

### **РАЗДЕЛ 3. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

#### **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОКУМЕНТООБОРОТОМ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ (НА ПРИМЕРЕ МП ПЖРЭТ-7 Г. КРАСНОЯРСКА)**

*Климова М.М., Майорова М.И.*

Красноярский институт экономики, Россия, г. Красноярск

*В статье рассмотрены основные аспекты эффективности управления организацией посредством оптимизации документооборота.*

*In the article the basic aspects of management efficiency are considered by organization by means of optimization of circulation of documents.*

Эффективность управления организацией напрямую зависит от своевременности и качества исполнения принятых управленческих решений. Управление организацией можно рассматривать как совокупность имманентных процессов, протекающих в организации. ДОУ – система документационного обеспечения управления организации, процесс фактически взаимосвязанный с документированием и исполнением управленческих решений на всех уровнях. В настоящей статье мы проведем оценку эффективности документооборота в муниципальном учреждении МП ПЖРЭТ-7 г. Красноярск и представим предложения по повышению эффективности системы ДОУ.

Муниципальное предприятие города Красноярск «Производственный жилищный ремонтно-эксплуатационный трест № 7» осуществляет следующие виды деятельности: содержание и обслуживание объектов коммунального хозяйства, ЖКХ, благоустройство, уборка дорог.

Рассмотрим организацию документооборота на муниципальном предприятии ПЖРЭТ-7.

Все входящие документы, поступающие по факсу, электронной почте, либо с курьером, принимаются секретарем. Он проставляет на них входящий номер, и фиксирует факт поступления в журнале учета. Затем документы распределяются по соответствующим отделам. Корреспонденция, требующая рассмотрения непосредственно директором, направляется ему вместе с необходимыми письмами, актами, контрактами, и другими сопровождающими документами. Их подбор так же является обязанностью секретаря. Как правило, такие документы рассматриваются в день их поступления. По ним принимается решение, которое оформляется в виде резолюции и направляется в ведомственные отделы, или конкретному должностному лицу, для исполнения.

Исходящие документы на предприятии проходят следующие этапы:

- составляется проект документа;

- проект согласовывается с вышестоящим руководством;
- документ проходит проверку правильности оформления, на нем проставляется печать предприятия;
- документ передается на подпись должностному лицу (при необходимости согласовывается и утверждается);
- документ регистрируется в журнале учета исходящей корреспонденции;
- делаются дублирующие экземпляры;
- документ направляется адресату, а его дубликат подшивается в архив.

На предприятии используется централизованная форма ДОУ. За создание, хранение, регистрацию, контроль документов на нем отвечает секретарь. Вся корреспонденция обрабатывается вручную.

Очевидными недостатками такого ведения документооборота являются:

- огромное количество бумаг, хранящихся в каждом кабинете;
- на поиск нужного документа сотрудники вынуждены тратить свое рабочее время;
- в случае утери документа, его необходимо дублировать;
- документ, не лежащий на видном месте, может быть не отправлен в срок, не передан на рассмотрение руководству, инструкции не попали к должностному лицу, а в результате срыв трудового процесса.

Справится с этими проблемами возможно путем внедрения систем электронного документооборота. Электронные документы проходят те же стадии, что бумажные, меняется лишь способ их обработки.

Жизненный цикл документа в СЭД:

Не один документ в СЭД не может появиться из неоткуда, у него обязательно имеется своего рода «паспорт» - карточка учета, которая может быть разной для различных типов документов, защищая документ от случайного удаления, переименования, или записи поверх нужной информации. Все эти действия протоколируются. В случае необходимости, система сохранит все предыдущие варианты, и даже удаленные документы. Все действия, которые могут быть проделаны над документами, определяются правами, которые даны пользователям, что позволяет задать стратегию работы с документами.

В СЭД для организации коллективной работы над документом применяется техника блокировки редактируемых документов («check-out, check-in»). Система контролирует, чтобы в каждый момент документ мог редактировать только один человек. Благодаря этому механизму исключается возможность того, что два сотрудника создадут у себя две локальные копии документа и одновременно внесут в него изменения. Когда в СЭД один из сотрудников забирает документ для редактирования, остальные увидят это и не смогут изменить документ до тех пор, пока первый не вернул его обратно. При этом возвращенному документу автоматически присваивается новый номер версии. Превью версия документа сохраняется, ее можно открыть, посмотреть и редактировать. Все действия всех участников процесса документируются, поэтому никакой путаницы не возникнет.

Благодаря наличию механизма публикации можно быть уверенным, что

документ в электронном виде в точности тот же самый, что был, например, подписан, или отправлен в печать, или выслан партнеру. При необходимости что-то изменить в документе после публикации, на основе опубликованной версии создается новый вариант документа и начинается новый жизненный цикл документа. В различных системах эта функция поддержана по-разному. Где-то создается полностью новый документ, а где-то - просто новая версия.

После публикации документ отправляется в электронный архив, где ему предстоит пробыть столько времени, сколько это предусмотрено распоряжением организации. Есть документы, которые хранятся вечно. Есть документы, которые нужно хранить несколько дней. Создание архива - задача непростая, зависящая от потребностей организации. Например, документы, к которым часто обращаются, нужно хранить на быстрых носителях, а неактуальные документы, которые редко используются, можно положить на менее дорогие, но медленные носители. Для решения таких задач применяются технологии управления иерархическим хранением HSM (Hierarchical Storage Management), которые создают из всевозможных разнородных средств хранения «виртуальную файловую систему» сколь угодно большого размера, при этом управляя переносом информации с одного носителя на другой [2].

Использование СЭД позволяет решать следующие задачи:

- учет и обработка документов становятся намного быстрее;
- отпадает необходимость хранения документов в печатном виде, теперь они хранятся в электронном архиве;
- поиск нужного документа занимает считанные секунды;
- появляется возможность разделения прав доступа к документам разного уровня;
- становится возможным объединение данных с внешними системами электронной почты;
- упрощается контроль исполнительной дисциплины.

И как следствие внедрение системы электронного документооборота позволяет добиться:

- роста производительности труда на предприятии;
- экономии материальных затрат на работу с документами;
- сокращения времени работы с документами;
- качественного контроля за движением и исполнением документов.

На сегодняшний день на рынке существует большое количество различных программ ведения документооборота, и выбрать наиболее подходящую программу для определенного предприятия не составит труда. Они бывают широко специализированные, а так же узкого профиля, например AquaMed, рассчитанные на не большое предприятие, или на огромную корпорацию с множеством филиалов.

Из множества продуктов можно выделить несколько, наиболее популярных: Documentum, IBM: Lotus Domino, Microsoft: Office SharePoint Server, Евфрат-Документооборот, Электронные Офисные Системы: Дело, DocsVision, БОСС-референт, LanDocs, 1С: документооборот, Alfresco, Directum, Optima-WorkFlow [1].

Как один из вариантов, решением по совершенствованию системы документооборота на МП ПЖРЭТ-7, можно предложить внедрение современных технологий работы с документами. Наиболее подходящей по функциональности, направленности, и что не мало важно, по стоимости, для этого учреждения, является программа 1С: Документооборот.

Эта система, одна из наиболее распространенных программ на рынке программного обеспечения, что характеризует её, как вполне качественно-отлаженный программный продукт, и приобрести её не составляет никакого труда.

1С: Документооборот решает задачи автоматизации учета документов, взаимодействия сотрудников, контроля и анализа исполнительской дисциплины.

Для реализации этих задач предусмотрены:

- централизованное хранение документов и оперативный доступ к ним с учетом различных категорий прав пользователей;
- возможность просмотра и редактирования документов;
- регистрация входящих и исходящих документов, контроль версий;
- возможность поиска по содержанию;
- возможность работы с разноплановыми документами (текстами, изображениями, аудиозаписями, видео-файлами, архивами и т.д.);
- организация коллективной работы сотрудников, а также использование функций управления временем работы сотрудников;
- настройка автоматической загрузки документов из электронной почты и т.д.

В программу заложены принципы учета документов, которые соответствуют стандартам и нормам, действующим на общегосударственном уровне. При учете принимаются во внимание положения о документообороте конкретного предприятия, использующего программу [3].

Для внедрения продукта на предприятие необходимо:

1. Установить программное обеспечение на все необходимые компьютеры МП.

В нашем городе этим занимаются множество организаций, например «1С: Первый БИТ». Она предоставляет услуги по установке и сервисному обслуживанию продуктов компании «1С».

2. Обучить персонал.

Компания «1С» имеет налаженную систему обучения пользователей, включая очное, заочное и электронное обучение, и что важно, обучиться можно без отрыва от производства.

Не стоит полагать, что работать при наличии автоматизированной системы документооборота, управления предприятием станет проще. Наоборот, существенное сокращение бумажной волокиты ускоряет процесс и повышает качество услуг в целом, а все это требует большей собранности, компетенции и ответственности исполнителей. Возможно, что существующая производственная база не будет справляться с новым потоком информации, и в нее тоже нуж-

но будет вносить организационные и технологические реформы, которые впоследствии положительно скажутся на деятельности организации.

Результатом эффективного внедрения системы документооборота являются реальные конкурентные преимущества: рост производительности труда, повышение эффективности управления, увеличение ответственности сотрудников. Сотрудники обеспечиваются актуальной информацией, повышается уровень предоставляемых услуг. При этом происходит снижение внутренних расходов и рисков, обеспечивается безопасность хранения конфиденциальной информации.

#### **Библиографический список**

1. Кадан А.М., Кизер Р.В. «Возможности системы электронного документооборота Alfresco для организации работы кафедры»
2. Пахчанян А. «Технологии электронного документооборота» статья, журнал «Открытые системы» №10, 2002г
3. «Ключевые возможности программы 1С: Документооборот 8» Интернет-ресурс фирмы 1С - [www.1c.ru](http://www.1c.ru)

### **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «САЮЛ КРАСНОЯРСК»**

*Сафронова И.В., Байкалова Н.Д.*

Красноярский институт экономики, Россия, г. Красноярск

*В статье исследуется проблема формирования системы управления персоналом предприятия, ее функции, подсистемы и элементы, а также рассматриваются особенности системы управления персоналом в ООО «САЮЛ Красноярск», ее достоинства и недостатки.*

*In the article the problem of the formation of the personnel management system enterprise, its functions, subsystems and components, and discusses the features of the personnel management system in ООО «САЮЛ Красноярск», its advantages and disadvantages.*

Формирование системы управления персоналом, является одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики. Грамотное формирование системы управления персоналом организаций, становится важнейшим фактором конкурентоспособности предприятий и достижения ими экономического успеха.

Вопросы системы управления персоналом рассмотрены в трудах зарубежных авторов, таких как М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури и отечественных авторов: Виханский О.С., Макашева З.М., Кабушкин Н.И., Чаплина А.М. и др.

Понятие управление персоналом предприятия предполагает под собой целенаправленную деятельность его руководящего состава, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая

разработку философии, концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления работниками предприятия.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций - от приема до увольнения кадров:

- 1) наем, отбор и прием персонала;
- 2) деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе;
- 3) профориентация и трудовая адаптация;
- 4) мотивация трудовой деятельности персонала и его использования;
- 5) организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- 6) управление конфликтами и стрессами;
- 7) обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе;
- 8) обучение, повышение квалификации переподготовка кадров;
- 9) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- 10) управление поведением персонала в организации;
- 11) управление социальным развитием;
- 12) высвобождение персонала [1, 121-124].

Система управления персоналом организации - это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства - осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала - выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала - осуществляет организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями - проводит анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда - выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц

Подсистема управления развитием персонала - осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала - выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием - осуществляет организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления - выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом - осуществляет решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом - выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

Используя опыт построения системы управления персоналом ряда предприятий, сформулируем основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации:

- 1) соответствие системы управления персоналом требованиям производства;

- 2) системное формирование управления персоналом с учетом взаимосвязи со всеми подсистемами и внешней средой;
- 3) оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
- 4) пропорциональное совершенствование совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом;
- 5) пропорциональность систем производства и управления персоналом;
- 6) необходимое изменение состава и содержания функций управления персоналом по мере развития предприятия;
- 7) оптимизация числа ступеней управления персоналом;
- 8) синергетический характер действия закономерностей управления персоналом [2, с.58].

Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, пренебрежение ими может привести к действиям со стороны человека, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы, решение которых потребует дополнительных затрат труда и ресурсов. Поэтому перед предприятием возникает необходимость их сознательного использования. [3, с. 78 ]

Общество с ограниченной ответственностью «САЮЛ Красноярск» зарегистрировано 29 июня 2007 года в г. Красноярск.

Основным видом деятельности ООО «САЮЛ Красноярск» является реализация женской одежды и аксессуаров торговой марки «Woolstreet» в собственной розничных магазинах, расположенных в крупнейших торговых центрах г. Красноярска.

Согласно штатному расписанию в настоящее время списочная численность работников ООО «САЮЛ Красноярск» составляет 19 человек.

Характеристика кадрового состава ООО «САЮЛ Красноярск» по основным категориям персонала (административный, производственный, вспомогательный) представлена в таблице 1.

Таблица 1

Анализ динамики, состава и структуры персонала по категориям работников

Категории персонала	2010 год	2011 год		Отклонение, +/- численность, чел.	Темп изменения, %
	численность, чел.	численность, чел.	удельный вес, %		
А	1	3	4	5	6
Административно-управленческий персонал	7	7	37	0	100
Торгово-оперативный персонал (обслуживающий)	8	9	47	1	112,5
Вспомогательный персонал	3	3	16	0	100
Итого	18	19	100	1	105,56

Из таблицы 1 видно, что на протяжении двух лет численность работников



на предприятии изменилась незначительно (+ 1 человек), что было вызвано нехваткой торгово-оперативного персонала. В результате численность персонала в 2011 году составила 19 человек.

В относительном выражении, большую часть работников на предприятии занимает торгово-оперативный персонал. Наглядно динамика структуры персонала на ООО «САЮЛ Красноярск» рис. 1.

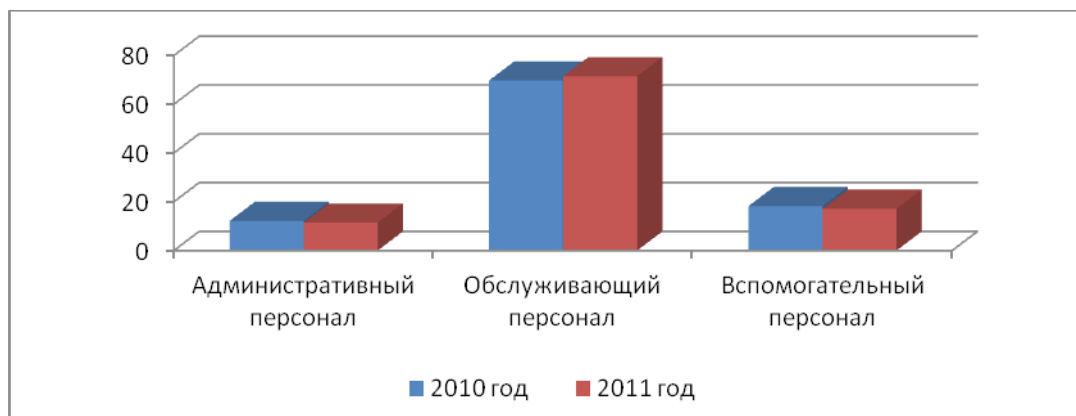


Рис. 1. – Динамика структуры численности ООО «САЮЛ Красноярск» по категориям, %

На долю основного персонала приходится 47% общей численности работников предприятия в 2010 году и в отчетном году изменился на 12% (или 1 человека). Увеличение удельного веса работников данной группы в 2011 году оценивается позитивно, так как именно от данной категории работников зависит технологический процесс, а соответственно и эффективность коммерческой деятельности предприятия. В динамике численность вспомогательного персонала осталась неизменной.

Важным элементом в системе управления персоналом выступает организационная структура управления. Структура организации включает в себя средства, с помощью которых различные виды деятельности распределяются между компонентами организации, а также координируются действия этих компонентов. При неудачном структурном устройстве организации трудно достигать цели, организация может стать менее результативной и производительной. С учетом воздействия факторов в ООО «САЮЛ Красноярск» сформировалась линейно-функциональная структура управления.

В ООО «САЮЛ Красноярск» основу составляет трудовой коллектив, состоящий из людей, объединенных общими целями, определенными экономическими и другими интересами. В процессе длительной совместной деятельности постепенно происходит интеграция (путем внешней и внутренней адаптации большей части коллектива), в процессе которой вырабатывается общая организационная культура.

В ООО «САЮЛ Красноярск» выявлены следующие характеристики корпоративной культуры:

- осознание себя и своего места в организации;

- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда;
- осознание времени, соблюдение временного распорядка;
- характер взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- уровень развития работника и его карьерного потенциала;
- трудовая этика и мотивирование;

В тоже время, на систему управления персоналом влияют и негативные моменты, связанные с проблемами структурного характера, с вопросами подбора личного состава и стратегической политикой организации. Проведенный с помощью специальной анкеты анализ позволил выделить следующие проблемы в структуре ООО «САЮЛ Красноярск», которые оказывают заметное влияние на систему управления персоналом данной организации.

- Недостаточно четкое разграничение полномочий между должностями, перегруженность отдельных звеньев структуры.
- Затрудненность адекватной и своевременной реакции на изменения внешней и внутренней среды.
- Недостаточный уровень мотивации сотрудников, отсутствие системы нематериального стимулирования труда.
- Несвоевременное поступление информации «сверху» и недостаточный ее объем.

Таким образом, можно однозначно заявить, что ООО «САЮЛ Красноярск» не использует все возможности и элементы системы управления персоналом, в связи с чем результаты деятельности работников остаются на среднем уровне.

Поэтому, для повышения эффективности системы управления персоналом в ООО «САЮЛ Красноярск» особенно следует обратить внимание на следующие моменты:

- оптимизация затрат на управление;
- необходимость повышения квалификации управленческого персонала;
- оптимизация затрат на подготовку управленческого персонала;
- внедрение систем стимулирования персонала для повышения его мотивации.

#### **Библиографический список**

1. Антамошкина О.И., Вашко Т.А., Шабалин С.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. Т.1. – Красноярск: НИИ СУВПиТ, 2010. – 164 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 504с.
3. Аширов Д.А., Управление персоналом. – М.: Проспект, 2009. – 432 с.

### **ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «КРАСФАРМА»)**

Стригунова Т.В., Байкалова Н.Д.  
Красноярский институт экономики, Россия, г. Красноярск

*В статье рассматриваются ключевые компетенции формирования кадровой политики предприятия, задачи и методологические функции, виды и типы, состав и взаимосвязи компонентов, основные направления и социально-психологические особенности кадровой политики в ОАО «Красфарма», на основе реализации программы управления карьерой сотрудников.*

*The article addresses the key competencies formation personnel policy, objectives and methodological functions, types, composition and the relationship of components, main directions and socio-psychological characteristics of human resources policy at JSC "Krasfarma", based on the program's career management staff.*

В условиях развития рыночных отношений особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке ее на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет наилучшего отечественного и зарубежного опыта, вопросам практического применения современных форм управления кадрами.

Актуальность формирования кадровой политики возрастает в процессе управления сложным производственным комплексом, в состав которого входят несколько отдельных подразделений, отделов и служб, при решении вопросов развития или модернизации бизнес-процессов, повышения эффективности работы предприятия, необходим грамотный менеджмент, который невозможен без целенаправленного формирования кадровой политики.

Наибольший вклад в разработку различных аспектов кадровой политики внесли многие зарубежные и отечественные ученые. В частности, необходимо назвать таких исследователей, как Альберт М., Десслер Г., Мастенбрук У., Уотерман Р., Хучек М, Швальбе Б., и др. Среди отечественных выделяются работы Виханского О.С., Кабушкин Н.И., Кибанова А.Я., Цыпкин Ю.А. и ряда др.

Кадровая политика - принципы, цели, стратегии в области работы с кадрами, на которые ориентированы все мероприятия по работе с кадрами. В то же время, это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. [2, с. 158]

Система работы с кадрами - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии, которая состоит из пяти взаимосвязанных подсистем: кадровая политика; подбор кадров; оценка кадров; расстановка кадров; обучение кадров.

Задачи кадровой политики и условия их выполнения представим в таблице 1.

Таблица 1

Задачи и методологические функции кадровой политики

Задачи	Методологические функции
Оптимизация структуры кадров по профессиям, квалификации, возрасту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- найма, отбора и приема кадров;</li> <li>- деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации кадров;</li> <li>- мотивации трудовой деятельности;</li> <li>- организации системы обучения;</li> <li>- управления конфликтами и стрессами;</li> <li>- управления безопасностью;</li> <li>- организации труда;</li> <li>- управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;</li> <li>- высвобождения кадров;</li> <li>- управление социально-психологическим климатом в коллективе.</li> </ul>
Повышение качества (конкурентоспособности) подготовки и переподготовки менеджеров, специалистов, рабочих	
Активизация инновационной деятельности на всех уровнях управления	
Совершенствование организации производства, труда и управления	
Создание нормальных условий труда и рекреации работников	
Финансовое обеспечение целевых комплексных программ кадровой политики	
Создание качественной социальной инфраструктуры предприятия и благоприятной внутренней среды	

Одной из форм проявления деятельности по управлению кадрами является создание в организации системы управления кадрами.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами и кадровой политикой в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы обучения. Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. [1. с. 221]

Службы управления кадрами, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению кадрами и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально – психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в кадрах; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Состав и взаимосвязи компонентов кадровой политики предприятия (КПП) показаны на рис. 1.



Рис. 1. Состав и взаимосвязи компонентов кадровой политики предприятия

Открытое акционерное общество «Красфарма» - одно из крупнейших в России предприятий по производству и выпуску готовых лекарственных средств. ОАО «Красфарма» основано в 1993 году и является правопреемником комбината «Красноярскмедпрепараты», а ранее «Красноярского завода медицинских препаратов» (созданного в 1959 году).

Завод был создан в качестве крупнотоннажного стратегического предприятия медицинской промышленности в регионе Сибири и Дальнего Востока и специализировался на выпуске жизненно важных лекарственных средств. На заводе вводились 4 технологических потока: производство пенициллина (1959 г.), стрептомицина (1960 г.), кровезаменителей на основе декстрана (1966 г.) и инфузионных растворов (1969 г.).

ОАО «Красфарма» выходит в число крупнейших производителей химико-фармацевтической продукции России и является единственным фармацевтическим предприятием в Красноярском крае.

Графически динамику качественного состава кадров представим на рисунке 2.

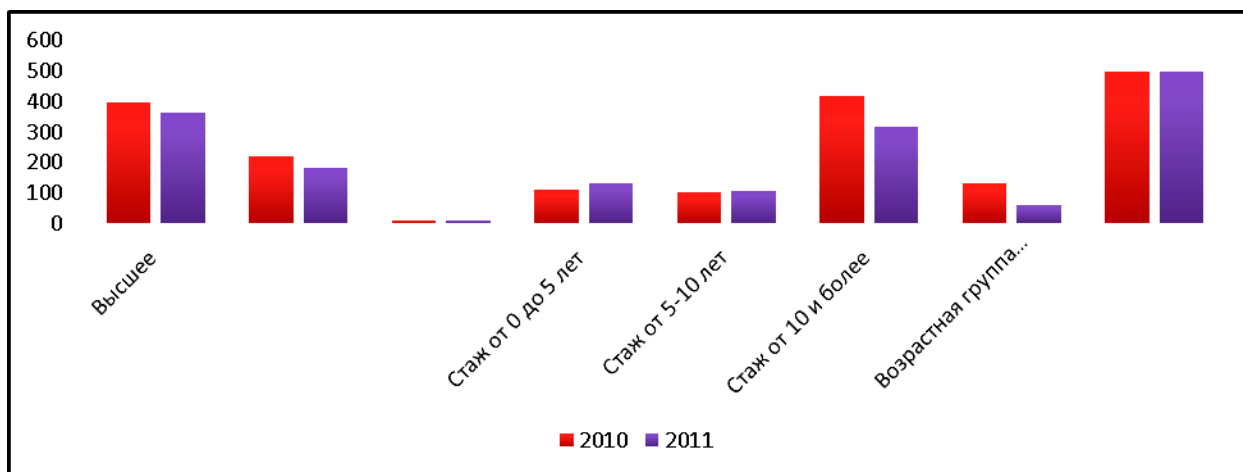


Рис. 2. Качественный состав кадров ОАО «Красфарма»

Таким образом, кадровое ядро ОАО «Красфарма» составляют сотрудники с высшим образованием, имеющие стаж 10 и более лет, перешагнувшие тридцатилетний возраст, более 70 % от общего числа работающих, что безусловно характеризует стабильность предприятия, высокий уровень корпоративной культуры и лояльности сотрудников.

Кадровая политика ОАО «Красфарма» направлена на осуществление конкретных мер по повышению эффективности управления персоналом, стиля и методов работы с кадрами, а также на решение важнейшей социальной и технико-экономической проблем - на сближение интересов работников с интересом предприятия.

В настоящее время существенно возрастает значение кадрового планирования, которое направлено как на удовлетворение потребностей производства, так и на обеспечение интересов сотрудников. Цель планирования — обеспечить предприятие необходимой рабочей силой и определить неизбежные при этом издержки.

В ОАО «Красфарма» кадровое планирование осуществляется лишь в тот момент, когда предприятие сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий на определенный период, в чем существенно теряет свою ценность планирование персонала.

Побор, отбор и прием на работу персонала ОАО «Красфарма» осуществляется отделом персонала на рабочие специальности, управленческие кадры отбираются непосредственно директором по персоналу. Система управления кадрами в ОАО «Красфарма» согласно Положению о кадровой политике, принятой генеральным директором предприятия, состоит из двух подсистем: функциональной и обеспечивающей. В свою очередь функциональная подсистема состоит из следующих компонентов: формирование кадровой политики; маркетинг кадров; планирование численности; подбор кадров; адаптация, обучение и повышение квалификации кадров; формирование трудовых отношений; мотивация труда; аттестация сотрудников; развитие социальной инфраструктуры.

Обеспечивающая подсистема системы управления кадрами состоит из следующих компонентов: нормативно-правовое обеспечение; информационное

обеспечение; методическое обеспечение; ресурсное обеспечение; организационное обеспечение.

В настоящее время, в условиях ужесточения конкуренции на рынке труда мало уделяется внимания планированию карьеры работника. В литературе этому вопросу тоже мало уделяется внимания. Государственное регулирование ключевых вопросов управления карьерой работника (прогнозирование потребностей в кадрах, подготовка и повышение квалификации и т.п.) не осуществляется. В таблице 2 представлена программа по управлению карьерой работника в ОАО «Красфарма».

Таблица 2

Программа управления карьерой сотрудников в ОАО «Красфарма»

Этап карьеры	Возраст, лет	Содержание этапа	Моральные потребности на этапе	Физиологические и материальные потребности на этапе
Становления	До 30	Учеба, испытания на разных работах. Освоение работы, развитие основных навыков, формирование квалификации специалиста или руководителя.	Начало самоутверждения. Самоутверждение, достижения независимости	Безопасность, здоровье, нормальный уровень оплаты труда.
Продвижения	31-45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда.
Сохранения	46-60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение квалификации. Обучение молодежи.	Стабилизация независимости, рост уважения, самовыражения.	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода.
Завершения	60-65	Подготовка к уходу на пенсию, смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и интерес к иным видам доходов.
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самоутверждение в новой деятельности.	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье.

Таким образом, данная программа должна базироваться на основополагающем принципе: - обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж работы, опыт и т.д.) и культурой организации (ориентированной на ценности ОАО «Красфарма») и призвана помочь кадровому менеджменту в определении места сотрудника в организации, разработке совместного взаимодействия отдельного сотрудника и отдела кадров, выявлении основных компетенций сотрудника.

Кроме того, в процесс отбора кадров необходимо включать следующие

этапы:

1. Привлечение, анализ и отбор резюме соискателей.
2. Предварительная отборочная беседа - интервьюирование путем личного контакта или "холодного звонка" по телефону.
3. Оформление в установленном порядке личных биографических данных.
4. Беседа по найму - собеседование, на выявление компетенций кандидата, выявление мотивации.
5. Освидетельствование профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества - проведение деловой игры, ситуационные кейсы и т.д.
6. Медицинский контроль - при необходимости.
7. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.
8. Принятие решения о приеме на работу.

На каждом этапе отбора отсеивается часть заявителей, причем последовательное выполнение каждого из этапов обеспечивает минимум ошибок в отборе сотрудников. Чем выше должностной уровень соискателя, тем больше потребность в использовании всех ступеней. При отборе кадров на менее ответственные должности возможно объединение нескольких этапов.

#### **Библиографический список**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2011. – 478 с.;
2. Митин А.Н. Культура управления персоналом, Екатеринбург, 2011.

### **ПРОЕКТИРОВАНИЕ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОКАЗАНИЯ МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ В УЧРЕЖДЕНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

*Бродова Г. А., Тропынин И. В.*

Красноярский институт экономики, Россия, г. Красноярск

*В статье рассматриваются вопросы относительно практики управления лечебно-диагностическим процессом при оказании стоматологической помощи населению.*

*In article questions concerning practice of management by medical-diagnostic process are considered at rendering the stomatologic help to the population.*

Внедрение прогрессивных управленческих технологий и концепций в деятельность медицинских организаций на современном этапе является неизбежной необходимостью, поскольку прежние подходы себя уже не оправдывают.

Основная цель, которая определяет позицию на рынке, устойчивость, долговременность функционирования стоматологической организации – это ориентация на высокое качество.



Требования потребителей должны быть определяющими в стратегии развития организации на рынке стоматологических услуг.

Достижению указанных целей может способствовать использование на практике принципов менеджмента качества международных стандартов ИСО серии 9000:2000.

Данные принципы (принципы всеобщего управления качеством) были положены в разработку системы и организационных технологий управления качеством ортопедической стоматологической помощи в МБУЗ «ГСП № 8», в частности: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход; постоянное улучшение качества оказания услуг; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Потенциал МБУЗ «ГСП № 8», который используется в полной мере при разработке системы управления, складывается из компонент, характеризующих его ресурсы, положение и его динамику во внешней социально-экономической среде.

Разработка системы управления нуждается в достоверной информации о четкой проработке главных разделов, охватывающих все основные внешние и производственно-хозяйственные сферы деятельности, руководством сюда включаются:

- 1) объем потребности в услугах клиники на рынке;
- 2) состояние возможностей в оказании услуг, способных удовлетворить спрос потребителей, определяющие зону хозяйствования на рынке, опирающиеся на свой производственно-технологический потенциал;
- 3) финансовое состояние потенциальных потребителей и объем платежеспособного спроса в возможных зонах хозяйствования;
- 4) контрактную дисциплину клиентов;
- 5) потенциальных конкурентов и возможность победить в конкурентной борьбе.

В соответствии с основными направлениями развития разработан комплексный план деятельности МБУЗ «ГСП № 8» на 2013 год (см. табл. 1).

Таблица 1

Комплексный план деятельности МБУЗ «ГСП № 8» на 2013 г.

1.	Наименование мероприятия	Срок выполнения	Ответственные
<b>1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ</b>			
1.1.	Подготовка и сдача статистического отчета поликлиники за 2012 г.	Январь	Зав. отд-ми, мед. статистик
1.2.	Подготовка годового отчета о финансово-хозяйственной деятельности поликлиники в 2012 г.	Январь	Гл. бухгалтер
1.3.	Проведение профильных конференций с отчетом о работе отделений за 2012 г. и задачах на 2013 г.	Январь – февраль	Зам. гл. врача по мед. части, зав. леч.-проф. отд., зав. ортопедич. отд., гл. медсестра
1.4.	Проведение общеполитической	Апрель	Гл. врач, зам. гл.

	конференции по итогам 2012 г. и задачам на 2013 г.		врача по мед. части, заведующие отделений
1.5.	Подготовка комплексного плана работы поликлиники на 2013 г.	Декабрь 2012 г.	Зам. главного врача по мед. части
1.6.	Корректировка ежегодно обновляемых приказов	Январь	Гл. врач
<b>2. СОВЕЩАНИЯ, КОНФЕРЕНЦИИ</b>			
2.1.	Общеполитклинические конференции с участием руководителей подразделений	1 раз в квартал	Гл. врач, зам.. гл. врача по мед. части
2.2.	Профильные клинические совещания	Ежемесячно	Зам.гл. врача по мед. части, заведующие отделений
2.3.	Административные совещания	Каждая пятница	Гл. врач
2.4.	Совет медсестер	Ежеквартально	Гл. медсестра
2.5.	Заседания медицинского совета	Ежеквартально	Гл. врач
2.6.	Пленарные заседания клинико-экспертной комиссии	Ежеквартально	Зам. гл. врача по мед. части отв. за КЭР
2.7.	Заседания лечебно-контрольной подкомиссии	1 раз в неделю	Зам. гл. врача по мед. части отв. за КЭР
2.8.	Заседания подкомиссии экспертизы трудоспособности	1 раз в неделю	Зам. гл. врача по мед. части отв. за КЭР
2.9.	Другие заседания и конференции в соответствии с сетевым графиком научно-методической работы	В течение года	Зам.гл. врача по мед. части
2.10	Подготовка статистической информации о причинах временной нетрудоспособности (форма 16-ВН)	До 1 января 2013 г.	Зав. отд-ем, мед. статистик
2.11	Совершенствование справочно-информационного обеспечения в поликлинике	постоянно	Гл. врач, Зам. гл. врача по мед. части
<b>3. СЕМИНАРЫ, ЗАНЯТИЯ</b>			
3.1.	Семинары по клинико-экспертной работе	В течение года	Зам. гл. врача по мед. части отв. за КЭР
3.2.	Семинары по гражданской обороне и службе экстренной медицинской помощи в чрезвычайных ситуациях	В течение года	Зам. гл. врача по мед. части, инженер по ОТ
3.3.	Семинары по технике безопасности и охране труда	2 раза в год	Инженер по ОТ
3.4.	Семинары по пожарной безопасности	2 раза в год	Инженер по ОТ
<b>4. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОБИЛИЗАЦИОННОЙ ПОДГОТОВКИ, ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЕ И ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ</b>			
4.1.	Участие в мероприятиях, проводимых администрацией г. Красноярск, Управлением по делам ГО и ЧС г. Красноярск	В течение года	Инженер по ОТ

4.2.	Разработка плана основных мероприятий учреждения по вопросам действий в военное время, гражданской обороне, предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций на 2013 г.	До 20 января	Зам. гл. врача по мед. части, инженер по ОТ
4.3.	Подготовка приказов по учреждению по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям	В течение года	Гл. врач, инженер по ОТ
4.4.	Совершенствование учебно-материальной базы по ГО и службы экстренной медицинской помощи	В течение года	Зам. гл. врача по мед. части
4.5.	Учебно-методический сбор по подведению итогов подготовки к действиям в военное время по ГО за 2012 г., постановка задач на 2013 г.	1 квартал	Инженер по ОТ
4.6.	Корректировка плана гражданской обороны учреждения, плана действий учреждения в чрезвычайных ситуациях	1 квартал	Инженер по ОТ
4.7.	Заседание штаба по ГО и ЧС	1 квартал, 4 квартал	Главный врач, инженер по ОТ
4.8.	Заседания комиссии по ЧС	Ежеквартально	Председатель комиссии по ЧС
<b>5. РАБОТА СЛУЖБЫ БЕЗОПАСНОСТИ</b>			
5.1.	Проведение охранных технических мероприятий	В течение года	Начальник АХО
<b>6. ЛЕЧЕБНО-ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ РАБОТА</b>			
6.1.	Контроль организации плановой санации	Постоянно	Зам. гл. врача по мед. части, завед. леч.-проф. отд.
6.2.	Контроль своевременности и регулярности осмотра пациентов заведующими отделениями	Постоянно	Зам. гл. врача по мед. части
6.3.	Контроль своевременного проведения диагностических и лечебных мероприятий	Постоянно	Зам. гл. врача по мед. части
6.4.	Обеспечение достаточного объема лечебно-диагностической помощи больным в субботние и праздничные дни	Постоянно	Зам. гл. врача по мед. части, заведующие отделений
6.5.	Обеспечение систематического контроля качества лечебно-диагностического процесса и экспертизы временной нетрудоспособности	Постоянно	Зам. гл. врача по мед. части
6.6.	Регулярное проведение клинико-экспертной комиссии, организация проверок историй болезни	Постоянно	Зам. гл. врача по мед. части, заведующие отделений
6.7.	Обеспечение доведения информации об изменениях в нормативных документах по КЭР	Постоянно	Зам. гл. врача по мед. части
<b>7. ПРОФИЛАКТИКА ИНФЕКЦИОННЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ</b>			
7.1.	Организационные мероприятия		
7.1.1	Обеспечение необходимыми для работы нормативными правовыми документами и инструктивно-методическими материалами по	В течение года	Гл. медсестра

	профилактике инфекционных заболеваний		
7.1. 2	Разработка комплексного (в том числе по видам инфекций) плана профилактических и противоэпидемических мероприятий в учреждении на 2011 г. по следующим инфекционным заболеваниям: - ВИЧ-инфекция; - гепатиты В и С; - особо опасные инфекции; - грипп; - острые кишечные инфекции; - малярия; - туберкулез; - дифтерия; - внутрибольничные инфекции; - вызываемые условно-патогенными микроорганизмами	Январь февраль	- Гл. медсестра
7.1. 3	Подготовка проектов приказа по учреждению по профилактике инфекционных заболеваний, указанных в п.7.1.2	Февраль	Зам. гл. врача по мед. части, гл. медсестра
7.2.	Профилактические и противоэпидемиологические мероприятия		
7.2. 1	Проведение плановых проверок отделений по соблюдению противоэпидемического режима, санитарных правил и норм (режимов дезинфекции и стерилизации; режимов проведения текущих и генеральных уборок; контроля за работой бактерицидных ламп)	Ежемесячно по графику	Гл. медсестра
7.2. 2	Проведение оперативного и ретроспективного анализа первичной медицинской документации (медицинская карта амбулаторного больного и др.) при выявлении внутрибольничной инфекции, в том числе гнойно-септической инфекции, носительства Hbs Ag, анти-НСV, ВИЧ-инфекции и др.	При выявлении	Зам. гл. врача по мед. части
7.2. 3	Направление экстренного извещения в отдел регистрации и учета инфекционных больных при постановке диагноза инфекционного заболевания	Постоянно при регистрации	Зам. гл. врача по мед. части, гл. медсестра, заведующие отделений
7.2. 4	Организация и проведение профилактических и противоэпидемических мероприятий по вирусным гепатитам В и С, ВИЧ-инфекции	Постоянно	Зам. гл. врача по мед. части, гл. медсестра, заведующие отделений
7.2. 5	Организация и проведение профилактических прививок против вирусного гепатита В персоналу, относящемуся к группе риска	Постоянно	Зам. гл. врача по мед. части, гл. медсестра
<b>8. ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБРАЩЕНИЯ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ И ПРЕДМЕТОВ МЕДИЦИНСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ</b>			
8.1.	Адекватное и своевременное обеспечение	Постоянно	Гл. медсестра

	учреждения лекарственными средствами в соответствии с потребностями		
8.2.	Контрольные проверки ведения аптечного хозяйства в отделениях	Ежемесячно	Зам. гл. врача по мед. части, гл. медсестра, заведующие отделений
<b>9. РАБОТА С КАДРАМИ</b>			
9.1.	Прием, увольнение, перемещение сотрудников, подготовка и оформление приказов, подписание заявлений о предоставлении отпуска	Ежедневно	Специалист по кадрам
9.2.	Контроль повышения квалификации, аттестации и сертификации врачебного и среднего медицинского персонала	Постоянно	Специалист по кадрам
9.3.	Работа с листками нетрудоспособности сотрудников	Ежемесячно	Специалист по кадрам
9.4.	Подготовка документов для оформления пенсий	Ежеквартально	Специалист по кадрам
9.5.	Составление отчетов по работе с кадрами	Ежемесячно	Специалист по кадрам
9.6.	Формирование годового плана аттестации, переаттестации и специализации врачебного и среднего медицинского персонала в 2013 г.	Декабрь	Специалист по кадрам
9.7.	Корректировка должностных инструкций сотрудников	1 раз в год	Специалист по кадрам, юристконсульт
9.8.	Подготовка и утверждение графика отпусков	Декабрь	Специалист по кадрам
9.9.	Работа с документами военно-учетного стола	Ежемесячно	Специалист по кадрам
9.10.	Контроль за соблюдением трудовой дисциплины	Ежеквартально	Специалист по кадрам
<b>10. РАБОТА ФИНАНСОВОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СЛУЖБ</b>			
10.1.	Заключение договоров на осуществление хозяйственной деятельности учреждения	Январь – февраль	Юристконсульт
10.2.	Формирование сметы расходов по статьям и бюджетной квалификации по бюджетным средствам, обязательному медицинскому страхованию и внебюджетным средствам	1 квартал	Гл. бухгалтер
10.3.	Подготовка и согласование плана финансовой деятельности на 2013 г., ее представление на утверждение	Август	Гл. бухгалтер
10.4.	Контроль целевого использования денежных средств в условиях работы с казначейством	В течение года	Гл. бухгалтер
10.5.	Стоимостный анализ снятий по счетам-фактурам при работе со страховыми компаниями	В течение года	Гл. бухгалтер
10.6.	Совершенствование системы оплаты труда	В течение года	Гл. бухгалтер
10.7.	Ежегодное формирование положения об	Февраль	Гл. бухгалтер

.	учетной политике		
10.8	Сдача отчетов в Департамент здравоохранения, Фонд социального страхования, Инспекцию ФНС, Пенсионный фонд России, Фонд обязательного медицинского страхования, страховые компании и др.	Ежемесячно	Гл. бухгалтер
<b>11. РАБОТА ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ И ХОЗЯЙСТВЕННОЙ СЛУЖБ</b>			
11.1	Аттестация рабочих мест по условиям труда	В течение года	Инженер по охране труда, нач. АХО, гл.м/с, нач. мед
11.2	Профессиональное обучение и информационное обеспечение по охране труда, технике безопасности	В течение года	Инженер по охране труда
11.3	Техническое и правовое обеспечение безопасности труда	В течение года	Инженер по охране труда
11.4	Комплексная проверка состояния средств пожаротушения	1 квартал	Инженер по охране труда
11.5	Проведение предупредительных плановых работ и текущего ремонта	В течение года	Начальник АХО
11.6	Проведение работ по подготовке к зиме	2 квартал	Начальник АХО
11.7	Участие в подготовке и заключении договоров по видам хозработ с новыми организациями	1 квартал	Начальник АХО
11.8	Организация и контроль за своевременным вывозом бытового мусора и медицинских отходов	Постоянно	Начальник АХО
11.9	Подготовка и проведение ежегодных весенних субботников по благоустройству территории поликлиники	Май	Начальник АХО
<b>12. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КУЛЬТУРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ БОЛЬНЫХ</b>			
12.1	Изучение качества обслуживания больных, проведение обходов, анкетирование	Постоянно	Гл. врач, зам. гл. врача по мед. части, гл. медсестра
12.2	Пропаганда здорового образа жизни среди пациентов и сотрудников	Постоянно	Зам. гл. врача по мед. части

Последовательность разработки плана деятельности МБУЗ «ГСП № 8» представлена на рис. 1.

Программа разработки и внедрения системы менеджмента качества ИСО серии 9000:2000 в деятельность МБУЗ «ГСП № 8» предусматривает следующие основные этапы:

- 1) изучение состояние проблемы на современном этапе развития поликлиники;
- 2) на основе нормативной документации и имеющегося опыта разработка алгоритмов основных видов стоматологической помощи;
- 3) разработка и внедрение в деятельность МБУЗ «ГСП № 8» системы критериев и показателей оценки качества работы врача-стоматолога;
- 4) оценку эффективности внедрения системы управления качеством (см.

рис. 2).

Приведенная на рис. 2 модель системы управления качеством стоматологической помощи в деятельность МБУЗ «ГСП № 8», иллюстрирует содержание требований потребителей стоматологических услуг и удовлетворение этих требований, связи между процессами, обеспеченные методами постоянного улучшения системы.

Под менеджментом ресурсов понимается управление кадровыми, материально-техническими, финансовыми и информационными ресурсами с целью их рационального использования и максимального удовлетворения потребностей пациентов. Маркетинговая деятельность предусматривается как деятельность, направленная на удовлетворение потребностей пациентов. Отдельной составляющей в общей системе взаимосвязанных основных процессов является непрерывный анализ всех видов деятельности со стороны руководства МБУЗ «ГСП № 8».



Рис. 1. Последовательность разработки плана деятельности

МБУЗ «ГСП № 8», г. Красноярск

Реализация основных процессов в их взаимосвязи осуществляется посредством основных процедур:

- управление документацией (все процессы в системе оказания стоматологической помощи документированы);
- управление протоколами качества (анализ регистрационных документов, получаемых в результате экспертизы качества клинических и лабораторных этапов изготовления протезов);
- внутренний аудит (анализ данных экспертизы качества по результатам аудиторских проверок);
- управление несоответствующей продукцией и услугами (непрерывный мониторинг дефектов работ);
- корректирующие действия по устранению факторов, снижающих качества стоматологических услуг;

предупреждающие действия мероприятия превентивного характера, направленные на предупреждение дефектов.

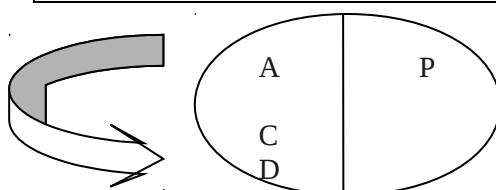
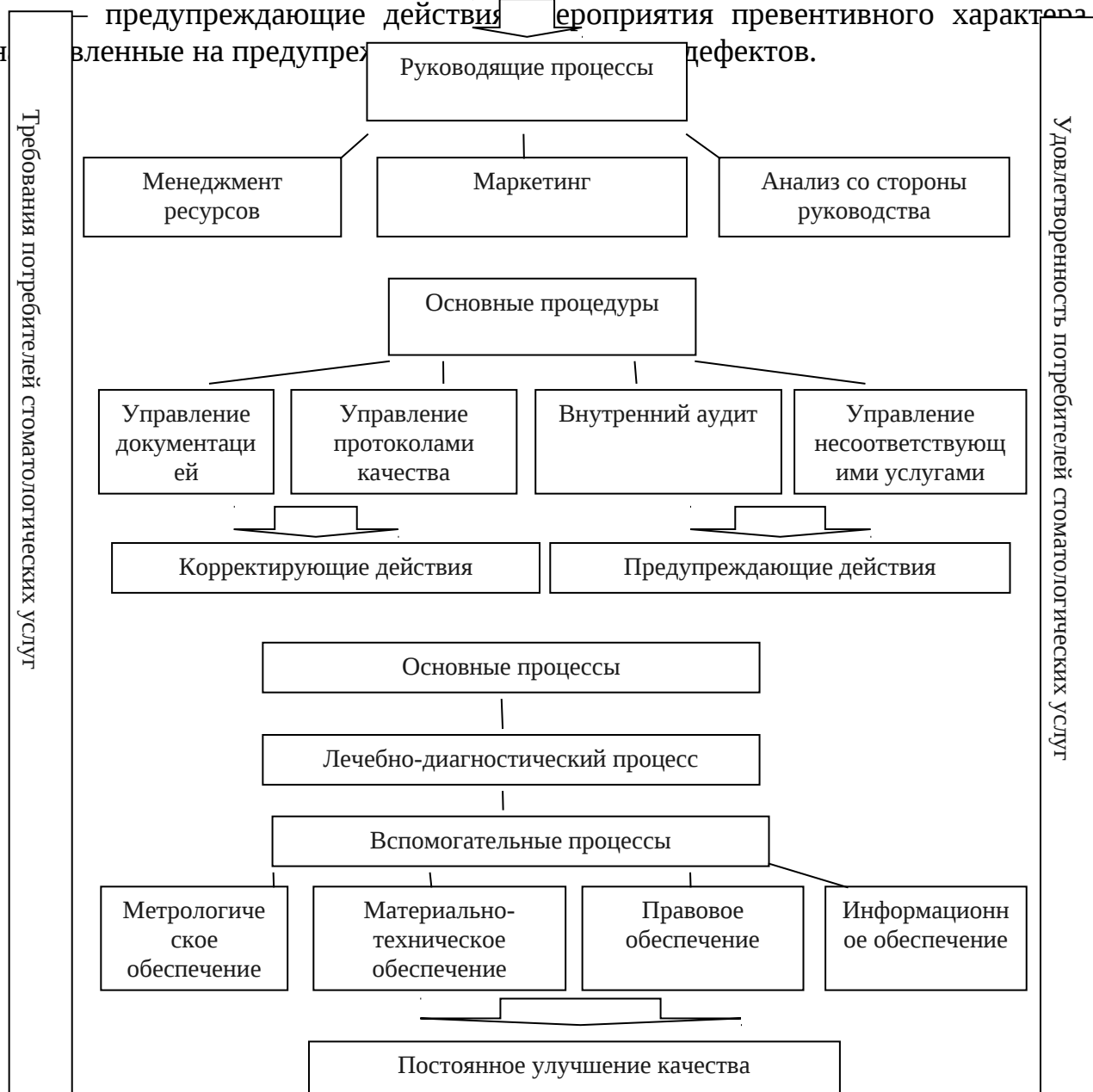




Рис. 2. Модель системы управления качеством стоматологической помощи: P – plan (план), D – do (реализация), C – check (проверка), A – act (исправление)

Собственно контроль качества стоматологической помощи состоит в том, чтобы проверяя нужным образом подобранные данные (показатели качества), обнаруживать отклонение показателей от запланированных их значений. В случае обнаружения отклонений необходим поиск причин их появления и после корректировки процесса вновь проверяется соответствие скорректированных показателей качества запланированным их значениям (стандарту или норме).

Именно по такому непрерывному циклу осуществляется управление и обеспечение требуемого качества, и дальнейшее его улучшение.

Учитывая последовательность прохождения в этом цикле таких важнейших этапов, как план (Plan), реализация (Do), проверка (Check) и исправление (Action), его называют PDCA-циклом или циклом Шухарта-Деминга. Для поддержания в рабочем состоянии системы и улучшения ее результативности осуществляются мониторинг, измерение и анализ процессов.

Можно предложить основные направления развития МБУЗ «ГСП № 8» в 2013 году:

- улучшение материально-технической базы (частичная замена устаревшего оборудования);
- дальнейшее освоение новых методик, усовершенствование старых;
- более широкое использование эстетических видов протезирования;
- повышение квалификации сотрудников;
- улучшение кадрового обеспечения поликлиники;
- улучшение лечебно-профилактической помощи;
- повышение качества стоматологической помощи;
- повышение результативности работы поликлиники;
- удовлетворение оказываемой медицинской помощью пациентов при сохранении ее социальной направленности;
- разработка комплекса мероприятий по привлечению, сохранению и использованию высококвалифицированных трудовых ресурсов.

Таким образом, разработка системы управления нуждается в достоверной информации о четкой проработке главных разделов, охватывающих все основные внешние и производственно-хозяйственные сферы деятельности.

Концепция долгосрочного социально-экономического развития России на период до 2020 года выдвигает требования к рациональному использованию

имеющихся ресурсов, в том числе и человеческих. Возрастание роли человеческого капитала рассматривается в качестве основного фактора экономического развития страны. Формирующаяся система государственного управления, основанная на методах стратегического планирования и управления по результатам, направлена на повышение конкурентоспособности кадрового потенциала. Одной из приоритетных задач государственной политики в области здравоохранения на долгосрочную перспективу является формирование системы, обеспечивающей повышение качества медицинской помощи на основе повышения мотивации медработников к качественному труду, развития непрерывного медицинского образования и внедрения передовых медицинских технологий. Главным механизмом профессионального развития медицинского персонала стоматологической организации, обеспечивающим повышение эффективности ее деятельности, является аттестация.

Аттестация – важнейший правовой инструмент системы управления кадровыми ресурсами, основанный на взаимодействии обучения специалистов с ростом их профессионализма, повышением качества работы и позволяющий обеспечивать конституционные права граждан на получение медицинской помощи необходимого объема и надлежащего качества, гарантированной государством.

Стоматология – интенсивно развивающееся направление медицины в вопросах внедрения в практику высокотехнологичных и высококачественных материалов. Потребность в высококвалифицированных специалистах в практической стоматологии в настоящее время значительно возросла в связи с тем, что до 80% стоматологических услуг перешли в частный сектор медицины. Соответственно многократно возросли требования к уровню подготовки и квалификации специалистов государственных и муниципальных учреждений здравоохранения, способных работать на современном высокотехнологичном медицинском оборудовании. Поэтому, аттестацию медицинских работников стоматологической организации не следует рассматривать в отрыве от процесса сертификации: аттестация является одной из форм повышения квалификации специалистов, однако, это две разные процедуры.

Анализ нормативно-правовой базы по аттестации медицинских работников позволил установить, что до настоящего времени на федеральном уровне не утверждены:

- критерии аттестации медработников, проработавших в занимаемой должности в данном лечебно-профилактическом учреждении менее одного года;
- инструктивно-методические указания для аттестации на присвоение квалификационных категорий по каждой из утвержденных номенклатурой специальностей;
- критерии оценки для независимых экспертов аттестационной комиссии;
- требования по подготовке независимых экспертов аттестационной комиссии.

В результате исследования практики аттестации медицинских работников

МБУЗ «ГСП № 8», можно отметить как положительные стороны, так и выявить следующие недостатки:

- отсутствует целенаправленное планирование карьеры медицинского персонала, что снижает мотивацию и негативно отражается на эффективности их работы;

- не в полной мере отлажена и нормативно закреплена работа с кадровым резервом на руководящие должности;

- дополнительная аттестация для медицинских работников, не прошедших аттестацию по уважительной причине не проводилась.

Аттестация – стресс, как и любой экзамен, однако более сильный, поскольку от результатов этого «экзамена» зависит финансовое и карьерное благополучие персонала. Для медицинского работника присвоение более высокой квалификационной категории означает не только более высокий профессиональный уровень, право выполнять более сложные медицинские манипуляции, но и прибавку в заработной плате.

На основании полученных практических данных удалось сделать вывод: аттестация – комплексная оценка деятельности медицинских работников, включающая оценку качеств аттестуемого и результаты работы, ей должна предшествовать более тщательная подготовка, а оценка максимально приближена к практической деятельности каждого медицинского работника с учетом специфики его труда.

Совершенствование процесса организации и проведения аттестации требует усиления внимания к содержательной стороне аттестации медицинских работников применительно к разным видам деятельности. Поэтому, с целью устранения недостатков, препятствующих выполнению стоящих перед аттестацией задач, считаем необходимым представить свои предложения по совершенствованию организационно-кадровой работы в МБУЗ «ГСП № 8»:

- 1) использовать в своей работе положительный опыт других муниципальных учреждений здравоохранения г. Красноярска;

- 2) необходимо усовершенствовать процессуальные аспекты аттестации:

- круг необходимых знаний и умений по каждой должности должен быть определен заблаговременно и доведен до сведения персонала,

- порядок и время проведения плановой аттестации должны быть известны заранее,

- теоретические и практические навыки работы должны оцениваться отдельно. У сотрудников МБУЗ «ГСП № 8» должна быть возможность повысить уровень своих теоретических знаний. Для этого рекомендуется готовить и выпускать специальные учебные материалы. Для совершенствования практических навыков необходимо отрабатывать сложные ситуации, которые возникают в ходе повседневной работы. Увязка результатов оценки и дальнейшей работы организации крайне важна, иначе аттестация превращается в ненужную и бессмысленную процедуру. По ее результатам должны приниматься решения о пересмотре зарплаты и перестановках в коллективе. Причем возможность таких изменений необходимо рассчитывать заранее. Еще одним важным последствием аттестации должна стать

организация планового обучения на основании результатов аттестации. Создав четко разработанную и прозрачную процедуру, можно максимально снизить элемент субъективности оценки, а полученные в ходе аттестации сведения помогут руководству МБУЗ «ГСП № 8» построить процесс управления персоналом на плановой основе, повысив эффективность его работы;

3) доработать и привести в соответствие с требованиями и методическими рекомендациями должностные инструкции;

4) в связи с неоднозначным отношением населения к уровню профессиональных и личных качеств медицинских работников необходимо во время прохождения аттестации обращать внимание аттестуемого на необходимость более тесно сотрудничать с общественностью, а аттестационная комиссия должна периодически выступать в средствах массовой информации (на местном уровне) с сообщениями о проводимой работе и полученных результатах;

5) разработать и утвердить:

– Положение об оценке деятельности сотрудников МБУЗ «ГСП № 8» в период между аттестациями,

– План повышения квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников МБУЗ «ГСП № 8» на 2013 год. Включить в план повышения квалификации краткосрочные тематические семинары по вопросам оказания медицинской помощи населению, ознакомления с современными информационными системами и технологиями, ознакомления с современной медицинской аппаратурой и новейшими достижениями фармацевтической промышленности;

6) поскольку аттестация призвана обеспечить усиление стимулирующей роли оплаты труда посредством упорядочения соотношений в уровнях заработной платы в зависимости от сложности труда и квалификации работников, то следует ориентироваться на учет индивидуальных качеств медицинского работника, обеспечивающих высокую личную результативность его работы;

7) связь между результатами аттестации и уровнем заработной платы медицинского работника должна быть четкой. Однако в условиях ограничения бюджетных средств, представляется целесообразным изменение размера надбавки медицинским работникам, по результатам аттестации, устанавливать на определенный срок (например, 6 месяцев). Такой подход к тому же целесообразен с позиций постоянного поддержания у работника стремления не только сохранять достигнутые результаты, но и повышать их. Размеры надбавок должны быть увязаны с величиной средств по фонду заработной платы и степенью превышения личных результатов по сравнению с теми, которые характерны для большинства работников;

8) к процедуре подготовки, проведения и оценки результатов аттестации сотрудников МБУЗ «ГСП № 8» периодически следует привлекать специалистов (психологов, социологов и др.);

9) при проведении аттестации необходимо использовать информационные системы;

10) подбор кадров для МБУЗ «ГСП № 8» осуществлять с учетом

квалификационных требований, предъявляемых к муниципальным служащим;

11) учитывать результаты аттестации при расстановке кадров и при формировании резерва кадров;

12) формирование плана подготовки кадров осуществлять по результатам аттестации на основании рекомендаций аттестационной комиссии.

Важным требованием при проведении аттестации является строгое соблюдение этапов организации этой работы. Все шаги по аттестации и оценке персонала должны быть простыми, понятными медицинскому работнику и удобными в использовании для руководителей структурных подразделений и специалистов кадровых служб. Кроме того, необходимо вести работу по оценке текущей деятельности сотрудников МБУЗ «ГСП № 8». Алгоритм по оптимизации системы аттестации сотрудников МБУЗ «ГСП № 8» представлен в табл. 2

Таблица 2

Алгоритм по оптимизации системы аттестации сотрудников МБУЗ «ГСП № 8»

Наименование этапа аттестации	До реформирования	После реформирования
1	2	3
<b>ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП</b>		
Планирование аттестации в МБУЗ «ГСП № 8»	Не проводилось	Разработана форма планов аттестации, программное обеспечение «Аттестация», установлены сроки предоставления аттестационных документов в Министерство Здравоохранения Красноярского края
Подготовка аттестационного отчета	Не существовало схемы подготовки аттестационного отчета	Разработана схема подготовки аттестационного отчета для средних медработников
Предоставление аттестационных работ в аттестационную комиссию	Самостоятельно каждым аттестуемым специалистом в произвольные сроки	Упорядоченно представителем администрации МБУЗ «ГСП № 8» в соответствии с графиком Министерство Здравоохранения Красноярского края
<b>ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ</b>		
Работа эксперта аттестационной комиссии	В произвольные сроки	В течение 10 дней, перед регистрацией аттестационной работы
Сдача квалификационного экзамена	В произвольные сроки	Выдача талона после регистрации аттестационной работы
Собеседование	В общей комиссии в г. Смоленске	В соответствующей экспертной группе при образовательном учреждении
<b>ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП</b>		
Подготовка итогового приказа по результатам аттестации	Распечатка приказа вручную	Автоматически по заданным параметрам
Выписка удостоверений о присвоении	Распечатка удостоверений вручную	Автоматически по заданным параметрам

квалификационной категории		
----------------------------	--	--

Поскольку выявление недостатков преследует цель не наказать работника, а помочь ему, то уже в ходе текущей оценки необходимо указывать сотрудников МБУЗ «ГСП № 8» на недостатки с целью устранения и недопущения впредь подобных упущений. Это будет дисциплинировать медицинских работников, и способствовать более успешному прохождению ими аттестации. Необходимо отметить, что аттестация дает действенный толчок, если персонально для каждого медицинского работника будут выверены рекомендации по его практической деятельности на определенный период, а в следующей аттестации проанализировано их выполнение, характеризующее степень достижения работником конкретных целей.

Критерии оценки квалификации и профессиональной компетенции медицинских работников необходимо конкретизировать с учетом специфики трудовых функций, выполняемых ими по занимаемой должности. Показатели оценки профессионализма и деловых качеств сотрудников МБУЗ «ГСП № 8» при определении их соответствия занимаемой должности целесообразно предусматривать дифференцированно и применительно к отдельным категориям медицинских работников.

Все эти меры позволят более объективно оценивать результаты работы каждого аттестуемого и давать более точные рекомендации о поощрении отдельных работников за достигнутые ими успехи, изменении размеров их должностных окладов, установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, включении в резерв на выдвижение, понижении в должности или освобождении от занимаемой должности, а также о необходимости повышения квалификации, об улучшении служебной деятельности работников и повышении результативности их работы. Для того, чтобы изменить формальное отношение многих сотрудников к оценке эффективности их деятельности, в том числе и к проведению аттестации, необходимо нормативно закрепить связь оценок эффективности и оплаты труда.

#### **Библиографический список**

1. Акопян А. С. Здоровоохранение в рыночной России // *Общественные науки и современность*. – 2012. – № 6. – С. 56-59.
2. Бадаев Ф. И., Васильцова Л. И. Проблемы управления персоналом крупной больницы // *Главврач*. – 2012. – № 2. – С. 40-43.
3. Бадаев Ф. И., Васильцова Л. И. Экономические проблемы муниципальной многопрофильной больницы // *Главврач*. – 2011. – № 9. – С. 90-93.
4. Борисов А. И. О контроле качества медицинской помощи // *Здоровоохранение Российской Федерации*. – 2011. – № 3. – С. 34-37.
5. Васильцова Л. И. К оценке преобразования в здравоохранении региона // *Главврач*. – 2011. – № 5. – С. 67-69.
6. Васильцова Л. И. Экономический анализ деятельности лечебно-профилактического учреждения: Учебное пособие. – Екатеринбург: Изд-во

УргЭУ, 2011. – 158 с.

7. Госович О. М. Пути адаптации учреждений здравоохранения к новым реалиям // Главный врач: хозяйство и право. – 2011. – № 7. – С. 67-69.

8. Данилов Е. О. Финансовое состояние муниципальной стоматологической службы в новых экономических условиях // Экономика здравоохранения. – 2011. – № 12. – С. 42-45.

9. Двойников С. И. Управление качеством медицинской помощи за рубежом // Сестринское дело. – 2011. – № 3. – С. 26-28.

10. Евдокимов Д. В. Алгоритм оценки качества медицинской помощи // Здравоохранение Российской Федерации. – 2012. – № 8. – С. 6-8.

11. Колетова М. В. Экономические проблемы муниципального здравоохранения // Экономика здравоохранения. – 2011. – № 10. – С. 9-12.

12. Корчагин В. П. Здоровье населения и здравоохранение России // Российский экономический журнал. – 2011. – № 4. – С. 63-73.

13. Кузнецов П. П. Экономика здравоохранения. Некоторые подходы к совершенствованию оплаты труда медицинского персонала // Главврач. – 2012. – № 9. – С. 8-12.

14. Лозовский А. В. Способы совершенствования хозяйственного положения учреждений здравоохранения // Главный врач: хозяйство и право. – 2012. – № 1. – С. 40-42.

## **ОПЫТ ОПТИМИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ**

*Тюрина Н.М., Серватинский В.В.*

*Красноярский институт экономики, Россия, г. Красноярск*

*В статье рассматриваются вопросы относительно совершенствования системы управления объектами культурной сферы на конкретном примере, как одной из важнейших составляющих общей системы управления социально-экономической жизнью России.*

*In article questions concerning perfection of a control system by objects of cultural sphere on a concrete example, as by one of the major components of the general control system of a social and economic life of Russia are considered.*

Практическое участие в разработке и реализации программно-целевой методики по существующим социальным проблемам общества становится сегодня отличительной характеристикой организации работы муниципальных учреждений культуры, требующая постоянных инноваций, умения привлекать ресурсы, управленческой инициативы руководителей. Поэтому социально-ориентированная проектная деятельность приобретает сегодня статус актуальной сферы деятельности, позволяющей муниципальным учреждениям культуры находится в постоянном развитии.

Для совершенствования деятельности Муниципального учреждения культуры «Межпоселенческая библиотечная система» Емельяновского района Красноярского края нами предлагается социальный проект «Золотое кольцо Емельяновского района».

*Описание проблемы, на решение которой направлен проект.*

В Емельяновской Центральной детской библиотеке (ЦДБ) за последние три года в связи с вводом в программу образовательных учреждений национально-регионального компонента увеличилось количество запросов по территориальному (районному) краеведению. Было проведено социологическое исследование, которое определило тему, группу пользователей и спектр запросов по краеведению (количество реципиентов 150 человек). Анализ собранных материалов показал, что:

1) укомплектованность фонда краеведческой литературы, удовлетворяющей запросы читателей-детей, составляет всего 4%;

2) 52% респондентов ответили, что не получают требуемую информацию по территориальному (районному) краеведению в целом, в связи с ее отсутствием;

3) 91% респондентов недовольны наличием имеющейся информации по историческим и природным памятникам Емельяновского района Красноярского края;

4) 71% респондентов отметили, что их интересует информация по территориальному краеведению (история малой Родины);

5) 91% респондентов отметили, что их читательский интерес связан с краеведением.

Понимая необходимость решения проблемы отсутствия информации по историческим, культурным и природным памятникам района, ЦДБ планирует осуществить проект «Золотое кольцо Емельяновского района», который позволит пополнить фонд востребованных материалов по территориальному краеведению.

*Цель проекта.*

Через исследовательскую и поисковую деятельность школьников создать доступ населения к ценному пласту культурного наследия Емельяновского района и практическому использованию полученных материалов, которые будут способствовать решению проблемы сохранения культурно-исторического и природного наследия района.

*Задачи проекта:*

1) консолидировать усилия ЦДБ, учреждения культуры музейного типа Емельяновского района, учащихся средних школ п. Емельяново в сборе, преумножении и распространении знаний о культурном наследии Емельяновского района Красноярского края;

2) повысить интерес школьников к исследовательской и поисковой деятельности, что будет способствовать увеличению количества участников клуба «Юный краевед»;

3) создать возможность по самореализации школьников, проявляющих интерес к исследовательской деятельности в области краеведения;



- 4) помочь школьникам познать окружающий мир через ценностное отношение к культурно-историческому и природному наследию района;
- 5) содействовать единению общества, приобщая жителей района к познанию истории и сохранению культуры Емельяновского района;
- 6) сформировать базу данных по «Золотому кольцу» Емельяновского района;
- 7) провести информационно-пропагандистскую кампанию о ходе реализации проекта;
- 8) для оценки эффективности работы по территориальному краеведению провести сбор и анализ отзывов, анкетирование по брошюре и видеофильму «Золотое кольцо Емельяновского района».

#### *Целевая группа.*

Данный проект направлен на детское и взрослое население района. Исследовательской и поисковой деятельностью по проекту планируется охватить не менее 50 человек и предусматривает:

- 1) проведение специалистами-краеведами информационного погружения в историю Емельяновского района, в котором примут участие около 150 человек;
- 2) проведение клубом «Юный краевед» экспедиций по Золотому кольцу Емельяновского района;
- 3) выпуск брошюры и видеофильма «Золотое кольцо Емельяновского района»;
- 4) на презентацию брошюры и видеофильма «Золотое кольцо Емельяновского района» будут приглашены 1200 человек;
- 5) проведение районной викторины «Золотое кольцо Емельяновского района» по территориальному краеведению. Предполагается участие 40 человек.

#### *Краткая аннотация проекта.*

Уважение к историческому наследию и любовь к родной земле – неотъемлемые качества любого гражданина, патриота своей страны. Но эти черты можно воспитать в себе, только хорошо зная свою родину, ее историю, культуру и быт народа.

Понимая все это ЦДБ им. А.Г. Казаковой большое внимание уделяет популяризации знаний о родном крае, районе, возрождении культурно-исторического наследия.

Работая в этом направлении, библиотека использует не только традиционные формы обслуживания, но и новые, активизирующие интерес к книге. Так, в течение 2011 года под руководством ЦДБ, библиотекарями района велась работа по сбору и накоплению материала по истории Емельяновского района. В результате издан альманах «Моя малая Родина», в котором собраны материалы по истории возникновения 21-го населенного пункта Емельяновского района, истории п. Емельяново и его улиц.

В процессе сбора информации для книги, выяснилось, что параллельно с ЦДБ в этом же направлении работает детское объединение «Юный краевед» при ЕСОШ №3, а также инициативная творческая группа «Поиск» из ЕСОШ

№1 при учреждении культуры музейного типа Емельяновского района.

Земля Емельяновская богата своей историей, на территории района имеются памятники природы, истории, культуры. Одни из них хорошо известны и находятся в крупных населенных пунктах, но есть интересные объекты, расположенные в самых отдаленных уголках района. И эти объекты либо преданы забвению, либо пока еще живы, но мало изучены и мало описаны в краеведческой литературе. Работники ЦДБ считают целесообразным, объединив усилия всех вышеперечисленных групп, работающих в данном направлении, восполнить этот пробел и раскрыть историю объектов, входящих в так называемое «Золотое кольцо Емельяновского района». Данная работа позволит развить у школьников практические навыки общественной активности, направленной на сохранение историко-культурного и природного наследия района, население района получит доступ к базе данных об исторических и культурных памятниках.

*Основные этапы реализации проекта.*

Всю деятельность проекта предполагается разделить на три этапа: подготовительный, основной и заключительный.

На подготовительном этапе предполагается:

1) провести экскурсии в библиотеку и учреждение культуры музейного типа Емельяновского района с целью информационного погружения в историю Емельяновского района;

2) провести подготовительные мероприятия (на базе учреждения культуры музейного типа Емельяновского района, ЦДБ), где будут подробно раскрыты цели, задачи и идеи проекта;

3) установить деловые контакты с администрациями муниципальных образований, на территории которых будут проводиться исследовательские и поисковые работы в рамках реализации проекта;

4) выработать план действий, составить экспедиционные маршруты;

5) распределить обязанности, утвердить распорядок работы, сформировать навыки работы с диктофоном, фотоаппаратом, видеокамерой, научить приемам получения информации.

В целом планируется охватить 50 человек.

Основной этап предполагает:

1) экспедиционные выезды для сбора информации, фото- и видеосъемки объектов, предварительная обработка собранной информации (ожидается участие в экспедиции 50 человек);

2) издание брошюры и монтаж видеофильма «Золотое кольцо Емельяновского района» (тираж 70 экземпляров), которые позволят приумножить имеющуюся базу данных по районному краеведению;

3) разработка сценария массового мероприятия, посвященного презентации брошюры, видеофильма, альманаха «Моя малая Родина»;

4) разработка сценария интеллектуальной игры-викторины «Золотое кольцо Емельяновского района»;

5) презентация брошюры и видеофильма «Золотое кольцо Емельяновского района», альманаха «Моя малая Родина», которая позволит

создать доступ максимальному числу пользователей к информации о природных и культурно-исторических памятниках Емельяновского района;

6) в интерактивной форме провести сбор отзывов по брошюре и видеофильму «Золотое кольцо Емельяновского района»;

7) по итогам презентации брошюры, видеофильма и альманаха провести районную викторину «Золотое кольцо Емельяновского района» по территориальному краеведению для оценки эффективности работы по проекту (учащиеся 8-11 классов школ района).

Ожидается участие в массовых мероприятиях 1200 человек.

На заключительном этапе деятельности по проекту для оценки эффективности работы по территориальному краеведению предполагается:

1) проведение повторного социологического исследование с целью выяснения удовлетворяет ли собранная информация интересам пользователей и выявления новых информационных потребностей, пробелов в территориальном краеведении для дальнейшей работы в данном направлении (планируется охватить 100 человек);

2) анализ отзывов и анкетирования по брошюре и видеофильму «Золотое кольцо Емельяновского района», альманаху «Моя малая Родина»;

3) информирование населения района о результатах проекта через средства массовой информации. Готовые материалы (брошюра, видеофильмы) будут предоставлены всем образовательным и культурным учреждениям района;

4) подготовка финансового и текстового отчетов для определения результативности работы по проекту.

Бюджет проекта представлен ниже (см. табл. 1-7)

Таблица 1

Сводная смета

Статья расходов	Запрашиваемая сумма, (руб.)	Вклад из других источников, (руб.)	Всего, (руб.)
1	2	3	4
Заработная плата и гонорары (включая налоги)	80878,63	–	80878,63
Командировочные и транспортные расходы	10358	–	10358
Приобретение оборудования	31773	107 576,27	135849,27
Издательские расходы	35000	–	35000
Расходные материалы	10850	–	10 850
<b>ИТОГО:</b>	<b>168859,63</b>	<b>107576,27</b>	<b>276435,90</b>

Таблица 2

Персонал

Должность в проекте	Полная месячная ставка (в руб.)	Кол-во времени, уделяемое	Реальная сумма в месяц (в руб.)	Кол-во месяцев	Запрашиваемая сумма, (в руб.)	Вклад из других источников (в руб.)	Всего, (в руб.)

		проект у (%)					
1	2	3	4	5	6	7	8
Руководитель проекта, автор проекта	24000	17%	4000	6	24000	–	24000
Помощник руководителя проекта, автор	18645	17%	3107,5	6	17495	–	18495
Исполнитель	7187,50	8%	575,0	1	1150	–	1150
Всего:					43795,0	–	43795,0
Выплаты во внебюджетные фонды (23,3%)					10204,23	–	10204,23
Итого:					53999,23	–	53999,23

Таблица 3

#### Консультанты и другие услуги

Должность в проекте	Месячная (дневная, почасовая) ставка, (в руб.)	Кол-во месяцев (дней, часов)	Запрашиваемая сумма, (в рублях)	Вклад из других источников, (в руб.)	Всего, (в руб.)
1	2	3	4	5	6
Специалисты районного центра – 3 чел.	14900	1	14900	–	14900
Консультант-бухгалтер	6900	1	6900	–	6900
Всего:			21800	–	21800
Выплаты во внебюджетные фонды (23,3%)			5079,40	–	5079,4
Итого:			26879,40	–	26879,40
Всего по статье расходов «Заработная плата и гонорары» (включая налоги)			80878,63	–	80878,63

Таблица 4

#### Оборудование

Наименование оборудования	Запрашиваемая сумма, (в руб.)	Вклад из других источников, (в руб.)	Всего, (в руб.)
1	2	3	4
Цифровой фотоаппарат	10700	–	10700
Диктофон	3000	–	3000
Видеокамера	–	18073,0	18073,0

Компьютер в комплекте	–	36212,80	36212,80
Видеопроектор	–	28855,0	28855,0
Экран с электроприводом	–	9641,47	9641,47
Видеомагнитофон	–	1094,0	1094,0
Принтер лазерный CLP-300	–	6500	6500
Итого:	13700,0	100376,27	114076, 27

Таблица 5

## Издательские расходы

	Запрашиваемая сумма, (в рублях)	Вклад из других источников, (в рублях)	Всего, (в рублях)
1	2	3	4
Издание типографским способом брошюры «Золотое кольцо Емельяновского района» формат А4, полноцветная печать стоимостью 1 экз. - 500,0 (70 экз. *500,0)	35000	–	35000
Итого:	35000	–	35000

Таблица 6

## Командировочные и транспортные расходы

	Запрашиваемая сумма, (в руб.)	Вклад из других источников, (в руб.)	Всего, (в руб.)
1	2	3	4
<u>Бензин:</u> - Емельяново – Красноярск, Красноярск – Емельяново * 2 поездки <u>Исследовательская деятельность - выезды в 11 населенных пунктов:</u> - Емельяново – Красные камни - Красные камни - Емельяново; - Емельяново – Большой Кемчуг, Большой Кемчуг – Емельяново; - Емельяново – Малый Кемчуг, Малый Кемчуг – Емельяново; - Емельяново – п. Митино, п. Митино – Емельяново; - Емельяново – Плоское, Плоское – Емельяново; - Емельяново – Барабаново; Барабаново – Емельяново; - Емельяново – Покровка (Тальский с/совет), Покровка – Емельяново; - Емельяново – Солонцы, Солонцы – Емельяново; - Емельяново – Удачный, Удачный – Емельяново; - Емельяново - Дрокино, Дрокино – Емельяново			

во. - Емельяново – Элита, Элита – Емельяново.			
Итого:	10358		10358

Таблица 7

## Расходные материалы

Наименование расходных материалов	Запрашиваемая сумма, (в руб.)	Вклад из других источников, (в руб.)	Всего, (в руб.)
Видеокассеты для сбора и хранения собранной информации стоимостью 120,0 (10 шт.)	1200	–	1200
DVD-диски для записи видеофильма стоимостью 25,0 (70 шт.)	1750	–	1750
Блокнот для записей стоимостью 20,0 (50 штук)	1000	–	1000
Ручка шариковая стоимостью 5,0 (50 шт.)	250	–	250
Бумага стоимостью 150,0 (1 пачка)	150	–	150
Тонер для принтера Samsung CLP – 300 1500,0 (4 шт.)	6000	–	6000
Батарейки для видеокамеры стоимостью 25,0 (20 шт.)	500	–	500
Итого:	10850	–	10850

*Комментарии к бюджету.*

Для осуществления проектных целей необходимы расходы по статьям:  
КЭК-226 – Заработная плата, гонорары, привлеченные консультанты:

1. Руководитель проекта – написание проекта, контроль за исполнением, организаторские функции.

2. Координатор проекта – написание проекта, организация консультаций специалистов-краеведов, организация и проведение экспедиций, редакция собранных материалов.

3. Ведущий библиотекарь – 1 человек – проведение мероприятий в рамках реализации проекта.

4. Специалист районного центра – видеомонтаж, создание фильма.

5. Специалисты-краеведы районного центра – 2 человека – консультации, участие в экспедициях.

6. Консультант-бухгалтер – составление бюджета проекта, финансовый отчет.

КЭК-340 – Расходные материалы:

1. Наглядный отчетный материал о ходе реализации проекта:

– видеокассеты  $120,0 * 10 = 1200,0$ ,

– блокнот для записей  $50,0 * 20 = 1000$ ,

– ручки  $5,0 * 50 = 250,0$ ,

– DVD диски  $25,0 * 70 = 1750,0$ .

2. Изготовление информационной и рекламной продукции:

– бумага А-4 для принтера –  $150,0 * 1 = 150,0$ ,

– батарейки для видеокамеры –  $25,0 * 20 = 500,0$ ,

– тонер для принтера Samsung CLP-300 black 80 г. АQC – 1500,0,

– тонер для принтера Samsung CLP-300 Cyan 80 г. АQC – 1500,0,

– тонер для принтера Samsung CLP-300 Magenta 80 г. АQC – 1500,0,

– тонер для принтера Samsung CLP-300 Yellow 80 г. АQC – 1500,0.

КЭК-310 – Приобретение оборудования:

– Диктофон – 3000,0 (запись интервью во время экспедиций),

– Видеокамера – 18073,0 (видеосъемка во время реализации проекта).

Вклад грантозаявителя,

– Цифровой фотоаппарат – 10700,0 (фотосъемка во время реализации проекта). Вклад грантозаявителя,

– Компьютер в комплекте – 36212,80 (создание и демонстрация на презентации видеофильма «Золотое кольцо Емельяновского района», написание сценария, положения, рекламных материалов). Вклад грантозаявителя,

– Видеопроектор – 28855,0 (для демонстрации видеофильма «Золотое кольцо Емельяновского района»). Вклад грантозаявителя,

– Экран с электроприводом – 9641,47 (для демонстрации видеофильма «Золотое кольцо Емельяновского района»). Вклад грантозаявителя,

– Принтер лазерный Samsung CLP-300 – 6500,0 (для изготовления информационных материалов). Вклад грантозаявителя.

КЭК-340 – Командировочные и транспортные расходы:

– ГСМ – 374 литров – 10358,0 (выезды в 11 населенных пункта для осуществления экспедиций, 2 поездки в краевой центр по издательской деятельности).

*Ожидаемые результаты проекта:*

1) путем консолидации усилий ЦДБ, учреждения культуры музейного типа Емельяновского района, учащихся средних школ п. Емельяново будет создан Союз краеведов, деятельность которого направлена на сбор, преумножение и распространение знаний о культурном наследии

Емельяновского района;

2) будет совершено 11 экспедиционных выездов на территории района с исследовательской и поисковой деятельностью. В ходе экспедиций школьники получают навыки работы с диктофоном, фото-, видеокамерой, научатся приемам получения и обработки собранной информации;

3) увеличится количество участников клуба «Юный краевед» до 50 человек;

4) на деньги гранта будет приобретено необходимое оборудование, позволяющее обработку собранного материала на высокотехнологичном уровне;

5) проект поможет осознанию школьниками важности сохранения культурно-исторического и природного наследия;

6) улучшится качество информационной услуги по краеведению, оказываемой населению;

7) будет создан банк данных по «Золотому кольцу Емельяновского района». Готовые материалы (брошюра, видеофильм) будут предоставлены всем образовательным и культурным учреждениям района. Педагоги школ района смогут использовать представленные материалы для иллюстрации уроков местными реалиями. СМИ получают живой, достоверный и популярный материал по краеведению;

8) за счет улучшения качества информационной услуги по краеведению увеличатся основные показатели библиотек.

*Механизм оценки результатов:*

1) для оценки эффективности реализации проекта будет проведено социологическое исследование с целью выяснения удовлетворяет ли собранная информация интересам пользователей и выявления новых информационных потребностей, пробелов в территориальном краеведении для дальнейшей работы в данном направлении. Ожидается, что в исследовании примут участие 100 человек;

2) будут собраны и проанализированы отзывы населения района;

3) в СМИ будет опубликовано не менее 3 статей о ходе реализации и результатах проекта;

4) численность детей, включенных в проект, составит не менее 50 человек;

5) количество населенных пунктов, где будут проведены мероприятия в рамках реализации проекта, составит 11 муниципальных образований района. Ожидается, что в данных мероприятиях примут участие 2100 человек;

6) брошюра и видеофильм «Золотое кольцо Емельяновского района» тиражом по 70 экземпляров будут разосланы всем образовательным и культурным учреждениям района;

– 7) будет проведена интеллектуальная игра-викторина «Золотое кольцо Емельяновского района» по территориальному краеведению для оценки эффективности работы по проекту (учащиеся 8-11 классов школ района). Ожидается, что в интеллектуальной игре-викторине примут участие 50 человек.

*Дальнейшее развитие проекта.*



В ходе реализации проекта будут приобретены необходимые технические средства, которые позволят продолжить сбор, обработку и распространение материала по территориальному краеведению.

Для дальнейшего развития территориального краеведения предполагается создание районной целевой программы «Рядом с настоящим – прошлое» на 2013-2015 гг., которая будет направлена на организацию дальнейшей поисковой работы, организацию туристских экскурсий по «Золотому кольцу Емельяновского района».

Стимулирование наиболее инициативных членов Союза «Краевед» посредством участия во Всероссийском конкурсе исследовательских краеведческих работ учащихся «Отечество», «Я – гражданин России».

Для расчета социально-экономической эффективности, мы воспользуемся методическими рекомендациями по применению методики оценки эффективности деятельности учреждений культурно-досугового типа субъектов Российской Федерации.

Данная методика направлена на совершенствование качества управления культурно-досуговой сферой, в том числе в части оптимизации бюджетных расходов на культуру.

В основу данной методики положена новая система показателей, всесторонне описывающая ключевые аспекты деятельности культурно-досуговых учреждений (далее – КДУ) с точки зрения экономического и социального эффекта.

*Основными задачами, которые призвана решать методика, являются:*

- 1) определение методических основ формирования системы показателей оценки эффективности деятельности КДУ в субъекте Российской Федерации;
- 2) определение исходных данных для произведения оценки эффективности деятельности КДУ;
- 3) описание процедур расчета показателей оценки эффективности и формирования результатов в масштабе субъекта Российской Федерации.

Содержание методики, перед ее одобрением Министерством культуры РФ, было усовершенствовано в соответствии с мнением субъектов РФ.

Для реализации целей и задач методики в рамках ее области применения, с учетом форм, видов деятельности КДУ и их нормативно-правового обоснования, необходимо использовать перечень показателей оценки эффективности деятельности КДУ, состоящий из двух групп:

- 1) показатели эффективности деятельности КДУ в части социальной эффективности;
- 2) показатели эффективности деятельности КДУ в части экономической эффективности.

В качестве показателей социальной эффективности деятельности КДУ в методике используются следующие показатели (см. табл. 8)

Таблица 8

Показатели социальной эффективности деятельности культурно-досуговых учреждений

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.
1.	Посещаемость культурно-досуговых мероприятий, проводимых государственными и муниципальными учреждениями культуры в отчетном году	ед.
2.	Динамика посещаемости культурно-досуговых мероприятий, проводимых государственными и муниципальными учреждениями культуры в отчетном году по отношению к предшествующему	%

Посещаемость культурно-досуговых мероприятий, проводимых государственными (муниципальными) учреждениями культуры в отчетном году, ед., рассчитывается по формуле (1):

$$П = П_{\text{суб}} / Ч_{\text{ср}}, \quad (1)$$

где

П – посещаемость культурно-досуговых мероприятий, проводимых государственными (муниципальными) учреждениями культуры в отчетном году, ед.;

$П_{\text{суб}}$  – число посетителей культурно-досуговых мероприятий в субъекте РФ в отчетному году, чел.;

$Ч_{\text{ср}}$  – среднегодовая численность населения субъекта Российской Федерации в отчетном году, чел.

Численность постоянно проживающего населения в Емельяновском районе на 01.01.2011 год составила 46434 человек. Численность постоянно проживающего населения в Емельяновском районе на 01.01.2010 год составила 44094 человек.

Ожидается, что в мероприятиях в рамках проекта «Золотое кольцо Емельяновского района» примут участие 2100 человек. Посещаемость на 2011 г. составляет 145522 человек.

$133801/44094 = 3,03$  – посещаемость культурно-досуговых мероприятий составляет 3,03 на 2010 г.

$145522/46434 = 3,1$  – посещаемость культурно-досуговых мероприятий составляет 3,1 на 2011 г.

$149522/46434 = 3,22$  – посещаемость культурно-досуговых мероприятий составит 3,22 на 2013 г.

Динамика посещаемости культурно-досуговых мероприятий, проводимых государственными (муниципальными) учреждениями культуры в отчетном году по отношению к предшествующему, %, рассчитывается по формуле (2):

$$Д_{\text{п}} = (П/П_{\text{1}}) * 100 \%, \quad (2)$$

где

$Д_{\text{п}}$  – динамика посещаемости культурно-досуговых мероприятий, проводимых государственными (муниципальными) учреждениями культуры, %;

П – посещаемость культурно-досуговых мероприятиях, проводимых государственными (муниципальными) учреждениями культуры, ед.;

П<sub>1</sub> – посещаемость культурно-досуговых мероприятий, проводимых государственными (муниципальными) учреждениями культуры в предшествующем отчетному году, ед.

$(3,1/3,03)*100\%= 102\%$

$(3,22/3,1)*100\%= 104\%$

Еще одним показателем социальной эффективности проекта станет улучшение качества информационной услуги по краеведению, оказываемой населению, а за счет улучшения качества информационной услуги по краеведению увеличатся основные показатели библиотек. Так предполагаемый прирост количества читателей составит – 200 человек; прирост книговыдач – 4200 экз.; прирост посещений – 1600.

#### **Библиографический список**

1. Алексанова Ж.А. Планирование деятельности учреждений культуры / Ж.А. Алексанова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2010. – № 3. – С. 6-16.

2. Бочарова Н.Б. Компетенции в карьере руководителя учреждения культуры и эффективность работы организации / Н. Б. Бочарова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2010. – № 1. – С. 114-119.

3. Василькова И.В. Эффективность деятельности учреждения культуры: опыт разработки индикаторов для оценки социального и экономического эффекта / И. В. Василькова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2008. – № 3. – С. 8-16.

4. Веселина Т.В. Результаты деятельности учреждений культурно-досугового типа как один из показателей эффективности органов местного самоуправления: [на примере деятельности клубов Красноярского края] / Т. В. Веселина // Сборник материалов конференции по итогам работы муниципальных органов управления и государственных учреждений культуры и образования Красноярского края за 2009 год / [сост.: В. С. Лузан, Л. Р. Строй; под общ. ред. Г. Л. Рукши]. – Красноярск, 2010. – С. 27-32.

5. Веснин В.Р. Менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2012. – 613 с.

6. Государственный доклад о развитии культуры в Красноярском крае в 2009 году / М-во культуры Краснояр. края. – Красноярск: ЛИТЕРА-принт, 2010. – 220 с.

#### **ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ДЕЛСИ-С»)**

*Карпузович О.С., Байкалова Н.Д.*

Красноярский институт экономики, Россия, г. Красноярск

*В статье рассматриваются проблемы определения конкурентоспособности предприятия в современных условиях, различия понятий конкурентоспособности товара и конкурентоспособности предприятия, а также особенности анализа конкурентоспособности ООО*

«Делси-С».

*The problems of determining the competitiveness of enterprises in modern conditions, differences between the concepts of competitiveness of the goods and the competitiveness of enterprises, and especially the analysis of competitiveness, ООО «Делси-С».*

Конкурентоспособность предприятия или фирмы – это способность успешно действовать на конкретном рынке в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных товаров и услуг.

В современных условиях каждому предприятию особенно важно правильно оценить создавшуюся рыночную обстановку с тем, чтобы предложить эффективные средства конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития, с другой стороны – особенностям конкретного производства.

Актуальность проблемы заключается в том, что все предприятия и организации сталкиваются с такой задачей, как достижение конкурентоспособности своего производства и увеличение объема ее реализации, а также разработке на этой основе мероприятий по усилению конкурентной позиции для развития предприятия на рынке.

Большой вклад в разработку применяемых в настоящее время систем управления конкурентоспособностью внесли отечественные ученые Г.Л. Азоев, Е.П. Голубков, А.Н. Печенкина, А.С. Глухов, П.С. Завьялова, Г.Л. Багиев, Т.А. Блащенко, М.О. Ермолова, А.П. Градова, В.С. Ефремова, Т.М., Каретников, М.В. Каретникова, Н.С. Яшин, А.Ю. Юданов, Р.А. Фатхутдинов Г.В. Савицкая, зарубежные ученые М. Портер, Ф. Котлер, Е. Дихтль, Р.Т. Паскаль, Т. Петере, Н. Петс и др.

Несмотря на значительное количество работ, посвященных вопросам изучения конкурентоспособности предприятий, существуют некоторые различия в понимании категории «конкурентоспособность». Универсального, общепринятого определения конкурентоспособности не существует.

Прежде всего, необходимо отметить, что различают конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, отраслей и стран. Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь: конкурентоспособность страны и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары. Важный показатель конкурентоспособности экономического объекта любого уровня — наличие у него конкурентных преимуществ, т.е. качеств, которые отсутствуют или менее выражены у соперников.

Конкурентоспособность товара может рассматриваться как степень привлекательности товара для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований [1, С. 162].

Часто категорию «конкурентоспособность товара» приравнивают к категории «конкурентоспособность предприятия».

Конкурентоспособность фирмы (предприятия) — это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у фирмы средств, включая маркетинговые. Производство и эффективная реализация конкурентоспособных товаров и услуг – обобщающий показатель жизнестойкости фирмы, ее умения эффективно использовать свой производственный, научно-технический, трудовой, финансовый потенциал.[2, С.210].

Однако конкурентоспособность товара является необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия. Предприятие может производить конкурентоспособную продукцию, но не быть конкурентоспособным. Примером такой ситуации является состояние многих отечественных предприятий военно-промышленного комплекса.

Конкурентоспособность предприятия ярко проявляется в следующих четырех признаках:

- потребители довольны товарами и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);
- общество, партнеры, государственные и социальные институты не имеют претензий к фирме;
- акционеры довольны положением дел на фирме, величиной дивидендов;
- работники довольны своим положением и гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой фирме.

Для того чтобы стать конкурентоспособным, предприятию необходимо:

- обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка;
- повысить конкурентный потенциал предприятия до уровня лучших производителей отрасли. Этот показатель характеризует способность предприятия в настоящем и в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги. Высокий конкурентный потенциал – залог преуспевания организации в будущем.

Успех на рынке товаров сегодня не гарантирует предприятию успех в будущем, так как конкурентоспособность – показатель динамичный, поэтому она должна изучаться к конкретному моменту времени с учетом изменений рыночной конъюнктуры.

Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные подходы к оценке и повышению его конкурентоспособности, можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий (рис. 1.)



Рис 1. Обеспечение конкурентоспособности предприятия [3, С. 208]

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- задача обеспечения конкурентоспособности предприятия включает обеспечение конкурентоспособности продукции и собственно конкурентоспособность предприятия;
- следует выделять разные критерии конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии;
- основным показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности продукции;
- на тактическом уровне конкурентоспособности предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния;
- на стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса и его прибыльность соответственно в долгосрочной перспективе.

ООО «Делси-С» – крупнейший в Сибири производитель рыбо- и

морепродуктов. Основной вид деятельности компании - промышленная переработка и реализация высококачественной рыбной продукции - рыбы океанического промысла и морепродуктов.

При выпуске своей продукции компания «Делси – С» ориентируется на своих заказчиков и конечных потребителей – на их вкус и мнение о том, каким должно быть качество выпускаемой продукции, которые заинтересованы в соответствии, надежности, пригодности, своевременной поставке, послепродажном обслуживании и цене продукта, которую они получают.

Анализ конкурентоспособности ООО «Делси-С» осуществляется поэтапно.

1. Компания «Делси» классифицирует заказчиков по следующим категориям:

- ключевые клиенты (к ним относятся крупные сетевые клиенты: «Алпи», «Командор», «Красный яр», «Каравай» и т.д.);
- оптовые клиенты (к ним относятся дилеры: ООО «Нептун» г.Иркутск, ООО «Система Оникс» г. Кемерово и местные оптовые клиенты);
- оптово – розничные клиенты (к ним относится формат Cash&Carry: «Метро», «Биг Си», «Кора» и т.д.);
- розничные клиенты (все остальные).
- В свою очередь каждую категорию идентифицирует по видам рынка реализации:
  - местный рынок, удаленность не более 300 км от склада предприятия (г. Красноярск, г. Сосновоборск, г. Железногорск и т.д.);
  - региональный рынок, удаленность более 300 км от склада предприятия (г. Иркутск, г. Кемерово, г. Новосибирск и т.д.). Доставка продукции осуществляется по графику, согласованного с клиентами.

Классификация заказчиков помогает осуществлять правильный подход к каждому клиенту.

2. Заключается в анализе динамики продаж фирмы по различным категориям клиентов и по различным ассортиментным позициям продукции, что позволяет спланировать нужды и ожидания заказчика.

3. Мониторинг замечаний и пожеланий потребителей. Ежедневно ведется регистрация жалоб с использованием программного продукта АХАРТА. При необходимости проводится корректировка технологических процессов, осуществляется ужесточение входного контроля, вводятся дополнительные лабораторные исследования, проводится дополнительное обучение персонала. Серьезные жалобы рассматриваются комиссионно.

4. На корпоративном сайте «Делси» специально создан раздел под названием "Народный контроль качества", что позволяет выявить и своевременно устранить возникающие проблемы в цепочке, которую проходит продукция Компания «Делси» - от заводской линии до конечного потребителя.

5. Постоянный сбор и анализ информации о конкурентах («Морис», «Русское море», «Меридиан» и т.д.) в разрезе ассортимента, цен, конкурентных преимуществ.

Основные конкурентные преимущества компании «Делси – С» следующие:

- компания «Делси» является производителем и реализует качественную продукцию собственного производства;
- доставку продукции осуществляет собственным транспортом, оснащенным ХОУ (холодильное оборудование);
- продукция доставляется в торговую точку несколько раз в неделю, что гарантирует свежесть продукта;
- постоянно производится совершенствование дизайна и удобства упаковки;
- технологическая цепочка прослеживается, начиная с закупки сырья и материалов, и заканчивая доставкой изготовленного продукта до потребителя.

Оценка поставщиков ведется отделами снабжения и поставок на основании следующих критериев: качество сырья / материалов; физико-химические характеристики товара и возможные отклонения от них; соответствие ГОСТ, ОСТ, ТУ; транспортные условия, сроки и возможность поставки необходимых объемов; стоимость, долговременность отношений с поставщиком и пр.

Оценка конкурентоспособности ООО «Делси – С» представляет собой сравнение характеристик организации с аналогичными показателями приоритетных конкурентов (организаций, которые занимают наилучшие позиции на рынке по промышленной переработке рыб океанического промысла) с целью определения характеристик, создающих преимущества фирмы перед конкурентами. Оценка конкурентоспособности ООО «Делси – С» включает следующие шаги:

Шаг 1. Определение приоритетных конкурентов на рынке.

В данном случае фирмы, занимающие наилучшие позиции на рынке, следующие:

- ООО Рыбозавод Минусинский – Морис;
- ЗАО «Балтийский Берег»;
- ООО Норд-Рыба»;
- ООО «Русское Море»

Шаг 2. Определение внешних преимуществ сравниваемых фирм и их весовая оценка. Внешние преимущества, выбранные для сравнения анализируемых фирм, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Внешние преимущества и их весовая оценка	
Внешние преимущества	«Вес»
1. Широта ассортимента	0,10
2. Уровень цен	0,15
3. Опыт работы на рынке	0,15
4. Предпродажное обслуживание (разделка рыбы, нарезка, фасовка)	0,10
5. Сроки выполнения заказа	0,10
6. Качество изготовленной продукции	0,15
7. Качество сервиса в момент продажи и после	0,10



8. Послепродажное обслуживание (ориентир на качество и потребителя)	0,05
9. Удобное месторасположение фирмы	0,05
10. Вежливое отношение с клиентами	0,05

Вышеперечисленные преимущества являются конкурентными и определяют конкурентоспособность фирм на рынке.

Шаг 3. Проведение анкетного опроса среди покупателей ООО «Делси – С». Был проведен анкетный опрос среди 100 покупателей ООО «Делси – С», купившим рыбную продукцию в данной фирме. Полученные результаты опроса представлены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты опроса клиентов ООО «Делси – С»

Преимущество	Полностью удовлетворен	Частично удовлетворен	Не удовлетворен
1. Широта ассортимента	78	20	2
2. Уровень цен	85	15	0
3. Опыт работы на рынке	81	7	2
4. Предпродажное обслуживание (разделка рыбы, нарезка, фасовка)	80	10	10
5. Сроки выполнения заказа	97	2	1
6. Качество изготовленной продукции	96	3	1
7. Качество сервиса в момент продажи и после	91	8	1
8. Послепродажное обслуживание (ориентир на качество и потребителя)	92	6	2
9. Удобное месторасположение фирмы	69	24	7
10. Вежливое отношение с клиентами	89	9	2

Шаг 4. Расчет показателей конкурентоспособности по каждому внешнему конкурентному преимуществу (таблица 3).

$$KСПn = \frac{\sum V}{N}$$

где, V - оценка критерия количество человек;

n - количество опрошенных человек.

Шаг 5. Расчет интегрального показателя конкурентоспособности.

Результаты расчетов показателей КСП по каждому внешнему преимуществу ООО «Делси – С» заносятся в таблицу вместе с полученными результатами конкурентов. Затем рассчитывается интегральный показатель КСП по каждой фирме проводится оценка конкурентоспособности ООО «Делси – С» относительно конкурентов (таблица 3)

Таблица 3

Оценка конкурентоспособности ООО «Делси – С» относительно конкурентов

№ п/п	Показатель	Ранг коэффициента	Весомость коэффициента	ООО «РЫБОЗАВОД»	ООО «АЛТИЙСКИЕ АЗОВЫЕ РАЙОНЫ»	ООО «НОРД-РЫБА»	ООО «РУССКОЕ ПУРЕ»	ООО «Делси-С»
1	Имидж фирмы	9	0,17	9	8	6	3	9

2	Ассортимент продуктов	8	0,15	9	9	7	2	9
3	Качество	7	0,13	8	7	6	5	9
4	Рыночная доля	5	0,09	8	6	4	2	8
5	Рыночная цена	4	0,08	4	4	6	6	6
6	Эффективность	8	0,15	8	5	6	8	4
7	Маркетинговая поддержка	6	0,11	7	3	3	3	3
8	Эффективность менеджмента	6	0,11	9	4	4	5	4
9	Интегральный показатель			8,02	6,06	5,40	4,23	6,68

Интегральный показатель конкурентоспособности определяется по формуле:

$$\text{КСП интегр} = \sum \text{КСП } n * K,$$

где

K – коэффициент весомости показателя.

В результате проведенных расчетов следует, что лидирующие позиции на рынке занимает ООО Рыбозавод Минусинский – Морис, КСП и.= 8,02. Второе место на рынке занимает ООО «Делси-С» КСП и.=6,68. ЗАО «Балтийский Берег» отстает от организации, следующей за лидером, и занимает третье место, КСП и.=6,06. ООО Норд-Рыба» занимает на рынке четвертое место среди сравниваемых фирм, так как КСП и.= 5,40.

На основании данных, представленных в таблице 3 построим многоугольник конкурентоспособности, представленный на рис. 2.

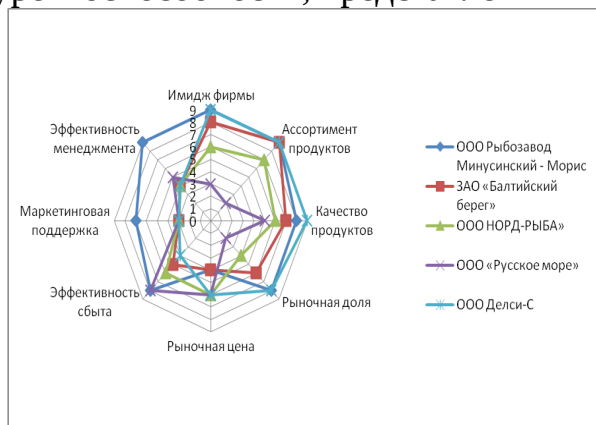


Рис. 2. Многоугольник конкурентоспособности ООО «Делси – С»

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что ООО «Делси-С» достаточно конкурентоспособен на рынке, однако существуют области, где предприятие уступает конкурентам, а также области, где возможна потеря лидирующих позиций. Данные преимущества необходимо использовать в работе фирмы, что повысит ее конкурентоспособность и позволит повысить объемы продаж.

В целом, оценка конкурентоспособности в условиях практики российской экономики в общем, и на ООО «Делси - С» в частности, является достаточно сложной и субъективной задачей, ведь найти достоверные данные о работе конкурентов очень сложно. Таким образом, конкурентоспособность