, а также полуэкспрессные маршруты, имеющие остановочные пункты в крупных пассажирообразующих и пересадочных узлах.

Большинство респондентов отмечают, что незначительная часть остановочных пунктов как в краевом центре, так и в муниципальном районе оснащены павильонами, информационными

стендами с указанием времени прибытия соответствующих маршрутов.

Удовлетворенность уровнем комфорта также низкая, это касается респондентов обоих исследуемых муниципальных образований. Так, в муниципальном районе «Шилкинский район» степень удовлетворенности уровнем комфорта на общественном транспорте составила 23,2 %.

Четверть респондентов не удовлетворена стоимостью услуг пассажирского транспорта. При этом лишь 7,5 % респондентов в муниципальном районе пользуются льготами на проезд, что свидетельствует о том, что большинство маршрутов организованы как нерегулируемые.

Также пассажиры не удовлетворены малой вместимостью транспортных средств, высокой степенью износа автобусного парка, нерегулярностью маршрутов. Отношение к пассажирам в общественном транспорте – еще одна проблема, которую назвали респонденты. Большинство из них оценивают профессионализм работников общественного транспорта как средний или ниже среднего, что свидетельствует о необходимости повышения уровня подготовки кадров для системы общественного транспорта.

В соответствии с правилами организации пассажирских перевозок перевозчик обязан предоставить пассажиру услугу качественно и в требуемом объеме, при этом гарантировать безопасность, обязан эффективно использовать транспортные средства и снижать транспортные расходы [7].

Для того чтобы пассажирские перевозки в полной мере удовлетворяли пассажиров по всем исследуемым критериям, в настоящее время необходимы следующие меры [1]:

- усиление системы контроля над пассажирскими перевозками на основе системы нормирования скорости движения транспорта и режима труда водителя;
- совершенствование системы управления качеством услуг пассажирского транспорта, в частности, установление основных требований к качеству перевозок, контроль их реального исполнения при функционировании транспортных средств на маршрутах, мотивация руководи-

лей предприятий перевозчиков к улучшению качества услуг;

- совершенствование системы маркетинга, а именно исследование спроса на перевозки и формирование новых маршрутов, обеспечивающих доступность транспортных услуг для всех без исключения жителей края.

Данные меры будут способствовать развитию систем пассажирского транспорта в регионе в аспекте создания комфортных условий для населения на основе обеспечения доступности, устойчивости функционирования и безопасности [10].

#### Литература

1. Криклева Л.Ю. Перспективы развития транспорта и связи в Забайкальском крае // Материалы XIV региональной научно-практической конференции «Проблемы экономики, социальной сферы и права». Чита, 2015. С. 101-113.
2. Пояснительная записка к докладу Мэра г. Читы по городскому округу «Город Чита» [Электронный ресурс]. URL: <http://refdb.ru/look2576298.html> (дата обращения: 15.12.2016).
3. Толстяков Р.Р., Гаврилов В.А. Оценка удовлетворенности потребителей услуг городского общественного транспорта в г. Тамбове // Социально-экономические явления и процессы. 2015. Т. 10, № 8. С. 130-138.
4. Тюрин А.С., Епифанов В.В. Анализ качества перевозок на городском пассажирском автомобильном транспорте // Автотранспортное предприятие. 2013. № 9. С. 31-32.
5. Тюрин А.С., Островская Е.А., Епифанов В.В. Оценка удовлетворенности пассажиров качеством услуг общественного автотранспорта // Вестн. УлГТУ. 2015. № 3. 2015. С. 67-71.
6. Щепкова И.В., Копнева Е.В. Определение удовлетворенности населения качеством предоставления услуг общественного транспорта в г. Калининграде [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2014. № 7.1. С. 73-78. URL <https://moluch.ru/archive/66/11163/> (дата обращения: 02.03.2018).
7. Правила организации пассажирских перевозок [Электронный ресурс] // Автоюрист: сайт. URL: <http://auto-lawyer.org/poleznye-stati/pravila-organizacii-passazhirskix-vozozok.html> / (дата обращения: 20.10.2018).

УДК 330.1: 519.71

## Маркетинговый подход к развитию инженерного образования

Т.Н. Плотникова<sup>a</sup>, А.Н. Дулесов<sup>b</sup>, Т.Б. Коняхина<sup>c</sup>

Хакасский технический институт — филиал Сибирского федерального университета,  
ул. Щетинкина 27, Абакан, Республика Хакасия, Россия  
<sup>a</sup>tnplot@mail.ru, <sup>b</sup>babyshkag@mail.ru, <sup>c</sup>tkonyahina@mail.ru  
Статья поступила 25.09.2018, принята 12.11.2018

*Потребность региональной экономики в высококвалифицированных работниках, имеющих инженерное образование, постоянно растет. Связано это прежде всего с интенсивным развитием производства. На региональные вузы ложится ответственность за подготовку специалистов, требуемых на рынке труда. Так как высшие учебные заведения оказываются в центре интересов не только населения как потребителя образовательных услуг, но и региональной экономики, возрастает роль маркетинговых технологий, применяемых вузом для привлечения соответствующих абитуриентов. В большей степени маркетинговый подход необходим для формирования спроса на инженерное образование. Выполненный SWOT-анализ состояния инженерного образования на примере Республики Хакасия выявляет не только проблемы, но и возможности для эффективного обучения молодежи инженерно-техническим специальностям. С помощью проведенного опроса определены условия, привлекающие будущих студентов к инженерному образованию. В статье представлена модель формирования взаимодействия вуза и регионального рынка труда на основе бизнес-кооперации. Данная модель входит в маркетинговую стратегию вуза по развитию инженерного образования, разрабатываемую в рамках миссии вуза, которая формулируется как воспроизводство инженерно-технического потенциала территории. Практическое применение маркетинга в образовательных учреждениях высшего образования будет способствовать популяризации инженерного образования среди молодежи, что, несомненно, является фундаментальной основой повышения конкурентоспособности региона. Повышение спроса на инженерные направления подготовки позволит региональным вузам наладить тесную взаимосвязь с бизнес-сообществом и привлечь в сферу образования опытных специалистов, создать систему новых контактов для дальнейшего сотрудничества, что приведет к образованию сетевого взаимодействия вуза с другими участниками регионального рынка. Маркетинг инженерного образования будет способствовать непрерывному воспроизводству инженерных кадров, что обеспечит современное промышленное развитие региона.*

**Ключевые слова:** маркетинговые технологии; конкурентоспособность региона; инженерное образование; региональная экономика.

## Marketing approach to the development of engineering education

T.N. Plotnikova<sup>a</sup>, A.N. Dulesov<sup>b</sup>, T.B. Konyakhina<sup>c</sup>

Khakass Technical Institute of Siberian Federal University; 27, Shchetinkin St., Abakan, Republic of Khakassia, Russia  
<sup>a</sup>tnplot@mail.ru, <sup>b</sup>babyshkag@mail.ru, <sup>c</sup>tkonyahina@mail.ru  
Received 25.09.2018, accepted 12.11.2018

*The need of regional economy for the highly skilled workers having engineering education constantly grows. It is connected first of all with intensive development of production. Regional universities are responsible for the training of specialists required in the labor market. Since higher education institutions are in the center of interest not only of the population as a consumer of educational services, but also of the regional economy, the role of marketing technologies used by the university to attract relevant applicants is increasing. To a greater extent, a marketing approach is needed to generate demand for engineering education. A SWOT analysis of the state of engineering education on the example of the Republic of Khakassia reveals not only problems, but also opportunities for effective training of young people in engineering and technical specialties. With the help of the survey, conditions were determined that attract prospective students to engineering education. The article presents a model of the formation of the interaction of the university and the regional labor market on the basis of business cooperation. This model is included in the university's marketing strat-*

*egy for the development of engineering education, developed as part of the university's mission, which is formulated as a reproduction of the engineering and technical potential of the territory. The practical application of marketing in educational institutions of higher education will contribute to the popularization of engineering education among young people, which undoubtedly is the fundamental basis for improving the competitiveness of the region. Increasing the demand for engineering areas of training will allow regional universities to establish a close relationship with the business community and attract experienced specialists to the education sector, create a system of new contacts for further cooperation, which will lead to the formation of a network of university interaction with other regional market participants. Marketing engineering education will contribute to the continuous reproduction of engineering personnel, which will ensure the modern industrial development of the region.*

**Keywords:** marketing technologies; regional competitiveness; engineering education; regional economy.

Серьезные изменения в экономических приоритетах России связаны со многими факторами, в том числе с потребностью активно развивать производственную сферу, чтобы уйти от импортозависимости, что неизбежно приводит к необходимости решения вопросов обеспечения экономики инженерными кадрами [1].

Последние годы наблюдаются радикальные изменения условий деятельности учебных заведений. Связано это с повышением требований к специалистам на рынке труда и стандартами мирового образовательного сообщества.

Перед учебными заведениями стоят задачи гибкой адаптации к запросам пользователей образовательных услуг, поэтому возникает необходимость в выработке маркетинговой стратегии образовательного процесса [2].

Наибольшим образом данная проблема касается региональных вузов, зависящих не только от тенденций в образовательной деятельности, но и от социально-экономического положения региона. Региональные вузы, как правило, находятся на территории городов регионального центра или вблизи него, что предопределяет востребованность в образовательной услуге у местного населения.

Исследования, посвященные образовательному рынку малых городов России, позволили ученым Т.Е. Алайба и Е.Н. Заборовой выделить наиболее актуальные проблемы формирования образовательных потребностей населения городов [3]:

- замкнутые образовательные рынки порождают дефицит потребностей населения в образовании;
- нарастают диспропорции между потребностями в образовательных услугах у индивида рынка труда и возможностями образовательных учреждений региона обеспечить их населению;
- обостряется проблема доступа к обучению из-за противоречий между образовательными потребностями населения и возможностями региона;
- социально-экономические условия развития региона влияют на формирование образовательного потенциала населения.

С учетом того, что в мировом сообществе образование определяется как один из основополагающих факторов регионального развития, на регионах лежит ответственность за общественное благосостояние в виде деятельности по формированию кадрового потенциала территории [4].

Проблемы отсутствия квалифицированных кадров имеются практически во всех сферах деятельности, но наибольшую потребность в дипломированных специалистах испытывает сфера производства. Следовательно, для экономики региона актуальной является подготовка инженерных кадров [5]. Высшие учебные заведения оказались в центре интересов, с одной стороны, региональной экономики (спрос на региональном рынке труда оказывает влияние на выбор профессии), с другой стороны – населения как потенциального потребителя образовательной услуги. Деятельность высших учебных заведений можно рассматривать как специфический регионообразующий институциональный фактор формирования рынка труда в воспроизводственном процессе экономики.

Анализ состояния регионального рынка труда позволяет выявить тенденции потребностей в рабочей силе, но не позволяет определить специфику этой потребности, исходя из явных предпочтений населения в получении соответствующего образования. Многие регионы столкнулись с проблемой оттока молодежи для обучения в центральных вузах, что приводит к потере потенциальных высококвалифицированных специалистов, так как большинство уехавших молодых людей (до 70 %) не возвращается в регион, а оседает в больших городах [6].

Особенно эта проблема касается технических специальностей. Учитывая постоянный интерес к инженерным кадрам со стороны регионального рынка труда, региональным вузам необходимо разработать маркетинговые приемы, позволяющие привлечь молодежь к инженерному образованию и задержать молодых специалистов в регионе.



Выполненный SWOT-анализ состояния инженерного образования в Республике Хакасия выяв-

ляет не только проблемы, но и перспективы его развития в регионе (табл. 1).

Таблица 1

SWOT-анализ состояния инженерного образования в регионе (на примере Республики Хакасия)

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие вузов, готовящих инженеров;</li> <li>- достаточно широкий спектр направлений подготовки по инженерным направлениям;</li> <li>- высокий спрос на инженерно-технических работников;</li> <li>- наличие НПП с высоким уровнем квалификации;</li> <li>- опыт подготовки инженерных кадров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабая материально-техническая база вузов;</li> <li>- отсутствие заинтересованности со стороны предпринимателей;</li> <li>- не все преподаватели имеют опыт практической работы;</li> <li>- отсутствие опыта практической работы у выпускников</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение имиджа инженерных направлений подготовки;</li> <li>- привлечение бизнеса к совместной деятельности;</li> <li>- повышение конкурентоспособности вузов;</li> <li>- расширение сферы технического образования;</li> <li>- трудоустройство выпускников на региональном рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несоответствие диплома необходимому уровню знаний, подготовки;</li> <li>- спад интереса со стороны работодателей;</li> <li>- нестабильность экономики</li> </ul>

В результате маркетингового исследования инженерного образования в регионе можно сделать вывод, что перспективы его развития связаны, во-первых, с особенностями образовательного рынка, во-вторых, с потенциалами имеющихся образовательных учреждений, в-третьих, с потенциалом развития региональной экономики.

Для определения соответствия системы высшего образования изменяющимся требованиям рынка труда в Республике Хакасия был выпол-

нен мониторинг системы инженерного образования региона. Полученные данные свидетельствуют о том, что вузы региона, независимо от их профильности, готовят специалистов в достаточно широких диапазонах: строители, электроэнергетики, машиностроители, автотранспортники, промышленная экология. Однако наблюдается серьезный дисбаланс между гуманитарными направлениями и техническими, востребованными работодателями и популярными у абитуриентов (табл. 2).

Таблица 2

Матрица опроса респондентов

Вопрос	Шкала ответов
Вы хотели бы получить инженерное образование?	<p>A pie chart with three segments. The largest segment is light gray and labeled '45%'. The second largest is dark gray and labeled '43%'. The smallest is white and labeled '12%'.</p>
Цель получения инженерного образования?	<p>A bar chart with three bars. The first bar is dark gray and reaches 74% on the y-axis. The second bar is light gray and reaches 11%. The third bar is white and reaches 5%.</p>

Вопрос	Шкала ответов												
<p>Готовы вы совмещать учебу и работу на предприятиях республики с целью получения практического опыта?</p>	<p>A pie chart showing the distribution of responses for the question 'Are you ready to combine study and work on enterprises in the republic with the aim of gaining practical experience?'. The chart is divided into four segments: 74% (dark grey), 12% (black), 11% (light grey), and 3% (white).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Категория</th> <th>Процент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4-</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>3-</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>2-</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>1-</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Категория	Процент	4-	74%	3-	12%	2-	11%	1-	3%		
Категория	Процент												
4-	74%												
3-	12%												
2-	11%												
1-	3%												
<p>Какие качества инженерного образования вас привлекают?</p>	<p>A horizontal bar chart showing the distribution of responses for the question 'Which qualities of engineering education attract you?'. The y-axis represents percentages from 0% to 60%. The chart shows four bars with the following values: 48%, 42%, 10%, and 0%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Категория</th> <th>Процент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Категория	Процент	1	48%	2	42%	3	10%	4	0%		
Категория	Процент												
1	48%												
2	42%												
3	10%												
4	0%												
<p>Чем обосновываете выбор места работы?</p>	<p>A horizontal bar chart showing the distribution of responses for the question 'What justifies your choice of place of work?'. The y-axis represents percentages from 0% to 60%. The chart shows four bars with the following values: 50%, 30%, 15%, and 5%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Категория</th> <th>Процент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Категория	Процент	1	50%	2	30%	3	15%	4	5%		
Категория	Процент												
1	50%												
2	30%												
3	15%												
4	5%												
<p>Какой заработок вас устроит, работая по инженерной специальности?</p>	<p>A pie chart showing the distribution of responses for the question 'Which salary would suit you, working in an engineering specialty?'. The chart is divided into three segments: 57% (black), 32% (grey), and 6% (white). There is also a 0% category indicated.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Категория</th> <th>Процент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>30-35 тыс. руб.</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>25-30 тыс. руб.</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>40-50 тыс. руб.</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Категория	Процент	30-35 тыс. руб.	57%	25-30 тыс. руб.	32%	40-50 тыс. руб.	6%	0	0%		
Категория	Процент												
30-35 тыс. руб.	57%												
25-30 тыс. руб.	32%												
40-50 тыс. руб.	6%												
0	0%												
<p>Ваши профессиональные планы после получения инженерной специальности?</p>	<p>A horizontal bar chart showing the distribution of responses for the question 'Your professional plans after receiving an engineering specialty?'. The y-axis represents percentages from 0% to 70%. The chart shows five bars with the following values: 58%, 20%, 15%, 5%, and 1%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Категория</th> <th>Процент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	Категория	Процент	1	58%	2	20%	3	15%	4	5%	5	1%
Категория	Процент												
1	58%												
2	20%												
3	15%												
4	5%												
5	1%												

Примечание. В опросе участвовали 380 студентов инженерных профилей образования и абитуриенты

Как видно из ответов на вопросы анкетирования, 43 % опрошенных выразили желание получить инженерное образование. Большинство респондентов в качестве цели получения инженерного образования отметили трудоустройство на интересную высокооплачиваемую работу (74 %), при этом 11 % выразили желание с помощью инженерного образования стать компетентным специалистом в своей сфере деятельности.

Привлекательность инженерного образования определена опрошиваемыми как интересная будущая работа (48 %), возможность трудоустройства (42 %) и стабильная заработная плата (10 %). Больше половины респондентов выразили желание после получения инженерного образования работать по специальности (58 %), основать свое дело на базе полученных инженерных знаний готовы 20 % опрошенных, продолжить образование — 15 % респондентов, работать не по специальности — 5 %, заняться научной деятельностью предполагает 1 % опрошиваемых.

На базе полученного опроса можно сделать вывод о том, что интерес к инженерному образованию возрождается, но вузы должны проявить не только заинтересованность в наращивании инженерно-технических направлений подготовки, но и применять современные методы управления подготовкой инженеров и их адаптацией к условиям регионального рынка.

Воспроизводство инженерно-технического потенциала территории должно стать миссией региональных вузов.

Основополагающими принципами организации инженерного образования в высших учебных заведениях являются принципы целенаправленности, системности, комплексности, эффективности, адаптивности и баланса интересов (рис. 1).

Выделенный комплекс организационных принципов затрагивает все стороны образовательного процесса в привязке к региональным условиям рынка труда и потенциалу производственной сферы.

Таким образом, создание региональной образовательной технической подготовки на основе данных принципов является актуальной задачей, решение которой позволит задействовать инженерно-технический потенциал региона для обеспечения его устойчивого развития.

Развитие регионального рынка происходит одновременно с изменениями, происходящими в экономике. В последнее время большая потребность в инженерных кадрах объясняется, во-первых, активизацией производственного сектора, во-вторых, старением существующих кадров,

в-третьих, необходимостью инновационного развития инженерных работников [7]. Существует прямая зависимость между развитием рыночных отношений и изменениями в содержании подготовки специалистов.

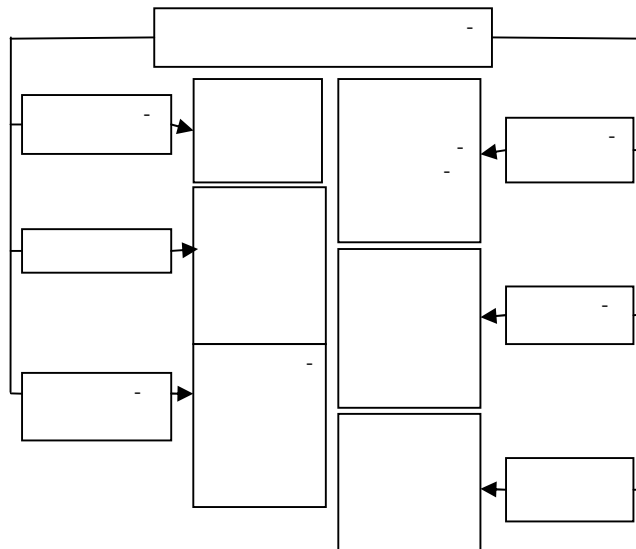


Рис. 1. Принципы организации инженерного образования в региональных вузах

Перспективы подготовки специалистов технического профиля определяются процессом восстановления и возрождения промышленности. Также необходимо понять, что подготовка должна носить практико-ориентированный характер в соответствии с потребностями регионального рынка. Для развития наукоемких технологий требуется специальная подготовка, и желательно, чтобы она была связана с технологическими потребностями региональных предприятий [8].

Из вышесказанного вытекает, что подготовка специалистов технического профиля сегодня напрямую связана с государственной политикой в области развития производства [9].

При реализации программ прикладного бакалавриата необходимо, чтобы ориентация студентов была направлена не только на текущие потребности регионального рынка, но и на перспективу инновационного развития экономики.

В этом случае вузам необходима такая маркетинговая стратегия, которая будет решать основные задачи вуза в подготовке инженерных кадров, соответствующих требованиям региональных рынков с перспективой опережающего научно-технического развития.

Маркетинговая стратегия вуза включает в себя модель бизнес-кооперации, построенную на сетевом взаимодействии субъектов предпринимательства с вузом (рис. 2).

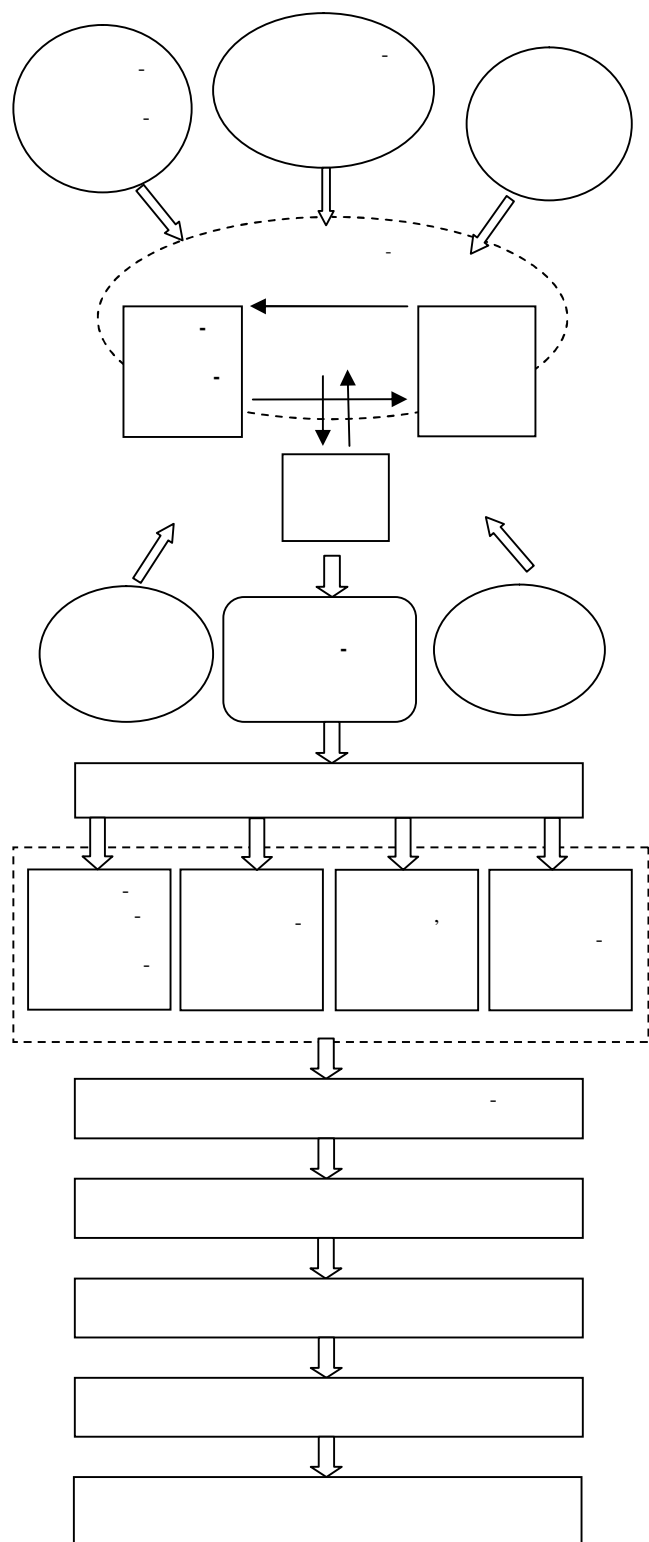


Рис. 2. Модель формирования взаимодействия вуза и рынка труда региона на основе бизнес-кооперации

Предпринимательские сообщества в кооперации с образовательными учреждениями могут стать фундаментальной основой конкурентного преимущества на региональном уровне. Поэтому для региональных вузов необходимо разработать маркетинговую стратегию подготовки инженерных кадров на базе модели, включающей в

себя все виды взаимосвязей с экономическими субъектами региона, что способствует стабилизации ситуации на рынке труда, обмену опытом среди предпринимателей, полезной конкуренции, созданию системы новых контактов для дальнейшего сотрудничества. Эффективность сетевого взаимодействия можно оценить по повышению спроса на инженерные специальности.

Особенностью потребностей в образовательной услуге является относительная длительность ее удовлетворения и отсрочка проявления ее результата [10]. Поэтому для привлечения абитуриентов вузу необходимо знать мотивы поведения студентов. На практике мониторинг востребованности в инженерном образовании не проводится, хотя потребность в маркетинге образовательных услуг возрастает.

Практическое освоение и применение маркетинга образовательными учреждениями вуза с целью популяризации инженерного образования не только станет гарантией развития самого образовательного учреждения, но и будет способствовать развитию спроса на инженерное образование.

Следовательно, можно сделать заключение о том, что маркетинг инженерного образования будет способствовать не только привлечению абитуриентов к обучению по инженерно-техническим направлениям, но и обеспечит непрерывное воспроизводство квалифицированного трудового потенциала для регионального рынка.

Все это в целом актуализирует проблему обеспечения региональной экономики инженерными кадрами, что способствует современному промышленному развитию регионов в производственной сфере.

*Литература*

1. Вчерашний П.М., Гафурова Н.В., Румянцев М.В., Осипенко, О.А. Инженерное образование: Смена формата // Высшее образование в России. 2016. № 8/9. С. 15-21.
2. Белгородский В.С., Дембицкий С.Г., Зотов В.В. Использование технологий маркетинга в образовании // Изв. высш. учеб. заведений. Технология текстильной промышленности. 2015. № (357). С. 163-167.
3. Алайба Т.Е., Заборова Е.Н. Студенты об имидже государственных и негосударственных вузов // Социологические исследования. 2004. № 2. С. 93-98.
4. Акатьев В.А., Акатьев, В.А., Волкова Л.В. Инженерное образование в постиндустриальной России // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 5. С. 12-15.
5. Сазонова З.С. Современные вызовы инженерному образованию и поиск адекватных ответов на них // Изв. Балтийской гос. акад. рыбопромышленного флота: психолого-педагогические науки. 2013. № 3 (25). С. 102-111.

6. Двудличанская Н.Н., Пясецкий В.Б. Инженерное образование: практико-ориентированный подход // Высшее образование в России. 2017. № 7 (214). С. 147-151.

7. Теренина Н.Л. Комплекс маркетинга территорий как источник конкурентных преимуществ в территориальных образованиях // Новое слово в науке: перспективы развития. 2015. № 2 (4). С. 428-430.

8. Турецкая С.А. маркетинг в образовании: реструктуризация организации и реализация образовательных стратегий // Образование: ресурсы развития: вестн. ЛОИРО. 2015. № 2. С. 69-74.

9. Теплая Н.В. Маркетинг образовательных услуг как инструмент формирования рыночной сферы в профессиональном образовании // Экономика. Социология. Право: сб. ст. по материалам междунар. науч.-практической конф. 2016. С. 217-222.

10. Даниелян Р.В., Попова С.А. Маркетинг в образовании: проблемы и пути решения // Новый университет. Сер. Экономика и право. 2016. № 10 (68). С. 60-64.

УДК 330.133.7

## Мировой и отечественный опыт редевелопмента территорий

Д.К. Поляков<sup>a</sup>, С.В. Пупенцова<sup>b</sup>, Т.П. Некрасова<sup>c</sup>

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, ул. Политехническая 29, Санкт-Петербург, Россия

<sup>a</sup>polyakov.d.k@yandex.ru, <sup>b</sup>pupentsova\_sv@spbstu.ru, <sup>c</sup>nekrasova\_tp@spbstu.ru

Статья поступила 18.10.2018, принята 23.11.2018

*В статье рассматриваются успешно реализованные проекты редевелопмента промышленных территорий в зарубежных странах и Российской Федерации. Собрав и изучив наиболее интересные и яркие проекты редевелопмента промышленных территорий, можно проследить развитие и особенности, присущие каждой стране. Усовершенствование городской среды путем оживления существующей застройки началось в Европе и Америке. Наибольшее развитие редевелопмент промышленных территорий получил во второй половине XXв. Основной идеей редевелопмента является сохранение внешнего архитектурного облика здания с изменением функционального использования и переустройством внутренних помещений. Функциональное использование объектов после обновления разнообразно, от жилых площадей до культурно-развлекательных центров. В основном объектами редевелопмента становятся старые промышленные здания, складские помещения с мощными несущими перекрытиями. При строительстве таких зданий заложен большой запас прочности с расчетом на большие статические и динамические нагрузки. На основе анализа мирового и отечественного опыта реализованных проектов редевелопмента промышленных территорий были определены проблемные вопросы, требующие решения для совершенствования и упрощения механизма модернизации производственных зон. Изучение имеющихся и реализованных проектов редевелопмента в России позволило определить, что на данный момент имеется достаточное количество интересных и перспективных объектов. Лидерами по количеству и темпам совершенствования промышленных территорий являются Москва и Санкт-Петербург. Редевелопмент способен преобразить серые производственные районы крупных городов и принести прибыль. Главный импульс развития депрессивных территорий – это нормативно-правовая база, создание которой способно предоставить девелоперским компаниям правовую защиту, сократить сроки на осуществление проектов и снизить их общую стоимость.*

**Ключевые слова:** редевелопмент; промышленная территория; объект недвижимости; девелопер.

## World and domestic experience in redevelopment of territories

D.K. Polyakov<sup>a</sup>, S.V. Pupentsova<sup>b</sup>, T.P. Nekrasova<sup>c</sup>

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; 29, Polytechnicheskaya St., St. Petersburg, Russia

<sup>a</sup>polyakov.d.k@yandex.ru, <sup>b</sup>pupentsova\_sv@spbstu.ru, <sup>c</sup>nekrasova\_tp@spbstu.ru

Received 18.10.2018, accepted 23.11.2018

*The article discusses successfully implemented projects of redevelopment of industrial territories in foreign countries and the Russian Federation. By collecting and examining the most interesting and vivid projects for the redevelopment of industrial areas, it is possible to follow the development and features inherent in each country. Improving the urban environment by reviving existing buildings began in Europe and America. The most part of redevelopment of industrial areas took place in the second half of the XX*

century. The main idea of redevelopment is to preserve the external architectural structure of the building with a change in the functional use and reorganization of the interior. The functional use of the facilities after the renovation is varied: from residential areas to cultural and entertainment centers. Basically, the objects of redevelopment are old industrial buildings, warehouses with heavy bearing ceilings. In the construction of such buildings there is a large margin of safety, with the expectation of large static and dynamic loads. Having analyzed the world and domestic experience of implemented projects for the redevelopment of industrial territories, we identified the problematic issues that need to be addressed to improve and simplify the mechanism for modernizing production zones. The study of existing and implemented projects of redevelopment in Russia made it possible to determine that at the moment there are a sufficient number of interesting and promising objects. The leaders in the number and pace of improvement of industrial areas are Moscow and St. Petersburg. Redevelopment can transform the faceless industrial areas of large cities and bring profit. The main impetus for the development of depressed areas is the regulatory and legal framework, the creation of which is able to provide legal protection to development companies, reduce the time required for the implementation of projects and reduce their total cost.

**Keywords:** redevelopment; industrial area; real estate object; developer.

**Введение.** Формирование большинства городов длилось столетиями. Небольшие деревни постепенно расстраивались в мегаполисы с заключенными в центральной части промышленными территориями. В связи с этим в крупных городах имеются проблемы с экологической и транспортной обстановкой, низкой стоимостью земель в центре и нарушенным внешним обликом. Решением данных проблем является редевелопмент.

Промышленные зоны имеют большой потенциал к развитию городской инфраструктуры. Для рационального применения редевелопмента, необходимо разобраться с имеющимся мировым и отечественным опытом.

**Анализ опыта зарубежных стран в сфере редевелопмента территорий.** В мировой практике известно много способов развития и совершенствования городской среды. Яркими примерами таких преобразований являются джентрификация (вложение капитала в ранее построенную недвижимость с пониженной ценой) и редевелопмент, перед которыми ставится задача создания «творческих» (креативных) кластеров и оживления существующей застройки. В середине прошлого века в Европе и Америке возникло стремление к возрождению существующих, пришедших в упадок, промышленных территорий.

**Великобритания.** В конце 90-х гг. прошлого столетия в Великобритании применялась грамотная общегородская культурная политика, способствующая развитию творческих кластеров (территорий, на которых располагаются мастерские с творческим направлением деятельности). Кластерный подход к развитию территорий способствует созданию творческой среды с единой, необычной творческой атмосферой, которая способствует развитию коммуникации и сотрудничества, образованию новых возможностей для взаимоотношений творческих людей, обмен идеями. Творческий кластер организуется благодаря редевелопменту, идеей которого является перенос промышленных предприятий загород и возвращение к жизни пустующих помещений.

Примеров подобных улучшений в Великобритании с каждым годом становится все больше. Одним из них стали 17 га портовых кварталов с доками, имеющими историческое значение, в центре Ливерпуля, подверженные комплексной перестройке. Место получившее название Paradise Project, превратилось в культурный, деловой, а также туристический центр притяжения множества жителей и гостей города [1].

Еще один из таких примеров — создание центра притяжения за счет трансформации сталелитейного завода Templeborough в Ротерхэме в научно-приключенческий центр «Магна». Территория в 25,2 га, находившаяся на окраине города, была привлечена к английской программе «Миллениум». В центре «Магна» теперь располагаются познавательно-тематические павильоны-музеи, посвященные четырем первоэлементам (Земля, Воздух, Огонь, Вода), способствующим производству стали [1].

Немало успешных проектов редевелопмента находится в столице Великобритании — Лондоне. Наиболее яркая работа — проект Норманна Фостера, район More London (реализован в центральной части города, на бывшей складской территории площадью 6 га). На данный момент на этой территории располагаются мэрия Лондона, отель «Хилтон» и офисные центры. Застроен район очень плотно — 50 тыс. м<sup>2</sup> на один га, а ставки аренды в бизнес-центрах More London — одни из самых высоких.

Несмотря на успешный опыт редевелопмента территорий, случаются и неудачные проекты. Очень известный пример — это Доклэнд. Разрушенный во время Второй мировой войны порт со временем потерял свою актуальность и превратился в социально опасную территорию. Решением правительства было разместить финансовую индустрию бизнеса на территории бывшего порта, но не все было продумано. Отсутствие транспортной инфраструктуры привело к долговому запустению самой высокой башни в Доклэнде. Устаревшие склады были перестроены в современные офисные и жилые площади. Путем

частных инвестиций эта территория была выстроена и развита.

Центр современного искусства и театров «Трамвай» возник на базе пришедшего в упадок трамвайного депо.

В 1980 г. здание электростанции Баттерси в Лондоне было признано памятником архитектуры, а в 1983 г. прекратило производить энергию. В перспективе на данной территории планируется возведение коммерческой и жилой недвижимости с сохранением архитектурного облика.

Восемь лет назад в Баркинге (один из районов Лондона) выстроен комплекс наиболее востребованной на рынке жилой и коммерческой недвижимости с реконструкцией старых зданий на месте промышленной территории.

В графстве Корнуолл был создан ботанический сад с оранжереями «Проект Эдем» на территории бывшего глиняного карьера. Ранее непривлекательное место теперь ежегодно востребовано для проведения летнего музыкального фестиваля «EdenSessions».

После редевелопмента острова промышленного кораблестроения появился «Остров Какаду» с новыми отелями, школой фотографии и мастерской по реставрации кораблей, где «стали проводиться выставки, посвященные кораблестроению, а также появились услуги аренды лодок» [2].

Парк Барьера Темзы «в районе Лондона под названием Silvertown до реконструкции был причалом Принца Ридженса на южной стороне доков Королевы Виктории, которые построены в 1850–80-х годах» [3]. «Основной проблемой стало активное использование Королевских Доков промышленными компаниями, что привело к сильному загрязнению прилегающих территорий и грунтовых вод. Решением стало преобразование территории доков в 1994 г. в одно из самых прекрасных зеленых мест в городе. Крупнейший новый прибрежный парк в Англии площадью 22 акра разбит на отдельные зоны отдыха для всей семьи» [3].

**Германия.** Что касается редевелопмента в Германии, то здесь есть ряд интересных успешных проектов, реализованных на территориях бывших заводов. Одним из таких проектов является 4-звездочный отель «Ист», открытый в перестроенном здании бывшего сталеплавильного завода в Гамбурге.

Еще одним интересным объектом в Гамбурге является ночной клуб, располагающийся в зенитной башне. Отличная акустика обеспечена высокими потолками с длинными винтовыми лестницами. На месте бывшей орудийной площадки, находившейся на крыше, сейчас располагается открытая танцплощадка.

«На острове Тасмания в порту города Хобарт располагался завод по изготовлению джема, в котором после перестройки здания были открыты арт-отель “Генри Джонс”, названный в память создателя завода, а также выставка современного искусства Тасмании» [3].

На территории нынешнего Олимпийского парка Мюнхена, который находится в районе под названием Oberwiesefeld, до реконструкции, прошедшей в первой половине XX в., располагались военный полигон, аэродром и завод авиационных двигателей Bayerische Motoren Werke, переориентировавшийся после Второй мировой войны на автопроизводство. Основной проблемой завода была низкая рентабельность. В процессе редевелопмента на территории завода BMW площадью 300 га появился крупный многофункциональный центр общегородского значения с единым ландшафтом. На данной территории выросли «Олимпийский стадион вместимостью 80 тыс. человек, бассейн и спортивный зал, которые располагаются на приподнятой земляной платформе и замыкают полукругом с северной стороны главную олимпийскую площадь» [3].

**США.** В 1945 г. в штате Калифорния был принят закон о редевелопменте «California Community Redevelopment Law», актуальный и по сей день, но со временем, безусловно, претерпевавший изменения. Редевелопмент в нем трактуется как инструмент для реконструкции населенных пунктов (городских единиц) с использованием собственного и привлеченного капитала. Главной целью редевелопмента является «повышение финансовой самостоятельности территорий и формирование их экономической независимости, что косвенно предполагает также решение социальных, экологических и институциональных проблем» [4].

Считается, что редевелопмент возник в Америке в момент появления первых проектов по оживлению устаревших районов и неэффективных территорий. Тогда и начали появляться компании, скупавшие устаревшие предприятия, старые дома, а на их месте создававшие экономически и эстетически привлекательную недвижимость.

Сама идея реформирования индустриальных сооружений пришла в Соединенные Штаты из Великобритании, с родины промышленной революции, но все же была несколько изменена и адаптирована в связи с высокой стоимостью земли в Нью-Йорке начиная со второй половины XIX в., что заставило здания расти вверх. На тот момент уже набрало популярность в строительстве использование чугунных колонн и балок, что позволяло снизить общий вес зданий при требуемой прочности и способствовало увеличению их в высоту.

Продолжительное время старые заводские и складские здания на Манхэттене пустовали, но в 50-х гг. прошлого столетия взоры многих творческих людей пали на эти самые помещения, что сдавались по бросовым ценам. За эти деньги художники, скульпторы, архитекторы получали огромные «метражи» с высокими потолками и большими окнами, зачастую во всю стену, позволяющими по максимуму использовать дневное освещение, которые представляли уникальную возможность совмещать жилье с мастерскими и галереями. Так на местах бывших складов и фабрик образовывались первые лофты (*loft* — чердак, верхний этаж промышленного здания), ставшие апартаментами и студиями, в которых как раз и зарождалось андеграундное искусство: днем там творили художники, а вечерняя и ночная программы состояли из полулегальных концертов начинающих музыкальных исполнителей и групп.

Свое распространение в США редевелопмент получил буквально за последние 40–50 лет, результатом чего стал утвержденный законами инструментарий для реализации проектов редевелопмента в 49 штатах Америки. Изучив нормативно-правовую базу и аналитические статьи по редевелопменту, можно сделать вывод о ряде недостатков в теоретико-методологической основе, главный из которых — превалирование нормативно-правового закрепления существующей практики нежели научно-теоретические знания.

В Калифорнии проходит конференция «Annual Southern California Conference on Redevelopment Abuse 1», в рамках которой обсуждаются вопросы, в том числе, о злоупотреблениях в области редевелопмента, и по ее итогам ежегодно публикуются доклады о данной проблеме. Основной материал носит критический характер существующего опыта с примерами наиболее успешной реализации, не рассматривая теоретико-методологическую сторону редевелопмента.

Практика редевелопмента создает «новые зоны комфорта», которые, по мнению бывшего вице-президента США Эла Гора, «будут все в большей мере становиться сильными сообществами: местами, куда высокое качество жизни привлекает наиболее образованных и подготовленных работников и предпринимателей; местами, где хорошие школы и крепкие семьи поощряют творчество и продуктивность; местами, где лучшие умы и лучшие компании обмениваются идеями и вместе строят общее будущее» [5]. Опыт развития территорий США, переданный в трудах Т. Дэвис и К. Марголис, М. Дардиа, Р. Саймонс, а также исследователей Х. Рафсон, Р. Рафсон, К. Готэм и М. Гринберг, сегодня востребован в современном редевелопменте.

В начале XX в. Лос-Анджелес был самой большой аграрной территорией, и ему пророчили будущее одного из самых главных городов. Начиная с 1948 г. в городе создаются агентства редевелопмента, за которыми закрепляются депрессивные территории. На законодательном уровне были закреплены «базовые определения редевелопмента, деятельность всех участников, взаимоотношения в данном направлении, принципы определения территории и последующей работы в ее границах; физические, экономические причины кризисного состояния территории, определены общие стратегии города, округа, штата» [6].

Наиболее известное преобразование произошло с надземным парком в Нью-Йорке под названием High Line. Ранее, до 1980 г., на территории парка возвышались 10-метровые металлические сваи, на которых проходила железнодорожная ветка над улицами двух западных кварталов. Закрытие железной дороги состоялось в середине XX в. вследствие ухудшения экологической ситуации в городе, в том числе в процессе ее эксплуатации, грозившей коллапсом. Проблема демонтажа встала остро по причине того, что начался процесс коррозии металла, и возникла угроза обрушения старого моста. В 2006 г. было положено начало строительства современного необычного парка. Авторы проекта стремились объединить природу, сберегая флору и фауну, и индустриализацию путем сохранения железнодорожных путей, вдоль которых и высажены разнообразнейшие растения более 200 видов. Не меньшим преимуществом проекта считаются потрясающие виды на реку Гудзон и город. Не обошлось также без новшеств в виде «изготовления специального бетона и необычной системы дренажа, представляющей плоскую матрицу из пластиковых полостей» [4].

**Анализ имеющегося отечественного опыта редевелопмента территорий.** За последнее время в крупных городах России намечается дефицит не застроенных территорий. Причиной этому стал строительный бум, охвативший мегаполисы в последние годы, но нехватка жилой и коммерческой недвижимости присутствует в подавляющем большинстве регионов нашей страны. В XX в. превалирующее большинство российских промышленных городов было построено вокруг заводов, фабрик и других градообразующих предприятий. Города-миллионники развивались постепенно, веками. Вокруг существующего исторического центра города на окраинах образовывались промышленные районы, в связи с увеличением численности населения вокруг заводов строились жилые кварталы.

1930-е гг. были весьма показательны в этом. Вокруг градообразующих предприятий Царицына (тракторный завод, завод «Красный Ок-



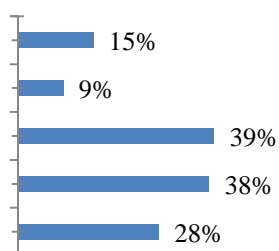
тябрь», «Судоверфь») возвели поселки, и Волгоград сохранил в себе линейную систему планировки, сложившуюся столетиями, и хаотично разбросанные промышленные предприятия.

Важнейшей задачей формирования городской среды является высвобождение территорий города от промышленных объектов, так как существующее расположение промышленности не соответствует задачам развития городской инфраструктуры.

Земля, инженерные сооружения, транспортная инфраструктура используются крайне неэффективно, что снижает производственный потенциал предприятий и заставляет значительную их часть сдавать в аренду свои помещения.

Интерес предпринимателей к объектам промышленности возрастает с каждым годом по причине большого потенциала производственных территорий.

Актуальность редевелопмента в крупных городах России крайне высока, достаточно посмотреть на рис. 1.



**Рис. 1.** Доля промышленных территорий относительно общегородских площадей

**Волгоград.** Волгоград по праву занимает одну из ведущих позиций среди промышленных городов России, вследствие чего страдает экология. По соседству с вокзалом в Центральном районе города располагалась швейная фабрика «Виктория», переехавшая в Советский район на место бывшей фабрики «Аора», занимавшейся производством чулочно-трикотажной продукции. На месте швейной фабрики после редевелопмента был открыт «Царицынский Пассаж».

Многие предприятия подлежат сносу ввиду высокой необходимости комплексной жилой застройки города. В число таких территорий вошли здание фабрики «Конфил», завод медицинского оборудования, завод «Пивовар» и бывший «Помидорпром», макаронная фабрика на Тулака и бисквитная в Краснооктябрьском районе.

На ул. Бакинской в Центральном районе располагались четыре предприятия: маслосырбаза, маргариновый завод, хлебозавод №6 и ОАО «Волгомясомолторг». Предполагается, что с появлением инвестора «Волгомясомолторг» будет

перенесен за черту города, что создаст серьезную транспортную проблему сотням людей.

Рядом с «главной высотой России» стоит здание завода тракторных деталей и нормалей, прибыль от которого давно не приходит, поэтому сейчас его площади находятся в аренде у магазинов, баров и складов. Средств для переноса «Красного Октября» или какого-либо другого предприятия сейчас у города нет, а найти инвестора, желающего участвовать в реализации редевелопмента, на территории Волгограда крайне тяжело.

В основном промышленная недвижимость принадлежит государству, но государственные структуры чаще всего используют производственные площади недостаточно эффективно [7].

В Волгоградской области создается Национальный центр «Победа», в котором участвуют администрация Волгоградской области, IRPGroup, Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет и Ассоциация ландшафтных архитекторов. Руководством области и инициативной группой было обозначено приоритетное направление развития образовательных (университетских) кластеров, способствующих формированию яркого бренда и узнаваемости города в рамках устойчивого развития. Создание подобных кластеров станет центром притяжения молодежи, а развитие образовательных программ будет способствовать развитию целостной идентичности городской среды.

**Томск.** В городе накопилось большое количество вредных, неэкологичных, экономически неэффективных, неэстетичных промышленных предприятий, поэтому настало время возводить на их местах новые жилые районы с сопутствующей инфраструктурой и социальными объектами, а также коммерческую недвижимость.

30 августа 2012 г. в силу вступило постановление администрации Томска № 1009, в котором приоритетным направлением градостроительной деятельности обозначено «интенсивное развитие наряду с улучшением состояния экологической среды», что в полной мере соответствует принципам развития современных городов.

Первые проекты, как полагается, в Томске «пошли со скрипом». Инструментальный завод переехал в пос. Лоскутово (южная часть города), и в его опустевших корпусах намечалось организовать торгово-развлекательный центр, но в связи с экономическим кризисом строительство было приостановлено. Помещения пустуют, а согласно кадастровой документации, недвижимость не изменила свое функциональное назначение. Производство было перенесено за городскую черту, но привести земельный участок к рациональному использованию и принести экономической эффективности не удалось.

Немаловажным фактором при определении местоположения будущего промышленного производства является роза ветров. На территории Томска преобладают южные ветра, поэтому переносить предприятия следует на север города или за его пределы.

По результатам исследований, проходивших в период 2009–2015 гг., «в процессе создания Программы комплексного развития промышленности на территории муниципального образования “Город Томск” было выяснено, что промышленная застройка не является компактной» и даже в какой-то степени опасна, соседствуя с жилой застройкой [8].

**Москва.** Толчком для развития и реорганизации московских промышленных территорий стала принятая в 2004 г. «Программа развития производственных территорий». Проще и предпочтительнее для застройщиков осваивать освобожденные земли новыми сооружениями, но порой перед ними встает проблема необходимости реконструкции в связи с большим количеством зданий, включенных в число памятников архитектуры. Поэтому им на помощь приходит редевелопмент как единственный выход.

На данный момент в Москве застроено больше 7 тыс. га (17% городской территории) более чем 70 производственными объектами, которые давно не используются по назначению или имеют устаревшее производство, поэтому частично функционируют в качестве арендного бизнеса (предоставление помещений класса «С»).

Комплексный редевелопмент промышленных зон призван создать новые рабочие места, новые жилые площади, технопарки. Комплексное развитие получит инфраструктура, в том числе улучшится транспортная ситуация, за счет развития целых районов повысится комфортность проживания.

Успешных примеров реализации в Москве проектов редевелопмента промышленных территорий с каждым годом становится все больше. Яркие примеры — заводы «Серп и Молот», ЗИЛ, швейная фабрика «Красная роза», преобразованная в бизнес-центр, а также проект бизнес-парка «Новоспасский двор», который был реализован на территории ситценабивной фабрики.

Первый творческий кластер в России был открыт в районе метро «Курская». «ArtPlay» («квартал дизайнеров и архитекторов») объединяет порядка 300 творческих компаний.

Еще один яркий пример творческого кластера — дизайн-завод «Флакон». Площади в 2 га бывшего хрустально-стеклянного завода им. Калинина, кардинально неизменившиеся внешне, объединили на своей территории различные творческие, образовательные, развлекательные площадки, офисные

и event-площади под аренду. Журнал Forbes назвал дизайн-завод «Флакон» важнейшим проектом, изменившим московскую жизнь к лучшему [9].

Фабрика технических бумаг «Октябрь» отдала часть территорий под некоммерческие творческие проекты, объединив выставочные пространства, творческие мастерские и студии.

Завод ЗИЛ, площадь которого более 333 га, является на сегодняшний день самым крупным и наиболее перспективным проектом в Москве. Торговые и офисные центры, спортивные комплексы, театр, выставочно-музейное пространство и другие творческие площадки вдохнут в бывшую промышленную территорию новую жизнь и станут новым центром притяжения для жителей города.

В новые деловые кварталы преобразованы фабрика Алексеевых и завод ЖБИ на ул. 7-й Кожуховской, а территория пивоваренного завода «Московская Бавария» преобразилась в музей современного искусства с тремя выставочными залами, галереей, фотогалереей, дизайн-студией и мастерскими [10].

**Санкт-Петербург,** располагаясь на 2-м месте в России по площади городской территории, имеет большое количество пустующих зданий предприятий, трамвайных депо, которые постепенно преобразуются в творческие центры, формируя бренд города. Многие эксперты сходятся во мнении, что редевелопмент промзон Санкт-Петербурга экономически эффективен и по доходности более конкурентоспособен по сравнению с новым строительством. Свободные земельные территории в центральной части города наиболее привлекательны и ценны. Одним из главных преимуществ подобных проектов является развитие креативной составляющей города, которая очень гармонично вписывается в городскую концепцию культурной столицы.

Определим наиболее перспективные объекты для редевелопмента [10–16].

Лидер в изготовлении резиновых изделий в советский период — завод «Красный треугольник». Приватизация 1990-х гг. привела к разорению завода. Многие заброшенные корпуса были построены в начале XX в.

Ленинградский механический завод им. Либкнехта, основанный в 1910 г., изготавливал снаряды и боеприпасы, но в 1918 г. был национализирован советской властью и законсервирован. Только в 1927 г. его мощности были использованы при создании государственного механического завода им. Либкнехта — Ленинградского машиностроительного треста [10].

Заброшенный кожевенный завод им. А.Н. Радищева находится в достаточно старом здании (4 этажа, пустые помещения цехов, мастерские и химическая лаборатория) [11].

Производственное объединение полиграфического машиностроения «Ленполиграфмаш» имеет предпосылки к организации креативного пространства с учетом специфики места и с сохранением особенностей оформления завода [12].

В ходе исследований было выявлено 46 объектов различной инвестиционной привлекательности. Комитетом по инвестициям и стратегическим проектам уже были выбраны несколько объектов, например, помещения следственного изолятора «Кресты», которые в дальнейшем планируется переоборудовать под гостиницу [13].

Творческие кластеры способны аккумулировать значительные инвестиции и развивать депрессивные, неблагополучные территории, обогащая их социальной культурной. Социально-экономическое развитие отдельной территории выглядит следующим образом [14–16]:

1. Выявляются социокультурные потребности молодежи;
2. Организуется и развивается творческий кластер в рамках выбранной территории;

3. Развивается сфера услуг около пространственных территорий;

4. Регулярно проводятся мероприятия, формирующие положительный имидж в сознании горожан и потенциальных гостей города.

Этими шагами создается основа для развития городского предпринимательства, совершенствуется и развивается молодежная политика, а также, что немаловажно, повышается безопасность отношений в обществе.

Главным стимулом для развития Санкт-Петербурга является новая современная инфраструктура. В Санкт-Петербурге еще в 2012 г. комитетом по инвестициям была разработана концепция креативного кластера, в которой отмечался европейский опыт создания арт-кластеров на месте бывших промышленных зон. Тогда инициатива не была встречена с восторгом и не приобрела стихийный характер преобразований.

Успешно существующие креативные пространства Санкт-Петербурга на базе бывших промышленных объектов представлены в таблице [1].

Таблица 1

Наименование действующего арт-объекта	Наименование бывшего промышленного объекта	Адрес
Лофт-проект «Этажи»	Смольнинский хлебзавод	Лиговский пр., д. 74
Креативное пространство «Ткачи»	Прядильно-ткацкая фабрика им. Петра Анисимова	Обводного канала наб., д. 60
Лофт-музей «Erarta»	НИИ им. С.В. Лебедева	29-я линия В.О., д. 2
Креативное пространство «Люмьер-Холл»	Газгольдер	Обводного канала наб., д. 74ц
Творческое пространство «ContourFamily»	Цех ОАО «Ленполиграфмаш»	Аптекарский пр., д. 4
Творческий кластер «Артмуза»	Завод музыкальных инструментов «Муздеталь»	13-я линия В.О., д. 70–72

«Петровский Арсенал» – пример полного функционального преобразования помещений с сохранением прежних строений и адаптацией под новые нужды. Основной проблемой в данном проекте стало наличие большого количества памятников архитектуры, что наложило определенные ограничения на работы по организации пространства.

Реорганизация Тихвинского вагоностроительного завода (ТВСЗ) в Ленинградской области стала глобальной, что привело к появлению предприятия, выпускающего вагонную продукцию, не имеющую европейских аналогов.

Наибольший интерес в области реновации промышленных территорий представляет «Новая Голландия» – небольшой искусственный остров, созданный при Петре I в 1719 г. под склады. Вся свою историю остров был закрыт для

посещений, но «в 2004 г. “Новую Голландию” передали городу и сразу же объявили тендер на реконструкцию, но инвестор обанкротился. Повторный конкурс был открыт лишь в 2010 г. Основной концепцией пространства стало создание парковой зоны, с размещением коммерческих площадей в реконструированных исторических постройках. Сейчас реконструирована только парковая зона, однако планируется постепенный ввод в эксплуатацию до 2025 г. остальных объектов острова. “Новая Голландия” является стратегически важным культурным центром Санкт-Петербурга» [14].

**Выводы.** Зарубежная и российская практика редевелопмента имеют следующие основные различия:

1. Редевелопмент в зарубежных странах стал абсолютно привычным процессом, наравне со

строительством. Нерентабельные объекты преобразуются уже тогда, когда недвижимость становится коммерчески неэффективной. В нашей же стране к редевелопменту прибегают исключительно в случаях нехватки городских территорий под застройку.

2. В управлении редевелопмента также имеются различия. За рубежом при администрациях создаются специально ориентированные редевелоперские агентства.

3. Взаимоотношения с собственниками в процессе реализации проекта. Вначале редевелопмента практически всегда и везде имеют место трудности с владельцами ликвидируемых производств, но разница в том, что в развитых странах владельцу выплачивается компенсация либо предлагается доля собственности в новом проекте. Если собственник не согласен с действиями агентства, он имеет право подать иск в суд для получения большей компенсации, но, скорее всего, ему будет отказано. В России успешная схема реализации редевелопмента выглядит следующим образом: сначала выкупается объект, проводятся работы по его преобразованию, и только по завершении компания получает необходимый пакет документации.

В Российской Федерации у редевелопмента существует ряд препятствий для реализации [14]:

- 1) отсутствует нормативно-правовая база;
- 2) отсутствует государственная и муниципальная поддержка комплексного развития промышленных территорий;
- 3) долгосрочная реализация проектов редевелопмента промышленных территорий. Средний срок выполнения проекта составляет от 10 до 15 лет;
- 4) присутствие памятников архитектуры на территории редевелопмента значительно усложняет реализацию проекта;
- 5) существуют сложности с градостроительными и строительными решениями, в которые входят экологические предписания, рекультивация земель, а также работы по укреплению соседних зданий;
- 6) отсутствует специализированное образование;
- 7) незначительное участие государства. В отличие от запада, в России инициатива редко исходит от властей, в основном проекты продвигают сами предприятия либо девелоперы;
- 8) сложности с реализацией редевелопмента из-за большого количества собственников объекта;
- 9) отсутствие единых механизмов оценки стоимости земельных участков на территориях, подлежащих редевелопменту;
- 10) проблемы социального характера.

Чтобы развивать редевелопмент в России, необходимо улучшать взаимоотношения между государством, собственниками и населением по той причине, что редевелопмент требует активного участия всех трех групп. Основными причинами, сдерживающими развитие редевелопмента, являются низкая заинтересованность со стороны владельцев предприятий, безразличие и низкая активность населения, а также отсутствие инициативы со стороны власти.

#### Литература

1. Абакумова А.В. Принципы оптимизации промышленных территорий // Приволжский научный журнал. 2014. № 2 (30). С. 125-128.
2. Климчаускайте А.Ю. Мировой опыт использования редевелопмента в индустрии туризма // Молодой ученый. 2016. № 5 (109). С. 342-346.
3. Мирошниченко А.О., Грин И.Ю. Модернизация зеленых пространств на производственных территориях в Европе // Новые идеи нового века: материалы междунар. науч. конф. М., 2015. Т. 2. С. 161-167.
4. Малахов В.И. Системный промышленный редевелопмент. М., 2014.
5. Быстров П.Н., Закиров Р.С. К вопросу о редевелопменте промышленных территорий в центральной части города // Изв. КГАСУ. 2006. № 1 (5). С. 59-63.
6. Поляков Д.К., Пупенцова С.В. Сравнительный анализ проектов реноваций и редевелопмента // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сб. тр. науч. и учеб.-практической конф. 2017. Ч. 3 С. 72-79.
7. Орлов И.Ю. Основные факторы, влияющие на стоимость девелоперского проекта // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2016. № 4. С. 99-108.
8. Колганова О. Нешаткий редевелопмент [Электронный ресурс] // Эксперт Online: сайт. URL: <http://expert.ru/northwest/2015/17/neshatkij-redevelopment/> (дата обращения 10.09.2017).
9. Озеров Е.С. Формирование системы управления доходной недвижимостью. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2016. 606 с.
10. Grishunin S., Suloeva S. Development of project risk rating for telecommunication company // Lecture Notes in Computer Science. 2016. Т. 9870. С. 752-765.
11. Карпушко Е.Н., Любанская А.А. Девелопмент и редевелопмент промышленных территорий // Наука и образование: архитектура, градостроительство и строительство. 2012. № 2. С. 179-185.
12. Ozerov E.S., Pupentsova S.V., Leventsov V.A., Dyachkov M.S. Selecting the best use option for assets in a corporate management system // Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) // 6th International Conference ICRITO. 2017. P. 163-171.
13. Grishunin, S., Suloeva, S. Project controlling in telecommunication industry // Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics). 2015. 9247. P. 573-584 DOI: 10.1007/978-3-319-23126-6\_51.

14. Попова П.В., Пупенцова С.В. Анализ чувствительности при оценке объектов недвижимости // Неделя науки СПбПУ: сб.ст. по материалам науч. конф. с междунар. участием. СПб.: С.-Петербург. политехн. ун-т Петра Великого, 2016. С. 212-215.

15. Demirakos E.G., Strong N.C., Walker M. What Valuation Models Do Analysts Use // Accounting Horizons. 2011. Vol. 18, № 4. P. 68-72.

16. Finnerty, J.D., Emery, D.R. The Value of Corporate Control and the Comparable Company Method of Valuation // Financial Management, Spring, 2004. P. 91-99.

УДК 005.95

## Совершенствование мотивационного механизма управления персоналом предприятия

Е.В. Романюк<sup>1а</sup>, Е.В. Трусевич<sup>2b</sup>, О.С. Олексюк<sup>1с</sup>

<sup>1</sup>Институт экономики и управления Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского, пр. Вернадского 4, Симферополь, Республика Крым, Россия

<sup>2</sup>Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, Братск, Россия

<sup>а</sup>rommania@rambler.ru, <sup>б</sup>joint@brstu.ru, <sup>с</sup>oleksyuk-95@mail.ru

Статья поступила 19.10.2018, принята 24.11.2018

*В статье исследуются вопросы повышения эффективности мотивации персонала предприятия. Проведен анализ и представлена характеристика основных зарубежных моделей мотивации работников. Уточнено определение «мотивационный механизм в управлении персоналом предприятия», рассмотрены категории материального и нематериального стимулирования. Авторами обоснован тезис о том, что комплексное применение работодателями методов прямой и косвенной мотивации позволяет сохранить персонал и повысить эффективность трудовой деятельности, способствует большей вовлеченности в трудовой процесс. Разработана структура мотивационного механизма и ее составляющие элементы, предложены направления совершенствования мотивационного механизма в управлении персоналом предприятия.*

**Ключевые слова:** мотивация; мотивационный механизм; управление персоналом; работник; работодатель; повышение производительности труда; удовлетворенность трудом.

## Improving the motivational mechanism of management of an enterprise staff

E.V. Romanyuk<sup>1а</sup>, E.V. Trusevich<sup>2b</sup>, O.S. Oleksyuk<sup>1с</sup>

<sup>1</sup>Institute of Economics and Management of the Crimean Federal University; 4, Vernadsky Pros., Simferopol, Republic of Crimea, Russia

<sup>2</sup>Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

<sup>а</sup>rommania@rambler.ru, <sup>б</sup>joint@brstu.ru, <sup>с</sup>oleksyuk-95@mail.ru

Received 19.10.2018, accepted 24.11.2018

*The article examines the issues of increasing the efficiency of motivation of the personnel of the enterprise. The analysis was carried out and the characteristics of the main foreign models of motivation of the company's employees were provided. The definition of «motivational mechanism in the management of enterprise personnel» is clarified, the categories of material and non-material incentives for employees are considered. The authors substantiate that the comprehensive application of direct and indirect motivation methods by employers will allow retaining staff, increasing the efficiency of work and encouraging their greater involvement in the work process. The structure of the motivational mechanism and its constituent elements is developed, directions for improving the motivational mechanism in the management of the personnel of the enterprise are proposed.*

**Keywords:** motivation; motivational mechanism; personnel management; employee; employer; increase in labor productivity; job satisfaction.

В настоящее время заинтересованность и желание работников качественно и эффективно выполнять свои служебные обязанности является одним из главных внутренних факторов, влияющих на рост успешности, престижности и конкурентоспособности любого современного предприятия. В основе находится мотивация работников, ориентированная на удовлетворения личных и коллективных потребностей и интересов. Руководитель предприятия должен владеть информацией о том, что для работников является достаточным, а что — необходимым и обязательным для того, чтобы они были заинтересованы эффективно осуществлять трудовую деятельность на данном предприятии. Кроме этого, важно, чтобы персонал предприятия работал наиболее результативно, плодотворно и продуктивно, для чего руководству необходимо стимулировать и поощрять своих работников. Перед руководством предприятия стоит важный вопрос — чем, с помощью каких средств и методов повысить мотивацию персонала? В связи с этим важнейшей задачей кадровой службы на предприятии является разработка и реализация мотивационного механизма в управлении персоналом, направления которого будут ориентированы на побуждение работников к эффективной трудовой деятельности. Все вышеизложенное свидетельствует об актуальности и своевременности рассмотрения вопросов формирования и совершенствования мотивационного механизма и его структуры на современном предприятии.

Вопросам мотивации персонала посвящены работы многих ученых, среди которых можно отметить С.В. Ильченко, Т.И. Кандаурову, Р.Р. Крамаренко, Т.В. Мизинову, В.В. Никитину, Е.Н. Фищук, А.Н. Чиркова [1; 5-7; 11; 12].

С.В. Ильченко и Т.И. Кандаурова рассматривают вопросы управления поведением работников, при этом они показывают необходимость развития составляющих элементов мотивационного механизма стимулирования работников предприятия [1, с. 14-21].

В своем научном труде В.В. Никитина предлагает основные направления материального стимулирования и выделяет общие правила материального поощрения работников, исследует наиболее популярные виды нематериального стимулирования [7, с. 38-42].

Р.Р. Крамаренко анализирует проблемы эффективного управления трудовым коллективом, в частности, возрастание в современных услови-

ях роли экономических и социально-психологических методов управления персоналом как факторов совершенствования мотивационного механизма в условиях кризиса [5, с. 31-35].

Т.В. Мизинова анализирует специфические особенности мотивационного управления на предприятиях России [6, с. 283-287].

Е.Н. Фищук исследует теоретические аспекты создания мотивационного механизма управления персоналом предприятия [11, с. 477].

А.Н. Чирков рассматривает мотивационные механизмы на примере предприятия, показывает степень взаимосвязи между показателями заработной платы, в том числе премирования, текущей заработной платы, удовлетворенности персонала условиями и результатами труда [12, с. 1].

Однако мотивационный механизм управления персоналом на современном предприятии исследован недостаточно, в связи с чем актуально и своевременно изучение составляющих элементов его структуры. Поэтому целью научной статьи является разработка наиболее эффективного мотивационного механизма управления персоналом предприятия.

Для этого в работе поставлены и решены следующие задачи:

- провести анализ и предоставить характеристику основных зарубежных моделей управления мотивации персонала предприятия;
- уточнить определение «мотивационный механизм в управлении персоналом предприятия»;
- выделить основные элементы для разработки структуры совершенствованного мотивационного механизма в управлении персоналом предприятия;
- рассмотреть и более детально проанализировать категории материального и нематериального стимулирования работников;
- предложить направления совершенствования мотивационного механизма в управлении персоналом предприятия.

Отметим, что практический и теоретический опыт зарубежных стран по управлению мотивацией персонала является для отечественных предприятий примером и фундаментальной базой для разработки собственного механизма мотивации работников. При исследовании и анализе опыта зарубежных стран в настоящее время можно выделить следующие основные модели управления мотивацией работников: японская, американская, немецкая, турецкая, а также модель Великобритании (табл. 1).

Характеристика основных зарубежных моделей мотивации персонала предприятия

Виды моделей мотивации персонала	Характеристика модели мотивации персонала
Японская модель	Стимулирование работника осуществляется на основании составляющих: уровень профессионализма, квалификации и мастерства, а также возраста и стажа трудовой деятельности
Американская модель	Модель ориентирована на индивидуальный интерес каждого работника к достижению благосостояния и эффективных трудовых результатов. Работники могут участвовать в прибылях и доходах, а также в доле собственности и управлении предприятием
Модель Великобритании	Применение денежной, акционерной и колеблющейся заработной платы в зависимости от полученной прибыли
Немецкая модель	Интересы работника учитываются руководством на первом месте
Турецкая модель	Применяются материальная мотивация, корпоративная культура, методы психологической мотивации, периодически улучшаются условия труда

Источник: [2, с. 383; 3; 10, с. 338]

Далее рассмотрим характеристики основных моделей мотивации работников. Так, особенность японской модели мотивации персонала заключается в том, что при разработке способов мотивации учитываются такие составляющие, как уровень профессионализма, квалификации и мастерства, а также возраст и стаж трудовой деятельности. Стимулирование работников осуществляется на основании всех вышеуказанных составляющих.

В основе американской модели мотивации лежат социальные и культурные особенности нации. Модель ориентирована на индивидуальный интерес каждого работника к достижению благосостояния и эффективных трудовых результатов. Руководство предприятия считает, что работники могут участвовать в распределении прибыли и доходов, в управлении, а также иметь долю в собственности.

Характерной особенностью модели мотивации персонала в Великобритании является зависимость заработной платы от прибыли (денежная и акционерная). Также может быть использована колеблющаяся заработная плата, которая зависит только от прибыли предприятия.

При формировании немецкой модели мотивации персонала главное заключается в том, что интересы работника учитываются руководством на первом месте.

Что касается турецкой модели, то можно отметить, что, кроме материальной мотивации, руководство активно внедряет корпоративную культуру, методы психологической мотивации, периодически улучшает условия труда работников. Применение данной модели позволяет

удовлетворить потребности работников и повысить их мотивацию.

На данном этапе многие ученые в своих трудах исследуют мотивационный механизм управления персоналом. С.Д. Резник и И.А. Игошина формулируют мотивационный механизм как комплексную систему различных способов воздействия на персонал организации [9, с. 57]. С.В. Ильченко и Т.И. Кандаурова подчеркивают, что мотивационный механизм должен формироваться с учетом потребностей, интересов, особенностей поведения работников [1, с. 3].

При формировании мотивационного механизма необходимо учитывать, что значимые цели предприятия должны поддерживаться целями работников. Направления механизма должны быть просты в понимании и доступны как работодателю, так и работнику, а также справедливы при соответствующих условиях его реализации. При изменении экономического положения, финансового состояния, видов деятельности и других причинах методы и инструменты, применяемые руководством предприятия, должны варьироваться и гибко видоизменяться, а также адаптироваться к сложившейся благоприятной или неблагоприятной ситуации. Кроме этого, все составляющие элементы мотивационного механизма должны быть взаимосвязаны и не противоречить друг другу.

Понятие «мотивационный механизм в управлении персоналом предприятия» трактуется в данной работе в качестве совокупности принципов, методов, инструментов и направлений, ориентированных на удовлетворение потребностей работников и сохранение кадрового потенциала предприятия. Нами предлагается структура мо-

тивационного механизма, которая включает в себя следующие составляющие: главная цель, задачи, принципы, методы, инструменты, при-

оритетные направления и ожидаемый результат (рис. 1).

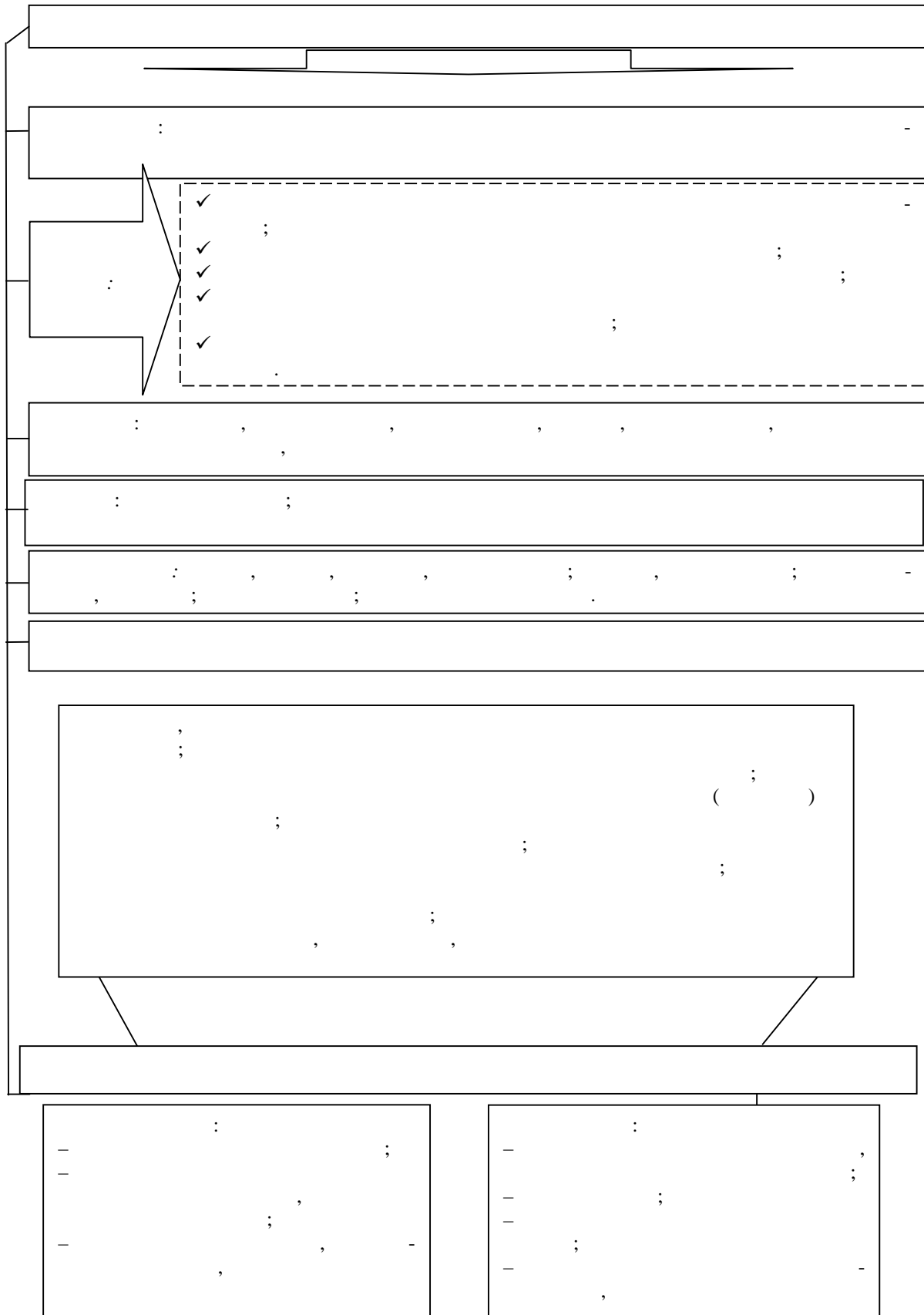


Рис. 1. Совершенствование мотивационного механизма управления персоналом предприятия



Так, главная цель механизма заключается в улучшении трудовых результатов работы персонала и в его сохранении. При формировании мотивационного механизма важное значение имеют принципы, которые являются основой его разработки и функционирования и позволяют достичь поставленную цель. Разработанный мотивационный механизм в управлении персоналом предприятия предполагает решение следующих задач:

- повышение корпоративной культуры и социальной ответственности предприятия;
- обеспечение личного развития и карьерного роста работников;
- повышение мотивации и вовлеченности работников в трудовой процесс;
- стимулирование работников для формирования профессиональных компетенций и удовлетворения потенциальных возможностей;
- создание условий для максимальной удовлетворенности работников рабочим местом.

Отметим, что при реализации задач мотивационного механизма важно учитывать принципы формального и неформального управления персоналом. На основании вышеизложенного можно выделить ряд принципов формального управления персоналом — мотивация, влияние власти, наставничество и др. При рассмотрении принципа мотивации можно выделить определенные меры, которые будут стимулировать работников к наиболее добросовестному и инициативному выполнению своей работы, при этом получая денежное или неденежное вознаграждение за выполненный труд. При некачественном, недобросовестном, непрофессиональном выполнении работы работодателем может быть принято решение о сокращении или прекращении мотивационных мер. Следует обратить внимание на то, что, во избежание низкоэффективной деятельности персонала, руководству следует постоянно применять различные способы его мотивации к эффективной трудовой деятельности. При рассмотрении принципа влияния власти следует отметить, что работодатель оказывает прямое влияние на подчиненных, при этом работники обязаны подчиняться требованиям руководителя. Принцип наставничества имеет важное значение как мотивирующий фактор, формирующий ответственность и стремление к профессиональному росту работников.

К неформальным методам управления можно отнести следующие: доверие руководителя к подчиненному и его труду, взаимовыручка, объективность при оценке результатов работы подчиненных, учет интересов, потребностей и возможностей работников. Между работодателем и работником должны формироваться социально-

трудовые отношения доверительного характера. Работник обязан ответственно, четко и честно выполнять свои обязанности, работодатель, в свою очередь, не должен ущемлять права своего подчиненного. Не менее важно и наличие взаимовыручки. При сложившихся различных обстоятельствах и форс-мажорных ситуациях трудовая деятельность работника должна быть временно заменена деятельностью других соответствующих работников. К результатам труда работника работодатель обязан подходить объективно, учитывать при этом пожелания и просьбы своего подчиненного. В основе организованных и налаженных социально-трудовых отношений между работником и работодателем лежат не только интересы работодателя, но и учет личных интересов, потребностей и потенциальных возможностей его работников, что будет способствовать повышению производительности труда и росту их заинтересованности в трудовой деятельности.

Для того, чтобы достичь основную цель мотивационного механизма с использованием вышеизложенных принципов, руководству целесообразно применять в практической работе различные методы мотивации персонала. Ученые выделяют методы мотивационного характера и классифицируют их на методы прямой мотивации и методы косвенной (принудительной) мотивации [1, с. 5; 8, с. 14]. Методы прямой мотивации можно условно разделить на материальное (денежное) и нематериальное стимулирование. Относительно материального стимулирования можно отметить, что результатом его применения является рост благосостояния работников в обмен на более продуктивную работу. Денежное вознаграждение работника является одним из наиболее эффективных и частых методов стимулирования персонала. Однако обратим внимание и на то, что денежное стимулирование будет эффективно в том случае, если работник считает заработную плату справедливой и достойной относительно его труда. Работник в данном случае должен понимать, что затраченные им физические и умственные силы, а также полученный конечный результат имеют прямую связь с денежным вознаграждением. Однако в настоящее время, с учетом специфики деятельности многих предприятий и организаций, очень часто складывается ситуация, когда работодателю сложно объективно оценить эффективность и объем работы у многих работников в связи с отсутствием ее прямой оценки. Это приводит к отсутствию дифференциации в оплате труда и является причиной неудовлетворенности оплатой труда, что приводит к снижению его производительности. Подчеркнем, что заработная плата

всегда является важной частью системы оплаты и стимулирования труда, а также выступает одним из самых эффективных инструментов воздействия на эффективность труда персонала предприятия [11, с. 92].

Кроме денежного стимулирования, руководство может применять такие виды стимулирования, как предоставление или оплата путевок на санаторно-курортное оздоровление работника, оказание помощи в получении жилья, в решении вопроса с устройством детей в детские сады, обеспечении питанием (в том числе бесплатным) и служебным транспортом. К дополнительному стимулированию работников также можно отнести скидки на приобретение продукции фирмы, оказание медицинских услуг и др. Что касается стимулирования в нерабочее время, то можно выделить удовлетворение потребностей персонала в отдыхе, а также социально-психологических потребностей, что предусматривает предоставление работнику времени для решения вопросов, связанных с личными интересами. Важным моментом является и стимулирование деятельности работника, которое направлено на удовлетворение потребностей в самовыражении и самоактуализации, выраженное в возможности карьерного роста, желаемого перевода на другое место работы внутри данного предприятия. Работодатель также может предложить, по необходимости, работу с гибкими формами занятости – гибким графиком, неполным рабочим днем, что позволит быть задействованными в трудовой деятельности женщинам, имеющих малолетних детей, студентам, несовершеннолетним, лицам с ограниченными возможностями здоровья [10, с. 338]. Для работника гибкие формы занятости в работе оказывают положительные эффекты. Так, работник, в зависимости от трудового договора, оформившись на работу с гибкими формами занятости, получает либо конкретный объем работы, который необходимо выполнить за определенные установленные сроки, либо сокращенное рабочее время, а также возможность работы, которая осуществляется дистанционно (на дому).

Нематериальное стимулирование классифицируется на социальное, моральное, социально-психологическое [7, с. 40]. Социальное стимулирование предусматривает престижность работы, возможность принятия решений самостоятельно и другие права. Моральное стимулирование связано с предоставлением руководством возможности для реализации творческого потенциала и признания работника. На основании того, как складываются социально-психологические от-

ношения работника с руководством и трудовым коллективом, также формируется удовлетворенность трудом.

Косвенная (принудительная) мотивация базируется на принуждении работника выполнять то или иное задание, порученное руководством. Как правило, при чрезмерном применении принудительной мотивации происходит ущемление желаний и потребностей работников. Инструментарием данного метода являются различные распорядительные документы, такие как приказы, распоряжения и др.

Под воздействием методов прямой и косвенной мотивации в правильной пропорции работники осуществляют свою трудовую деятельность наиболее рационально и эффективно, добиваясь при этом наилучших конечных результатов, повышая производительность труда. Руководитель при использовании различных методов мотивации должен учитывать не только социальные, но и психологические факторы воздействия на поведение персонала, учитывая личностные и психологические особенности его поведения. Сегодня все чаще на современных предприятиях можно наблюдать ситуацию, когда руководство считает необходимым в большей мере использовать методы морального стимулирования. Это связано с тем, что у предприятия не всегда имеются финансовые средства и возможности для поддержания должного уровня материальной мотивации работников с помощью денежного стимулирования [7, с. 41]. При этом моральное стимулирование для руководства предприятия обходится значительно дешевле. На основании обобщения вышеизложенного в табл. 2 систематизированы и обобщены приоритетные виды материального и нематериального стимулирования работников.

Руководителю следует организовать процесс работы на предприятии таким образом, чтобы был соблюден баланс интересов и потребностей работников с задачами и интересами руководства, а также развитием предприятия в целом [13]. Воздействуя на трудовое поведение работника, руководителю необходимо более тщательно анализировать и подбирать формы и методы стимулирования персонала. Труд должен быть организован так, чтобы работник мог реализовать свои возможности, развить и применить в практической деятельности все свои профессиональные качества. Без сомнений, для работника очень большое значение имеет прямая мотивация в виде денежного стимулирования, однако руководству нельзя забывать и об эффективности нематериального стимулирования.

Приоритетные виды материального и нематериального стимулирования работников

Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование
<ul style="list-style-type: none"> <li>- заработная плата, премии, надбавки, бонусы, коэффициенты;</li> <li>- организация питания и субсидии на питание;</li> <li>- оплата санаторно-курортного лечения работников;</li> <li>- участие работников в прибылях;</li> <li>- планы дополнительных выплат;</li> <li>- участие работников в акционерном капитале;</li> <li>- скидки на приобретение продукции предприятия;</li> <li>- оказание медицинских услуг, частичная компенсация их стоимости;</li> <li>- организация обучения и повышения квалификации работников;</li> <li>- оказание помощи в приобретении работником жилья;</li> <li>- оплата транспортных расходов к месту отдыха и лечения;</li> <li>- предоставление служебного транспорта;</li> <li>- оплачиваемые невыходы работника на работу (по уважительным причинам) и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предоставление работнику (по желанию и необходимости) гибких форм занятости;</li> <li>- предоставление в рабочее время (по просьбе работника) возможности для решения вопросов, связанных с личными интересами;</li> <li>- оказание помощи в решении вопроса с устройством детей работников в детские сады;</li> <li>- обеспечение профессионального развития и личностного карьерного роста;</li> <li>- создание благоприятной психологической обстановки в коллективе, доверительных социально-трудовых отношений между работодателем и наемным работником;</li> <li>- предоставление возможности работникам (в зависимости от должности и уровня компетентности) права принимать решения самостоятельно, в том числе возможности лично управлять процессом производства и др.</li> </ul>

Источники: [4, с. 92; 5, с. 32; 10, с. 338]

Итак, в научном исследовании проанализированы основные зарубежные модели управления мотивацией персонала предприятия – японская, американская, немецкая, турецкая, модель Великобритании, которые показывают практический положительный опыт передовых и развитых стран по формированию мотивационного механизма управления наемными работниками предприятия. Предложен наиболее эффективный мотивационный механизм управления персоналом предприятия, который имеет свою структуру и включает в себя такие составляющие элементы, как цель, задачи, совокупность определенных принципов, методов и инструментов, а также приоритетные направления, позволяющие руководству предприятия повысить результативность трудовой деятельности работников. Кроме этого, в статье детально рассмотрены методы прямой и косвенной мотивации персонала предприятия. Разработанные авторами приоритетные направления мотивационного механизма позволят повысить эффективность системы управления персоналом предприятия и улучшить организацию социально-трудовых отношений между работниками и работодателями.

*Литература*

1. Ильченко С.В., Кандаурова Т.И. Мотивационный механизм в управлении поведением персонала // Вестн. экспериментального образования. 2015. № 2. С. 14-21.
2. Каграманова Т.И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом // Мир науки, культуры, образования. 2014. № 3 (46). С. 382-384.
3. Коноплева Г.И., Борщенко А.С. Мотивационный механизм управления персоналом // Современные наукоемкие технологии. 2013. № 10-2. С. 191-192.

4. Кикун Т.Ю. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей // Экономика устойчивого развития. 2012. № 11. С. 91-94.
5. Крамаренко Р.Р. Проблемы совершенствования мотивационного механизма трудового коллектива // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 7 (74). С. 31-35.
6. Мизинова Т.В. Содержание и специфические особенности мотивационного управления работой предприятий и организаций в России // Изв. Рос. гос. педаг. ун-та им. А.И. Герцена. 2009. № 101. С. 283-287.
7. Никитина В.В. Мотивационный механизм эффективной системы управления персоналом // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 43. С. 38-42.
8. Посадсков Е.Г. Стимулирующие системы: опыт и современная практика // Человек и труд. 2013. № 4. С. 13-18.
9. Сердюк Е.А. Формирование механизма мотивации труда в системе стратегического управления персоналом предприятия: теоретический аспект // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. 2017. № 4 - 4 (6). С. 17-21.
10. Симченко Н.А., Волошин А.И., Ромнюк Е.В. Теоретические аспекты нестандартных форм занятости на рынке труда в современных экономических условиях // Kant. 2018. № 2 (27). С. 337-340.
11. Фищук Е.Н. Теоретические аспекты создания мотивационного механизма управления персоналом в современных условиях // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. 477 с.
12. Чирков А.Н. Управление мотивацией персонала // Nauka-rastudent.ru. 2017. № 6. С. 1.
13. Гончарова Н.А., Трусевич Е.В., Огнев Д.В. Организационная технология эффективного комплексного управленческого консультирования // Вестн. Иркут. гос. техн. ун-та. 2014. № 6 (89). С. 199-204.

УДК 338.98

## Стратегическое развитие коммерческого предприятия в современных экономических условиях

Е.В. Трусевич<sup>1a</sup>, Е.В. Романюк<sup>2b</sup>, А.В. Трухина<sup>1c</sup><sup>1</sup>Братский государственный университет, ул. Макаренко 40, Братск, Россия<sup>2</sup>Институт экономики и управления Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского, пр. Вернадского 4, Симферополь, Республика Крым, Россия<sup>a</sup>joint@brstu.ru, <sup>b</sup>rommania@rambler.ru, <sup>c</sup>trusevic@yandex.ru

Статья поступила 09.11.2018, принята 6.12.2018

*В статье проведено исследование вопросов, связанных с основными аспектами разработки и выбора стратегии развития коммерческого предприятия. Определены факторы, влияющие на разработку стратегии коммерческого предприятия, ее составные части, требования и правила, которые необходимо учитывать при разработке стратегии. Рассмотрена стратегия повышения конкурентоспособности как вариант стратегии развития коммерческого предприятия.*

**Ключевые слова:** стратегия; стратегия развития коммерческого предприятия; виды стратегий; стратегия конкурентоспособности.

## Strategic development of a commercial enterprise in modern economic conditions

E.V. Trusevich<sup>1a</sup>, E.V. Romanyuk<sup>2b</sup>, A.V. Trukhina<sup>1c</sup><sup>1</sup>Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia<sup>2</sup>Institute of Economics and Management of the Crimean Federal University; 4, Vernadsky Pros., Simferopol, Republic of Crimea, Russia<sup>a</sup>joint@brstu.ru, <sup>b</sup>rommania@rambler.ru, <sup>c</sup>trusevic@yandex.ru

Received 09.11.2018, accepted 6.12.2018

*The article has conducted a study of issues related to the main aspects of the development and selection of strategies for the development of a commercial enterprise. The factors influencing the development of the strategy of a commercial enterprise, its components, requirements and rules that must be considered when developing a strategy are identified. The strategy of increasing competitiveness is considered as a variant of the development strategy of a commercial enterprise.*

**Keywords:** strategy; business development strategy; types of strategies; competitive strategy.

В современных экономических условиях перед каждым коммерческим предприятием стоит задача повышения эффективности функционирования. Важным начальным этапом решения данной задачи является разработка стратегии развития.

Отсутствие грамотно разработанной стратегии развития приводит к негативным последствиям, которые характеризуются снижением уровня конкурентоспособности и, соответственно, сокращением прибыли. Четко обоснованная стратегия развития формулирует приоритетные направления деятельности, учитывает возможные риски и угрозы внешнего и внутреннего ха-

рактера, что позволяет повысить эффективность функционирования коммерческого предприятия, удержать завоеванную долю рынка или освоить новые сегменты. Эффективная стратегия развития способна обеспечить развитие коммерческого предприятия на длительную перспективу, реализуя его потенциал в быстро изменяющейся экономической среде. Именно поэтому наличие стратегии развития и постоянное осуществление стратегического управления является важнейшим требованием для современного коммерческого предприятия.

Понятие «стратегия развития» вошло в хозяйственную практику как ответ на условия функ-

ционирования предприятия (внутреннюю и внешнюю среду), рост значимости факторов внешней среды для его жизнедеятельности и развития. Предприятие функционирует как сложная, развивающаяся и меняющаяся во времени производственная, экономическая и социальная система, подверженная воздействию факторов внешней среды и в определенной степени влияющая на эту среду. Таким образом, под стратегией развития коммерческого предприятия следует понимать процесс формирования перспективных ориентиров его деятельности с помощью определения качественно новых целей на основе оценки его потенциальных возможностей и прогнозирования развития внешней среды. Стратегия деятельности коммерческого предприятия представляет собой интегрированную модель действий, предназначенных для достижения его целей. Содержание выбранной стратегии определяется набором правил принятия решений, используемых для определения основных направлений деятельности.

Разрабатывая стратегию развития, коммерческое предприятие имеет возможность сформулировать основные направления, определить миссию, стратегические и оперативные цели, пути изменения и корректировки данных целей в фактических условиях хозяйствования, оптимизировать ресурсы, необходимые для осуществления деятельности. Стратегический подход к управлению предполагает четкое понимание реального состояния деятельности коммерческого предприятия и перспектив его развития в разные промежутки времени, что графически представлено на рис.1, составленном на основе работ Л.Н. Чайниковой и В.Н. Чайникова [1]. Линией А отражено направление изменений на начальном этапе стратегического обеспечения достижения целей, линией В – направление чередования радикальных решений, линией С – направление поэтапных (осторожных) действий, связанных с незначительным организационным воздействием, которое должно привести к существенным изменениям.

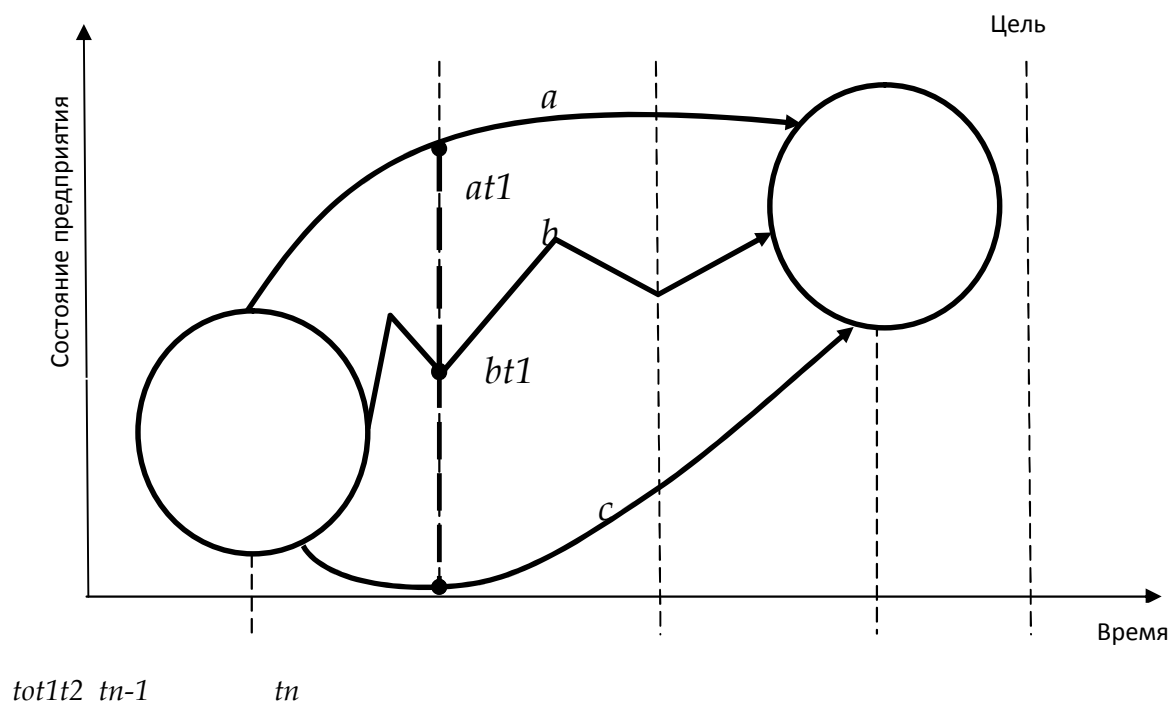


Рис. 1. Модель формирования представления о стратегическом развитии коммерческого предприятия

Желаемое состояние показывает планы коммерческого предприятия на перспективу. Реальное состояние обозначает коммерческое предприятие в современных условиях и формирует механизм оценки его внутреннего потенциала, а также подход к диагностике его рыночного потенциала. Модель перспективного роста и достижения целевых задач обеспечивает достижение хозяйственных целей коммерческого предприятия на перспективу. Внедрение стратегии в

управление коммерческим предприятием имеет следующие преимущества: обеспечение направленности развития; гибкая реакция и своевременные решения, отвечающие вызову со стороны конкурентов и рынка; обеспечение условий, способствующих адекватному реагированию на сложившуюся ситуацию.

При разработке стратегии следует учитывать следующие требования:

–адекватность, которая предполагает соответствие стратегии коммерческого предприятия рыночной ситуации в определенный момент времени;

–целостность элементов системы управления;

–нравственность и этичность, т. е. стратегия не должна противоречить нормам общественной морали и государственного права;

–оправданный риск, который предполагает, что стратегия не должна превышать допустимый уровень риска;

–направленность на достижение конкурентных преимуществ на рынке;

–учет потребностей и интересов потребителей;

–учет потребностей и интересов персонала коммерческого предприятия;

–альтернативность, что предполагает разработку нескольких сценариев развития коммерческого предприятия.

Разработка стратегии развития предусматривает применение инструментов стратегического анализа и планирования. При этом эффективная стратегия развития коммерческого предприятия основывается на трех основных составных частях: правильный выбор целей на долгосрочную перспективу; четкое понимание деятельности конкурентов и их конкурентных преимуществ; адекватная и достоверная оценка собственных конкурентных преимуществ и возможностей коммерческого предприятия. Следует заметить, что при разработке стратегии важным является учет следующих составляющих: условия определенности или неопределенности ситуации на рынке; соответствие целей и подцелей этапам их достижения; учет инновационной составляющей [2; 3].

Систематизация и классификация стратегий развития коммерческого предприятия является одним из важных условий, способствующих достижению основной цели фирмы – максимизации прибыли. Правильно выбранный вид стратегии позволяет повысить результативность деятельности коммерческого предприятия, раскрыв его потенциал. При выборе вида стратегии важно также учитывать экономическую ситуацию в государстве в целом, на конкретной территории, в отрасли, в которой функционирует коммерческое предприятие и т.п. Обобщенная система факторов, влияющих на разработку стратегии коммерческого предприятия, представлена на рис. 2.

Определение и выбор стратегии коммерческого предприятия объективно зависят от конкретной ситуации, в которой оно находится в настоящий период времени, при этом любая стратегия должна соответствовать ряду правил:

–правила, используемые при оценке результатов деятельности коммерческого предприятия в

настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание – заданием;

–правила, по которым складываются отношения коммерческого предприятия с его внешней средой, определяющие вопросы производства, сбыта, формирования конкурентных преимуществ. Такой набор правил называется продуктово-рыночной стратегией, или стратегией бизнеса;

–правила, по которым формируется организационная культура;

–правила, по которым определяются оперативные планы и приемы.

Совокупность стратегий можно классифицировать по следующим критериям:

–по направлению развития предприятия: стратегия роста, ограниченного роста, сокращения, сочетание трех предыдущих альтернатив. Такие стратегии называют базовыми стратегическими альтернативами;

–по уровню управления: корпоративная (портфельная), деловая (бизнес-стратегия), функциональная (детализирующая и поддерживающая две предыдущие), операционная (обеспечивающая достижение стратегической цели). Данные стратегии образуют так называемую пирамиду взаимосвязанных стратегий;

–по направлениям деятельности: товарная (определяет перспективный ассортимент товара, объем его производства и реализации, разработку новых товаров и внедрение новых технологий) и рыночная (обуславливает рыночное поведение, организацию сбыта и т.д.);

–по достижению конкурентных преимуществ: стратегии фокусирования, диверсификации, экономии на издержках, дифференциации;

–по позиции в отрасли (или в рыночном сегменте): конкурентные стратегии (стратегии лидера, последователя, претендента на лидерство и новичка);

– по многоаспектности стратегий (при определении эффективности): стратегии, которые обеспечивают первенство во вхождении на рынок и его динамический захват; стратегии неожиданного и быстрого освоения рынка; стратегии поиска и захвата рыночной ниши; стратегии изменения экономических характеристик продукта, рынка или отрасли. Недостатком данной классификации является то, что в ней не хватает системного подхода, что делает невозможным ранжирование стратегий;

– по применению различных классификационных признаков (субъективно сочетают ключевые признаки различных классификаций). В результате стратегия может быть сформулирована как функциональная (например, сбытовая), товарная (сфокусированная на сегменте рынка), ограниченного роста и стратегия новичка

(«нападает быстро и неожиданно»). Во избежание механического соединения критериальных признаков нужно на основе предварительного

анализа (кластерного, факторного и др.) определить взаимосвязь и весовые коэффициенты критериальных показателей.

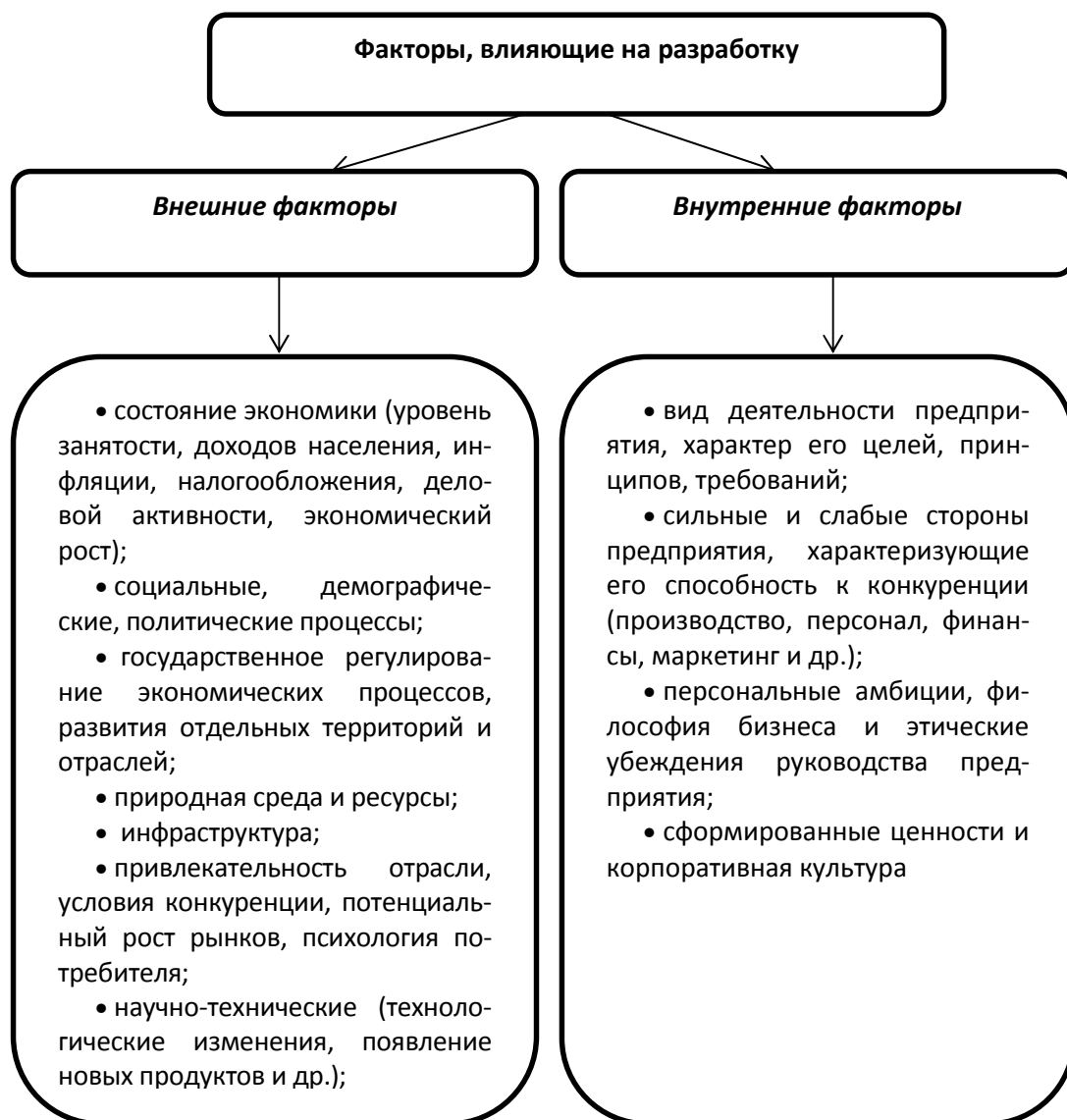


Рис. 2. Факторы, влияющие на разработку стратегии коммерческого предприятия

Конечной целью реализации любой стратегии развития коммерческого предприятия является достижение определенных результатов в конкурентной борьбе, базирующейся на закономерном итоге комплексных усилий, зависящих от степени конкурентоспособности товаров и услуг. Построение эффективной конкурентоспособной системы хозяйствования является достаточно сложным процессом для любого предприятия, что требует особого подхода к формированию условий обеспечения конкурентоспособности. Это связано с тем, что высокая степень конкурентоспособности коммерческих предприятий позволяет сформировать конкурентоспособную экономику региона, отрасли и страны в целом.

Теоретические проблемы определения конкурентоспособности всегда занимали значимое место в системе научных исследований и обосновании данной категории, в обеспечении ее корректного практического использования.

Обзор сущностного понятия конкурентоспособности, сформулированного разными авторами (А.А. Томпсоном, Л.В. Балабановой, А.И. Пановым, М.М. Купцовым, Ю.В. Приказчиковой и др.), позволяет выделить ее характерные особенности: конкурентоспособность отражает степень рыночной привлекательности предприятия и продукции его деятельности, она систематизирует уровень удовлетворения потребительских ожиданий (требований потребителей), указывает

на величину доли рынка при сопоставлении продукции или услуг с аналогичной продукцией и услугами конкурентов, выражает масштаб конкурентных позиций предприятия [4; 5].

В современной практике важны анализ и оценка уровня конкурентоспособности не только предприятия в целом, но и его отдельных бизнес-направлений. Конкурентная стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, нацеленным на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции коммерческого предприятия на рынке. Конкурентная стратегия предусматривает наступательные и оборонительные действия коммерческого предприятия в зависимости от изменения условий внешней среды. Она затрагивает краткосрочные тактические ходы и долгосрочные действия, от которых зависят будущие позиции коммерческого предприятия на рынке. По мнению А.А. Томпсона, важнейший шаг в конкурентной борьбе представляет собой выбор базовой стратегии конкурентной борьбы. По сути, это выбор поведения, действий, создающих конкурентное преимущество на рынке, с помощью которого могут быть достигнуты высокие показатели эффективности факторов производства [6]. В современной теории и практике к основным видам конкурентных стратегий предприятия относят виолентную, патиентную, коммутантную и эксплерантную стратегии. В литературе, посвященной проблемам стратегического менеджмента, сущность конкурентной стратегии рассматривается как комплекс специфических способов достижения предприятием устойчивых конкурентных позиций на отраслевом рынке. Она указывает на системные пути реализации рыночной стратегии в разрезе всей его производственно-экономической деятельности [7; 8].

На основе изложенного следует отметить, что успешная деятельность коммерческого предприятия и его развитие требуют адекватного подхода к разработке конкурентной стратегии. Успех коммерческого предприятия в стратегическом плане зависит от обладания устойчивым конкурентным преимуществом.

Таким образом, разработка и выбор стратегии являются сложным и творческим процессом, для которого нельзя предложить готовые варианты однозначно сформулированных рекомендаций. Именно поэтому только нестандартно и творчески разработанная стратегия позволит добиться конкурентных преимуществ и лидерства на рынке, обеспечивая успех деятельности коммерческого предприятия.

#### *Литература*

1. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. Тамбов: ТГТУ, 2014. 192 с.
2. Трусевич Е.В., Абрамова А.С., Трусевич А.В. Основные проблемы ведения инновационной деятельности на предприятиях // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сб. материалов III Международ. науч.-практической конф. Новосибирск, 2014. С. 51-54.
3. Гончарова Н.А., Трусевич Е.В., Огнев Д.В. Подходы к построению комбинированной модели управления инновациями в малом и среднем бизнесе // Вестн. Иркут. гос. техн. ун-та. 2013. №11 (82). С. 322-327.
4. Романюк Е.В., Надкерничный П.П. Система управления конкурентоспособностью фирмы в современных условиях хозяйствования // Экономика и предпринимательство. 2018. № 4 (93). С. 887-890.
5. Старцев В.П. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. 2014. № 16. С. 4-15.
6. Мельникова Т.Ф., Куприянова В.С., Денисюк С.Я. Конкурентоспособность предприятия: основные методы обоснования экономической сущности // Молодой ученый. 2017. № 15. С. 431-435.
7. Рыкова И.Н., Губанов Р.С. Индикаторы конкурентоспособности малого и среднего предпринимательства на современном этапе // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 1. С. 58-64.
8. Клименко Н.К. Разработка стратегических направлений развития предприятия // Решетневские чтения: материалы XX Юбил. междунар. науч. - практической конф., посвящ. памяти генерального директора ракетно-космических систем академика М.Ф. Решетнева. Красноярск, 2016. Ч. 2. 576 с.



УДК 330.44

## Проблема оценки нематериальных ресурсов предприятия и пути ее решения

П.В. Харитонова

Братский государственный университет, ул. Макаренко 40, Братск, Россия

hpr83@mail.ru

Статья поступила 28.10.2018, принята 22.11.2018

*Поставлена проблема невозможности количественной оценки таких важных для организации ресурсов, как нематериальные, способствующие получению прибавочной стоимости. Представлена уникальная методика количественной оценки нематериальных ресурсов с применением математической системы и компьютерных технологий – теории нечетких множеств и Matlab. Предложено рассматривать организационную культуру как нематериальный ресурс, который пронизывает деятельность компании и находит свое отражение во всех ресурсах предприятия. Количественно оценен ресурсный потенциал организаций пищевой и перерабатывающей промышленности Братска, выявлены «проблемные» ресурсы, которые необходимо совершенствовать в первую очередь для удержания лидирующих конкурентных преимуществ на рынке.*

**Ключевые слова:** нематериальные ресурсы; организационная культура; теория нечетких множеств; ресурсный потенциал; количественная оценка.

## The problem of assessing the intangible resources of the enterprise and its solutions

P.V. Kharitonova

Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

hpr83@mail.ru

Received 28.10.2018, accepted 22.11.2018

*The problem of the impossibility of quantitative evaluation of such important for the organization of resources as intangible ones, contributing to the obtaining of surplus value, is posed. A unique technique for quantifying non-material resources using the mathematical system and computer technologies - the theory of fuzzy sets and Matlab is presented. It is proposed to consider the organizational culture as an intangible resource that permeates the company's activities and is reflected in all the resources of the enterprise. The resource potential of the organizations of the food and processing industry in Bratsk was quantified. The "problematic" resources, which need to be improved primarily to retain the leading competitive advantages in the market, were identified.*

**Keywords:** intangible resources; organizational culture; fuzzy logic toolbox; resource potential; quantitative assessment.

*Постановка проблемы.* Проблема оценки нематериальных ресурсов предприятия исследуется автором работы около пяти лет, и за этот временной период данный вопрос все еще остается недополненным и неуточненным в научной литературе, а, значит, актуальность проблемы сохраняется.

Нематериальные ресурсы рассматриваются многими зарубежными и отечественными учеными [1, с. 66–83; 2, 281–304; 3, с. 4; 4, с. 71–90; 5, с. 233], причем делается акцент на их длительной экономической выгоде для предприятия. Однако механизм управления этим потенциалом, как представляется, в литературе не представлен по простой причине – невозможно или сложно

оценить то, что не имеет материальной формы. Как в жизни: душу нельзя потрогать руками, но все говорят о ней, как о чем-то более важном, чем тело, представляя каждый для себя определенный образ. Такими образами в организации являются объекты промышленной собственности (полезные модели, товарные знаки), объекты интеллектуальной собственности (программное обеспечение, базы данных, банки знаний), другие нематериальные ресурсы (ноу-хау, рационализаторские предложения, имидж, репутация и др.) [6, с. 16].

Нематериальные ресурсы, упомянутые выше, в основном и исследуются в научной литературе. Предлагаются некие методики их оценки, кото-

рые сводятся к учету этих исключительных прав в балансе предприятия как внеоборотные активы [7, с. 8]. Согласимся, что интеллектуальная собственность должна оцениваться данным способом, и это закреплено законодательно, однако этого недостаточно для эффективного управления ресурсным потенциалом организации в современных конкурентных условиях бизнеса.

Попытаемся разобраться с проблемой на примере такого нематериального ресурса, как организационная культура, которую невозможно увидеть и потрогать, т. е. проблема количественной оценки в данном случае особенно актуальна. Вопросами анализа культуры организации занимались многие ученые [8, с. 118–120; 9, с. 156 и др.], однако все оценки сводятся лишь к определению типа культуры. Но что это может дать руководителю предпринимательской структуры, если, к примеру, будет выявлено, что в его компании сформирован преимущественно бюрократический тип? К тому же, по мнению автора, бюрократический тип организационной культуры (который критикуется большинством исследователей) может быть единственно полезным в условиях кризиса, стагнации, становления организации, но в условия расцвета предприятия в рыночной экономике малоэффективен. То есть оценка организационной культуры лишь по ее типу исчерпала свою значимость и ценность, поэтому сегодня оценку необходимо пересматривать, отгалкиваясь в первую очередь от самой сущности культуры организации. Если она — ядро предприятия, значит, пронизывает все сферы деятельности, т. е. является ресурсным потенциалом.

Отметим, что ранее в науке культура организации не рассматривалась в подобном «обличии», но это может послужить отличной базой для новых исследований изучаемой проблемы.

Пожалуй, каждый предприниматель представляет, что такое культура организации, но дать этому понятию универсальное определение вряд ли получится, как и множеству экономических, управленческих понятий, которые нам не видны, но существуют. Причем на западе организационную культуру десятки лет считают важнейшим потенциалом для получения прибавочной стоимости.

То есть представленные в науке подходы к оценке организационной культуры как нематериального ресурса сегодня не работают, они могут быть качественным дополнением к ее анализу, но не более того. Кроме этого, нет возможности прогноза развития ресурсного потенциала предприятия на основе исследования организационной культуры, а, значит, собственники бизнеса попусту не тратят время на ее

анализ и упускают возможность получения большей прибыли. Если бы они имели действенный механизм оценки уровня развития организационной культуры, ситуация в бизнесе могла бы в корне измениться.

**Основные результаты теоретических и эмпирических исследований.** Автором предлагается уникальная методика качественно-количественной оценки организационной культуры как нематериального актива компании через ресурсный потенциал. Во-первых, появляется возможность количественно измерить то, что невозможно даже увидеть. Во-вторых, собственник бизнеса сможет оценить «шероховатости», т. е. проблемные участки ресурсного потенциала своей фирмы, а, значит, оперативно отреагировать и не упустить возможность получения дополнительной прибыли. Данные результаты являются эволюцией оценки и активного применения нематериальных ресурсов, и эта система процедур планирования и принятия управленческих решений, несомненно, ориентирована на рост рентабельности предприятия.

Остановимся более подробно на сущности понятия «ресурсный потенциал организации». Это многокомпонентная система, и каждый собственник бизнеса может выбрать для оценки любые факторы. Отметим, что организационная культура охватывает все структуры деятельности организации, а значит, напрямую влияет на ресурсный потенциал как систему. В данной работе предложим для примера структуру ресурсного потенциала, которая разработана для организаций пищевой промышленности Братска [10, с. 16]. В табл. 1 представлен авторский подход к выделению факторов, которые образуют ресурсный потенциал организаций пищевой и перерабатывающей промышленности. Эти факторы могут быть уточнены при оценке ресурсного потенциала предприятия другой отрасли. Основные составляющие каждого фактора также предлагаются исследователем, исходя из специфики производства той или иной организации.

Согласно закону о защите персональных данных, в открытом доступе название предприятий не публикуем.

Как видно из представленной таблицы, основные составляющие того или иного компонента оценить количественно либо сложно, либо вовсе невозможно. В этой связи для формализации компонентов, которые оказывают влияние на уровень развития ресурсного потенциала, предлагается применять математический аппарат — теорию нечетких множеств. В нечетких ситуациях к математическим системам в настоящее время обращаются многие исследователи [11, с. 205; 12, с. 211; 13, с. 109; 14, с. 143; 15; 16, с. 63;

17, с. 86]. Это позволяет при недостаточной информации однозначно оценивать все представленные компоненты ресурсного потенциала, а значит, принимать грамотные управленческие решения.

Автором разработан алгоритм количественной оценки влияния компонентов на уровень развития ресурсного потенциала организации (рис. 1).

Таблица 1

Структура потенциала культуры организаций пищевой и перерабатывающей промышленности (фрагмент)

Наименование фактора	Основные составляющие фактора
Организационный	Практика делегирования полномочий; преобладание горизонтальных потоков информации; др.
Управленческий	Стиль управления; контроль регламентов деятельности; др.
Трудовой, социальный	Наличие критериальной базы отбора, назначения, поощрения, продвижения, увольнения работников; др.
Информационно-методический	Поддержание в актуальном состоянии банков данных; др.
Производственный	Уровень качества продукции; уровень эффективности ведения складского хозяйства; др.
Маркетинговый	Уровень эффективности процессов реализации продукции; наличие стратегии продукта; др.
Инвестиционный, финансовый	Доля выручки от реализации продукции; уровень рентабельности; др.
Технологический	Уровень брака, потерь; удельный вес оборудования, нуждающегося в замене; др.
Инновационный	Обеспеченность организации современными технологиями, необходимыми для выпуска качественной продукции; др.
Юридический	Наличие коллективного договора; наличие корпоративного кодекса; др.
Экономический	Доступность кредитов, займов; уровень инфляции; др.
Политический, правовой	Количество нормативно-правовых актов, действующих в отрасли пищевой и перерабатывающей промышленности; др.
Природно-географический	Обеспеченность сырьем, его доступность и качество; др.
Этический, национальный, социокультурный	Уровень различий в трудовой этике у работников организации; др.

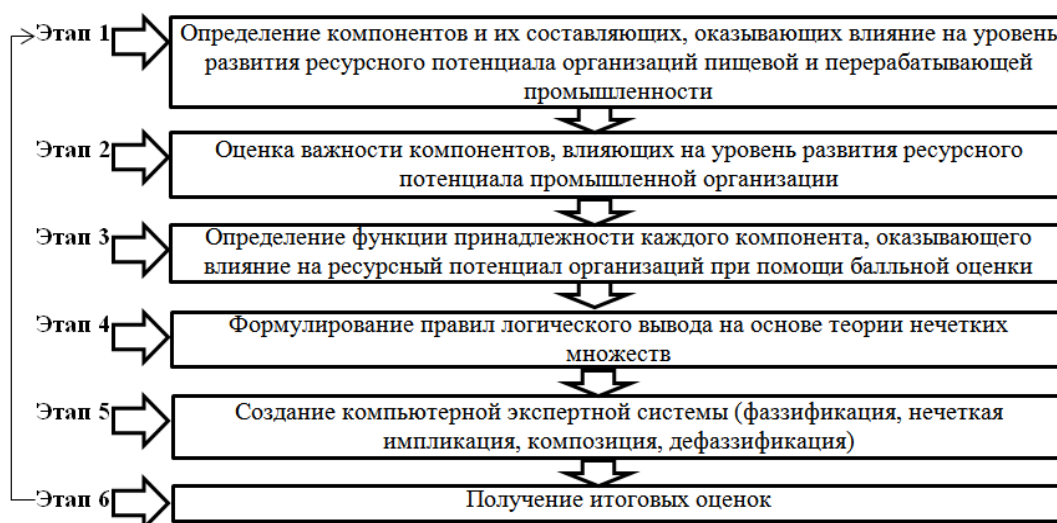


Рис. 1. Алгоритм оценки влияния компонентов на уровень развития ресурсного потенциала организации

Подробное пошаговое описание представленного алгоритма и его использование в системе Matlab (Fuzzylogictoolbox) приведено в [11, с. 205–209].

Применение данной методики вполне возможно без привлечения в компанию дополнительных специалистов (при условии наличия

сотрудника, владеющего основами программирования и навыком работы в системе Matlab).

Представленная методика оценки уровня развития ресурсного потенциала апробирована на предприятиях пищевой промышленности Братска, и в итоге получены следующие результаты (в табл. 2 представлены данные по двум организациям).

Таблица 2

Итоговая оценка компонентов

Компонент	Организация			
	№ 1		№ 2	
	Нечеткая оценка / Значение функции принадлежности		Нечеткая оценка / Значение функции принадлежности	
K1-Организационный	Низкая	10,4	Средняя	39,5
K2-Управленческий	Средняя	56,5	Средняя	60,2
K3-Трудовой, социальный	Низкая	12,0	Низкая	12,0
K4-Информационно-методический	Низкая	19,4	Средняя	43,5
K5- Производственный	Низкая	12,0	Высокая	76,8
K6-Маркетинговый	Низкая	14,2	Высокая	78,3
K7-Инвестиционный, финансовый	Низкая	12,3	Средняя	67,0
K8-Технологический	Низкая	12,3	Средняя	61,3
K9-Экономический	Средняя	53,8	Высокая	89,6
K10-Юридический	Высокая	88,0	Высокая	76,8
K11-Этический, национальный, социокультурный	Средняя	50,9	Средняя	58,3
K12-Политический	Низкая	13,9	Средняя	62,0
K13-Природно-географический	Средняя	45,4	Высокая	91,7
K14 -Инновационный	Низкая	16,0	Высокая	91,5
Итоговая оценка ресурсного потенциала организации	Низкая	25,1	Средняя	64,9

Таким образом, уровень развития организационной культуры (как ядра ресурсного потенциала предприятия) в объекте исследования № 1 принадлежит к низкому подмножеству (если рассматривать градацию от 0 до 100, что и было задано в системе Matlab) и равен значению 25,1. В организации № 2 он составляет 64,9, что можно охарактеризовать как среднее подмножество. Отметим, что автором были проанализированы и бухгалтерские отчетности данных организаций. Примечательно, что первое предприятие на грани банкротства, у второго финансовые дела можно назвать успешными. То есть при помощи количественной оценки организационной культуры доказана ее корреляция с показателями рентабельности (о чем ранее в науке говорилось лишь на словах).

Далее, видя уровень развития каждого компонента, исследователем предлагаются пути уст-

ранения проблем через механизм перераспределения ресурсов. К примеру, если юридический фактор в организации № 1 имеет высокую оценку (88,0), тогда финансовые средства на данный фактор можно пока сократить и перераспределить их в пользу тех компонентов, которые имеют низкую оценку.

Примерный порядок поиска и перераспределения ресурсов для оптимизации деятельности представлен на рис. 2.

В данном случае оптимальной структурой производства будет выбор критериев 1 и 2 в качестве основных, а критерии 3 и 4 были переведены в систему ограничений. Внутри области, ограниченной графиками, по критериям 1 и 2 будет находиться компромиссный вариант перераспределения ресурсов. То есть получена возможность изыскания резервов для оптимизации ресурсного потенциала организаций.

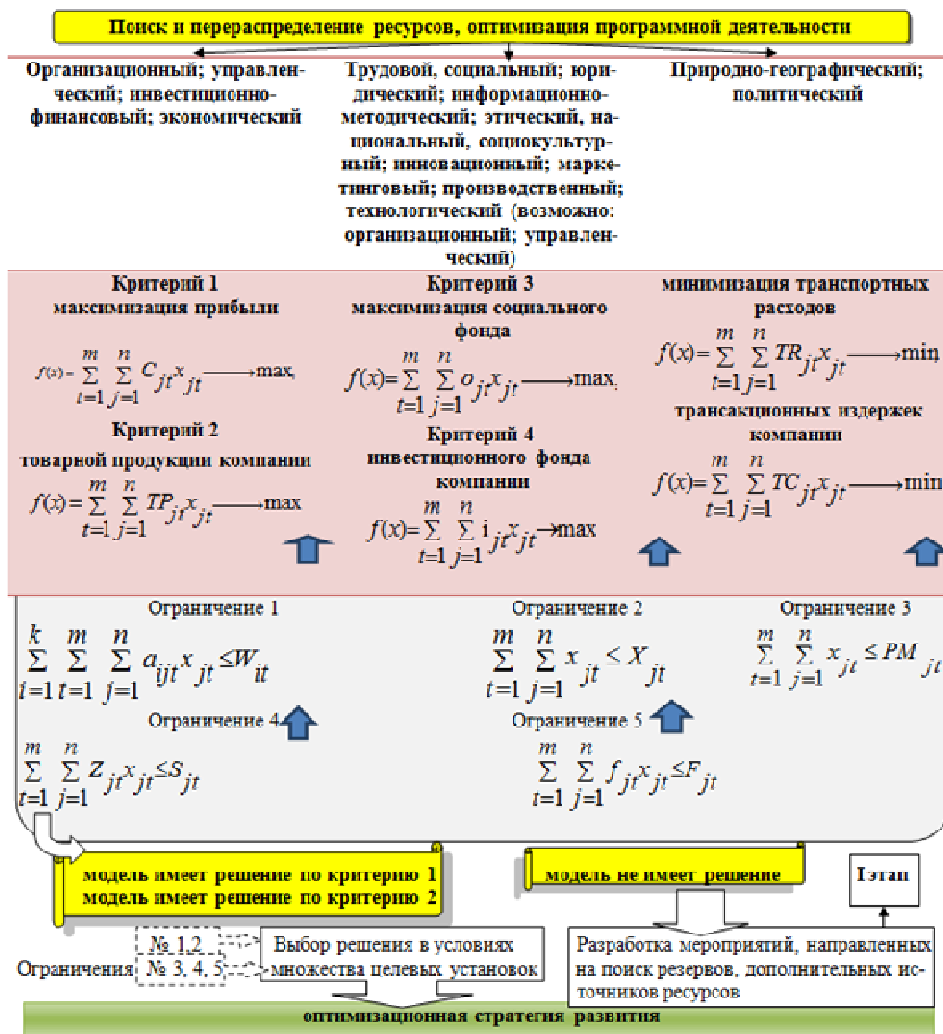


Рис. 2. Алгоритм вовлечения в хозяйственный оборот незадействованных компонентов ресурсного потенциала

**Выводы.** Таким образом, при помощи математической системы в настоящее время появляется возможность через материальные факторы количественно измерять потенциал нематериальных ресурсов и принимать адекватные и точные управленческие решения для совершенствования финансово-хозяйственной деятельности организации.

Предложенное решение имеет определенную теоретическую значимость в части дополнения и уточнения недостающей в научной литературе информации о методиках оценки нематериальных ресурсов. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной методики во всех отраслях народного хозяйства руководителями организаций и заинтересованными лицами.

*Литература*

1. Deal T. Kennedi A. Corporate Cultures. Hannonds Worth: Penguin, 1982.

2. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления. пер. с англ./Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; под ред. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 463 с.

3. Harmon F., Jacobs G. The Vital Difference N.Y., 1995.

4. Коул Д. Культурно-историческая психология. М.: Когито-Центр, 1977. 141 с.

5. Патрусова А.М. Инструменты управления инновационными проектами // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 24. С. 232-236.

6. Рюттингер Р. Культура предпринимательства: пер. с нем. М.: ЭКОМ, 1992. 240 с.

7. Denison D.R., Carl F.Fey. Organizational Culture and effectiveness: the case of foreign firms in Russia // Working Paper Series in Business Administration. 2000. № 2000/4.

8. Камерон К.С. Диагностика и измерение организационной культуры: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

9. Вахрушева М.Ю., Фаста А.Ш. Роль невербальных коммуникаций в управлении персоналом организации // Ценности и интересы современного общества:

материалы междунар. науч.-практической конф. М., 2013. С. 155-158.

10. Шушлецов А.Ф., Харитонова П.В. Экономико-математическая модель совершенствования внутрифирменного планирования в промышленной организации // Изв. Иркут. гос. экон. акад. (БГУЭП). 2013. № 6. С. 16.

11. Харитонова П.В. Fuzzy logic toolbox математической системы Matlab как современный подход к решению социально-гуманитарных проблем // Труды Братского государственного университета. Сер. Экономика и управление. 2014. Т. 1. С. 205-209.

12. Григорьева Т.А., Патрусова А.М. Проблемы управления динамическими свойствами промышленных объектов // Труды Братского государственного университета. Сер. Естественные и инженерные науки. 2013. Т. 2. С. 210-213.

13. Вахрушева М.Ю. Математические методы прогнозирования в экономике // Актуальные вопросы экономических наук. 2015. № 46. С. 105-109.

14. Баранов Л.Т., Птушкин А.В., Трудов А.В. Нечеткие множества в экспертном опросе // Социология: методология, методы и математическое моделирование. 2004. № 19. С. 142-157.

15. Буньковский Д.В. Оценка потенциала малого и среднего производственного предпринимательства в нефтепереработке и нефтехимии: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2011.

16. Патрусова А.М., Сыгодина М.В., Планкова Ю.В., Мооі Е. Применение методов информационного менеджмента для оценки эффективности инвестиционных IT-проектов // Системы Методы Технологии. 2014. № 4 (24). С. 62-67.

17. Патрусова А.М. Оценка эффективности инвестиционных проектов // Материалы III (VIII) Международ. науч.-практической конф. «Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом». Ставрополь, 2014. С. 86-90.