

**THEORETICAL ASPECTS AND FEATURES OF THE MODEL OF TWO-CRITERIA  
ANALYSIS IN THE ASSESSMENT OF FOOD SELF-SUFFICIENCY**

© 2015

*A. A. Smirnova*, assistant Professor, «Service», postgraduate student  
*N. A. Smirnov*, lecturer of the chair «maintenance, organization of transportation  
and transport management», postgraduate student  
*Nizhny Novgorod state engineering-economic institute, Knyaginino (Russia)*

*Abstract.* Ensuring food security is a complex problem of global format, with adequate forms at the national and regional levels of the organization of the economic system, affecting the interests of all social groups, each person. Food sovereignty is the most important condition guaranteed-sustainable existence, functioning and development of society and an integral part of the economic security of the state. To ensure the country's population is food oriented solution to almost all problems in the operation of its food complex and finding ways of improving the living standards of the population. In this context, food security has a special place in the life of society because food is a basic condition of human life. In a diverse assortment of high quality food needed daily every citizen of the country, and the level of security and nutrition characterize the degree of socio-economic development of the country and determine the health and longevity of human-rights. The solution to the problem of food security is to be an important priority of the state policy of any state and the object of scientific research. In the field of food security mated key issues in conducting agricultural and socio-economic policy, real trends in food production, domestic food market, identify the nature of the dependence of its situation on the global food market, the purchasing power of the population, the social status of people, the possibilities of consumption of high-quality, wholesome and harmless to human health food. In modern conditions the problem of food security has become a global concern. However, localization re-coursespecies, production and marketing of agricultural and food commodity at the regional level makes the mechanism to ensure food security in complex system. Regional factor begins to play a very significant role in ensuring food security of the country. Natural, economic, demographic, social, national and other differences lead to the differentiation of the regions on the basis of their participation in solving the problems of food security, and the latter, respectively, requires a regional approach to the management of agri-food production and to the development of a mechanism to ensure food security of the country.

*Keywords:* analysis, import, index, competitiveness, methodology, assessment, food sovereignty, food market, export.

УДК 331.108.26

**МОДЕЛИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ  
СОТРУДНИКОВ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА КАК ИНСТРУМЕНТ  
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

© 2015

*A.В. Султанова*, кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Экономика и управление организацией»  
*Самарский государственный технический университет, Самара, (Россия)*

*Аннотация.* Рассматривается моделирование корпоративных компетенций как инструмент управления человеческими ресурсами. Описаны ключевые компетенции руководителя низшего звена управления банка. Приведены результаты исследования выраженности компетенций у работников коммерческого банка, предложены мероприятия по развитию корпоративных компетенций.

*Ключевые слова:* модель, компетенции, развитие компетенций, коммерческий банк, человеческие ресурсы.

Моделирование компетенций приобретает все большее значение в сфере оценки и развития персонала коммерческих банков. Расширение спектра банковских услуг, удержание и укрепление конкурентных позиций банка, внедрение новых технологий двигают руководство к разработке корпоративных компетенций банковских работников, использование которых обеспечит максимально эффективную интеграцию персонала в банковскую среду, позволит добиваться более высоких абсолютных и относительных показателей по уровню эффективности банковского бизнеса. Достижение этого конечного результата возможно благодаря использованию адаптированных моделей профессиональных компетенций сотрудников банковского сектора [1].

На основе изучения передового опыта отечественных и зарубежных компаний автором был выделен набор наиболее важных профессиональных компетенций линейных руководителей банковских подразделений (начальников отделов и их заместителей, начальников проектов и их заместителей, начальников секторов в составе управления и их заместителей, заместителей начальников управлений, начальников дополнительных офисов и филиалов).

По мнению автора, модель компетенций банковского работника – линейного руководителя выглядит следующим образом:

- Саморазвитие – самообразование в целях личного роста, регулярное совершенствование своих лич-

ных качеств путем самостоятельной работы над собой, успешное применение полученных знаний и навыков в своей профессиональной деятельности, адекватное оценивание собственных сильных и слабых сторон.

- Корпоративное лидерство – владение разнообразными лидерскими стилями, мотивация находящихся в подчинении сотрудников (даже негативно и скептически настроенных), формирование эффективной бизнес-команды, умение применять ключевые инструменты лидерства для развития и увеличения эффективности работы Банка.

- Управление командой - формирование сильной команды, мотивация и вдохновение подчиненных, знание сильных и слабых сторон сотрудников, находящихся в подчинении, участие в личностном развитии подчиненных и других сотрудников Банка.

- Стремление к переменам – поиск новых возможностей, адаптация к изменяющимся условиям банковской среды, предложение идей по оптимизации рабочего процесса, предложение новаторских подходов к решению задач, стоящих перед Банком, использование инновационного опыта других, мотивация и поощрение подчиненных к переменам.

- Управление исполнением – оптимальное распределение задач между подчиненными, четкое понимание полномочий исполнителями благодаря правильной трансляции (объяснению) выполняемых целей и задач, осуществление эффективного контроля выполнения по-

ручений, планирование работы на перспективу.

- Стрессоустойчивость – контроль поведения в стрессовых ситуациях, конструктивное реагирование на обратную связь (в том числе и негативную), умение сохранять работоспособность в условиях стресса, внешнего давления.

- Нацеленность на результат - умение достигать запланированных результатов в поставленные сроки, четкое формулирование видения запланированного результата и критерий его достижения, оценивание эффективности по достигнутому результату, а не по количеству затраченных усилий, способность нести ответственность за реализацию решений.

- Управленческая ответственность - самостоятельное и своевременное принятие решения, в том числе нестандартного, поддержание амбициозных, сложных целей, нацеленность на результат, настойчивость и упорство в его достижении, принятие на себя ответственности за результаты своей работы и деятельности подчиненных.

Автором проведено исследование с целью возможности внедрения корпоративных компетенций в систему управления персоналом банка. В частности было проведено исследование выраженности профессиональных компетенций сотрудников одного из коммерческих банков Самарской области. В основе исследования лежала разработанная (вышеописанная) модель компетенций банковского работника - руководителя низшего звена управления. Все компетенции оценивались по 5-балльной шкале, для расчетов использовались следующие значения: «не соответствует требуемым критериям» - 1; «частично соответствует требуемым критериям» - 2; «соответствует требуемым критериям в полной мере» - 3; «выше требуемых критериев» - 4; «намного превышает требуемые критерии» - 5.

В результате проведенного анализа компетенций банковских работников по предлагаемой модели были получены следующие результаты. В оценке приняли участие 13 линейных руководителей подразделений банка, из них девять женщин и четверо мужчин. Распределение работников по шкале оценки выраженности компетенций в соответствии с полученными баллами приведено в табл. 1.

Таблица 1 - Распределение банковских сотрудников по шкале оценки выраженности компетенций

Шкала оценки выраженности компетентности	Процент от общего количества, %	Количество сотрудников, чел.
Ниже требуемого стандарта	23	3
Соответствует требуемому стандарту	62	8
Превышает требуемый стандарт	15	2
Итого	100	13

У 23% сотрудников, прошедших оценку, уровень компетенций оказался ниже требуемого стандарта, 62% показал оценку, соответствующую требуемому стандарту, и 15% - превышает требуемый стандарт. Один сотрудник получил максимальную оценку 4,7 балла (5 - максимально возможная оценка («намного превышает требуемые критерии»). Два человека получили оценку менее 2 баллов («частично соответствует требуемым критериям»). Среднее значение уровня компетенций оцениваемых сотрудников составило 4, т. е. в среднем персонал полностью соответствует требованиям.

Таким образом, по результатам анализа руководству банка были даны рекомендации подготовки к переводу на другую нижестоящую должность трех сотрудников, не набравших соответствующий уровень компетенции. Два высококвалифицированных сотрудника, у которых средний уровень компетенций выше 4,5 баллов, были

рекомендованы к включению в кадровый резерв на руководящие должности среднего звена управления банка. С оставшимися сотрудниками со средними показателями уровня компетенций было предложено провести индивидуальное консультирование по определению для них областей развития, позволяющих усовершенствовать необходимые навыки и способности. В рамках индивидуального консультирования предложено начать работу по заполнению плана индивидуального развития (саморазвития) сотрудника на рабочем месте.

В помощь банковским работникам в планировании необходимых мероприятий по саморазвитию на рабочем месте предлагается алгоритм действий по созданию индивидуального плана развития сотрудника банка, а именно: 1) определить зоны развития; 2) сформулировать цели развития; 3) выбрать развивающие мероприятия для каждой цели[1].

Для выбора наиболее актуальных зон собственного развития целесообразно обращаться к трем основным источникам информации: рекомендации вышестоящего руководителя (в т.ч. по результатам выполнения перспективных проектов); результаты оценки (Ассессмент Центр, 360° обратная связь и т.п.); анализ результатов самонаблюдения (самодиагностики)[1].

Цель собственного развития должна быть сформулирована исходя из следующих критериев: точность (ясность) - цель должна точно определять, что конкретно сотрудник в состоянии выполнить после завершения деятельности по развитию; измеримость - цель должна указать уровень поведения, которого сотруднику необходимо достичь; достижимость - установка должна быть достижима с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов; согласованность – поставленная задача должна согласовываться с целями профессиональной деятельности сотрудника; ограниченность по срокам - цель должна иметь временные рамки, в которых должно произойти изменение.

Завершающим этапом создания индивидуального плана развития является выбор развивающего мероприятия для определенной цели развития. Здесь рекомендуется проводить самообучение, используя специальную литературу, в которой можно найти полезную информацию в области развития компетенций. Сотрудник может взять для выполнения определенные проекты и задания с целью овладеть новыми знаниями или навыками. Приветствуется применение методов обучения, которые предполагают использование опыта коллег, а именно наблюдение за человеком, у которого данная компетенция развита высоко и, как следствие, совместное обсуждение с ним его опыта.

Развитие ряда компетенций руководителя возможно исключительно на практике. К примеру, преподнести теоретический материал как быть ответственным за принятые решения при этом сохранять присутствие воли и духа не реально. Вместе с тем, оказавшись в коллективе под управлением опытного руководителя, обладающим высоким уровнем личностных и профессиональных качеств, сотрудник невольно перенимает умения и навыки своего учителя, гуру. Только постоянное развитие и совершенствование знаний, умений и навыков управления позволит современному руководителю добиться поставленных целей и достичь вершин карьерного роста.

Для наглядности, приведем некоторые рекомендации по развитию корпоративной компетенции «Управление командой». Оценив сильные стороны и зоны развития подчиненных, руководителю нужно выделить наиболее талантливых, перспективных сотрудников. Определить, на какие должности имеет смысл готовить каждого из них (исходя из их способностей и мотивации). Создать план мероприятий, обеспечивающих развитие сотрудников в нужном направлении (ротация, обучение, развивающие задания и прочее).

Для эффективного развития подчиненных сотрудников следует активно и творчески подходить к постанов-

ке задач, а именно:

- поставить одного из подчиненных сотрудников в главе группы исполняющей несколько пересекающихся функций. Это позволит ему ознакомиться с новыми функциями, даст представление о внутренних взаимодействиях, а также возможность развить личные отношения и поработать над сложным проектом;

- дать сотрудникам возможность представлять Банк на конференциях и симпозиумах;

- создать искусственно ситуацию, когда сотрудники вынуждены оперативно исправлять сложившееся положение, что даст им опыт кризисного управления, анализа бизнес-проблем и разрешения сложных ситуаций;

- предложить подчиненным сотрудникам поучаствовать вместе с линейным руководителем на совещании, где они могли бы выступить при презентации результатов работы подразделения (например, рассказать о проекте, за который они лично отвечали или готовили);

- возложить на них полную ответственность за исполнение и управление сложным проектом от начальной до конечной стадии;

- сделать подчиненных ответственными за обучение новых или неопытных работников, что потребует от них научиться тренировать, объяснять ход деятельности и оказывать поддержку другим сотрудникам;

- поручить подчиненному управлять деятельностью коллеги, не справляющегося со своими обязанностями.

Рекомендуется не реже чем раз в год проводить с подчиненными беседу, посвященную развитию карьеры. Предложить рассмотреть возможные варианты их карьерного роста на ближайшие пять лет, проанализировать внешние и внутренние возможности, основные направления и/или альтернативные пути развития, составить список возможных вариантов, и попросить подчиненного расположить их по привлекательности. Предложить обсудить способы, с помощью которых руководитель мог бы помочь каждому из своих сотрудников в их карьерном росте.

На встречах и совещаниях, посвященных вопросам эффективности и развития сотрудников, каждый раз делать акцент о готовности давать обратную связь в процессе работы по просьбе сотрудников. Поставить перед собой цель давать конструктивную обратную связь каждому из подчиненных, по меньшей мере, раз в месяц.

Критиковать поведение подчиненных конструктивно и по существу. Критике подвергать только те факты, когда сотрудник не соответствовал разумному и оправданному стандарту эффективности работы (причем о необходимости его наблюдения сотрудник знал или, что лучше, такая необходимость была с ним согласована). Грамотный руководитель, предлагая обратную связь, должен стремиться достичь понимания и согласия (критика во многом напоминает консультацию), соблюдая следующие принципы:

- быть восприимчивым к чувствам сотрудника, представить свои мысли в аналогичной ситуации, избегать критики в присутствии других;

- быстро давать обратную связь (пока все помнят подробности события);

- объяснить последствия неправильного поведения, однако сосредоточиться на тех аспектах поведения, которые могут быть исправлены;

- критиковать поведение сотрудника, а не человека (это позволит работнику сохранить уровень самооценки);

- по возможности указать на позитивные проявления в работе сотрудника (не умаляя необходимости стремиться к улучшению);

- придерживаться рекомендательного, обучающего стиля, совместно размышляя, как избежать повторения неправильного поведения;

- после согласования поведения, требуемого от сотрудника в будущем, необходимо согласовать сроки для контроля дальнейшего продвижения.

Разумно поощрять в присутствии всех членов коллектива высокоэффективных, инициативных сотрудников, достигших значимых успехов. Ставить их в пример, поощрять стремление других сотрудников перенимать у них опыт. При распределении задач, целесообразно учитывать интересы, способности каждого сотрудника.

Приведем некоторые рекомендации по развитию корпоративной компетенции «Управление исполнением».

Перед постановкой задачи подчиненному работнику руководитель должен определить сталкивался ли сотрудник с подобным типом задач ранее и достаточен ли его опыт для самостоятельного решения подобной задачи.

При положительном ответе можно ограничиться постановкой задачи в «общем виде»: сказать, какой результат ожидается, и обозначить контрольные сроки, проверив понимание подчиненным сути самой задачи. В других случаях разумно придерживаться следующего алгоритма разговора: описать контекст выполнения задачи (почему необходимо ее выполнить, как будет использоваться результат работы и для кого он важен), ожидаемый результат, способы выполнения; обозначить параметры и формы контроля, проверить правильность понимания сути задачи, обозначить контрольные сроки. Степень детализации полной схемы зависит от степени подготовленности подчиненного сотрудника.

В целях контроля хода выполнения работ сотрудником, проверить составил ли он план своих действий по реализации поставленных задач. Уточнить дату и время завершения намеченных мероприятий. Назначить встречу, посвященную анализу проделанной работы. Тщательно фиксировать случаи, когда были нарушены сроки или не были завершены те или иные проекты. Определить причины задержек, чтобы предотвращать такие случаи впоследствии. При постановке задач сотрудникам особое внимание уделять способам контроля.

Проводя групповые совещания, следить за тем, чтобы основное внимание было сконцентрировано на поставленных целях. Предварительно составить список мероприятий и распределить их в конце совещания с тем, чтобы удостовериться, что каждый знает, какие задания и в каком объеме им необходимо выполнить к установленному сроку.

Для обсуждения результатов работы подразделения руководитель выбирает время (например, 1 раз в месяц) когда будут проводиться такого рода встречи с подчиненными. Во время совещаний совместно определяются мероприятия направленные на устранение/недопущение расхождений между результатами работы и поставленными целями.

Рекомендуется создать перечень параметров контроля, позволяющих объективно оценить деятельность сотрудников (например, процент ошибок, допускаемых сотрудником, скорость работы, количество жалоб от клиентов и прочее). Оценивая деятельность подчиненного, надлежит руководствоваться его фактическими результатами по каждому контрольному показателю, а не общим впечатлением от его работы.

Таким образом, моделирование корпоративных компетенций поможет решить такие управленческие вопросы, как: повышение квалификации сотрудника в случае, если фактическая квалификация не соответствует требуемой; правильное использование рабочего потенциала каждого сотрудника, что позволит выполнять работу эффективнее; ротация и планирование персонала согласно имеющимся знаниям и навыкам сотрудников.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Султанова А.В. Использование модели компетенций в работе с персоналом коммерческого банка // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия «Экономические науки». 2014. № 4(14). С. 118-125

2. Галкина Т. Организационное развитие и обучение персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008г. №9

3. Долженко Р.А. Оценка деятельности персонала банка по результатам года // Управленец, 2011. № 3-4 (19-20) март-апрель.

## MODELING CORPORATE COMPETENCIES BANKING SECTOR AS A TOOL OF HUMAN RESOURCES

© 2015

*A.V. Sultanova*, candidate of economical sciences, associate professor of the chair «Economics and management in organization»  
*Samara State Technical University, Samara (Russia)*

*Abstract:* The article discusses the modeling of corporate competencies as a tool for human resource management. Describes the core competencies supervisors bank management. The results of the study of expression of competence among workers of a commercial bank, proposed measures for the development of corporate competencies.

*Keywords:* model, competence, competence development, commercial bank, human resources.

УДК 658.78

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И УЧЕТА ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК ЦЕПИ ПОСТАВОК ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2015

*О.М. Сярдова*, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент организации»  
*Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)*

*Аннотация.* Рыночные отношения, которые в значительной мере формируются в условиях неопределенности и неустойчивости внешней и внутренней среды предприятия, предполагают наличие высокоэффективных способов и методов управления экономической и хозяйственной деятельностью. Гибкое, ориентированное на потребителя производство требует внедрения не менее гибких механизмов управления цепями поставок и подходов к ценообразованию. При этом эффективность управления потоковыми процессами во многом определяется уровнем логистических издержек, которые входят в себестоимость готовой продукции. Их снижение, рост на этой основе уровня прибыли, повышает финансовые возможности любого предприятия. В статье рассматриваются проблемы формирования и учета логистических издержек, возникающих в цепи поставок промышленного предприятия. Предложена упрощенная классификация и форма учета этих издержек. Определение состава логистических издержек способствует принятию экономически обоснованных управленческих решений. Кроме того, структуризация этих издержек по основным признакам позволит улучшить систему учета, углубить анализ, повысить обоснование плановых показателей и сделать более действенным контроль за их состоянием. Необходимость тщательной оценки результатов деятельности обусловлена возрастающим значением качественного обслуживания потребителей и большим объемом капитала, вовлеченного в сферу логистики.

*Ключевые слова:* логистические процессы, экономическая эффективность, логистические издержки, цепь поставок, контроль за издержками, бюджет, формы учета, прибыль, гибкость производства.

В настоящее время, как отмечается многими исследователями (Л. Б. Миротин [1], А.Н. Агафонова [2], В.И. Сергеев [3] и др.), значительно возросли требования рынка к параметрам изделий, и прежде всего к их качеству и стоимости. Произшло это вследствие преобладания предложения над спросом. В тоже время, как показывает практика, успеха в конкурентной борьбе смогут достигнуть те предприятия, которые более рациональным способом построят свое производство.

Эта цель достигается прежде всего снижением затрат, связанных с созданием и хранением запасов; более точным соблюдением времени поставок; повышением качества продукции; увеличением производительности; повышением гибкости производства, его способностью реагировать на меняющийся спрос и т.д.

В цепи поставок происходит движение сырья, материалов, комплектующих, запасных частей с рынка закупки до складов предприятия или через сеть промежуточных складов поставщиков. Итоговые результаты этой цепочки во многом зависят от четкого взаимодействия и синхронной работы всех его элементов. Любое нарушение в согласованности поставок по номенклатуре, срокам, качеству комплектующих приводит к увеличению затрат и снижению эффективности [4].

В тоже время, логистические процессы в цепи поставок, охватывающие как материальные и информационные процессы, так и отдельные элементы финансовых процессов, приводят в возникновению определенных логистических издержек, которые в хозяйственной практике не всегда отождествляются с затратами в строгом понимании этого термина. Однако они оказывают воздействие на общие результаты деятельности предприятия, поскольку влияют на его финансовые показатели.

Обычно объем логистических издержек в промышленности составляет 10-15% суммарных затрат на производство и реализацию продукции [4, с.141]. Таким образом, эффективность управления потоковыми процессами во многом определяется уровнем логистических издержек. Кроме того, данные об издержках объекта логистики необходимы для определения целесообразности внедрения логистических методов, выявления «болевых точек» в управлении и разработке управленческих решений. Учитывая особенности российской экономики, целесообразно выделять три основные цели учета и анализа логистических издержек: принятие решений и планирование, калькуляция затрат, контроль и регулирование [5].

Критерий минимума общих издержек товародвижения и производства требует компромиссов между интересами всех участников цепи поставок в целях достижения наилучшего соотношения между издержками и полученными результатами. Однако учету этой группы издержек в отечественной практике уделяется мало внимания, отсутствует системный подход при их выявлении, анализе и оптимизации. Основной причиной этого служит современная организация системы отечественного бухгалтерского учета, в которой логистические издержки не сгруппированы, отдельные их составляющие учитываются на разных счетах [6], [7].

Тем не менее, отечественная система бухгалтерского учета позволяет агрегатировать основную массу логистических издержек для проведения анализа и аудита. Большинство статей может быть выделено на стадии первичного бухгалтерского учета, причем основная их масса отражается в общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих расходах. В этом случае на предприятии целесообразно создать специальную служ-