

## ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКТОВОЙ ЛИНЕЙКИ НА ОСНОВЕ УЧЕТА ПОТРЕБНОСТЕЙ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

**Щеблыкин В.Н.**, кандидат экономических наук, профессор, соискатель  
ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»

*В статье анализируются основные потребности различных групп стейкхолдеров, прежде всего, таких как наемные работники и государство. Предлагается стратегия повышения качества продукции на базе более полного удовлетворения пирамиды требований различных групп работников. Рассмотрены геополитический и социотерриториальный факторы качества собственности. Предложены методы формирования ориентиров геополитического и социотерриториального качества в аксиологической матрице собственников.*

**Ключевые слова:** качество собственности, потребности, стейкхолдеры, геополитика, моногорода, работники.

UDC 330.163

## IMPROVING THE QUALITY OF PRODUCT LINE BASING ON THE NEEDS OF STAKEHOLDERS

**Shcheblykin V.N.**, candidate of economics sciences, professor, applicant at FGUP  
«STANDARTINFORM»

*The article analyzes the basic requirements of various stakeholders, first of all, hired personnel and government. The author suggests a strategy of improving the product quality through better satisfaction of the pyramid of requirements of various personnel groups. Geopolitical and socio-territorial factors of ownership quality are being considered as well as methods of formation of directions of geopolitical and socio-territorial quality in axiological matrix of stakeholders are being suggested.*

**Keywords:** ownership quality, necessities, stakeholders, geopolitics, monocities, personnel.

Под качеством собственности понимается степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 следующим образом раскрывает термин требование (requirement): потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или явля-

ется обязательным. Слова «обычно предполагается» означают, что это общепринятая практика организации, ее потребителей и других заинтересованных сторон, когда предполагаются рассматриваемые потребности или ожидания. Для обозначения конкретного вида требования могут применяться определяющие слова, например, такие как требование к продукции, требование к системе качества, требование потребителя. Важным фактором качества собственности является учет потребностей стейкхолдеров, таких как наемные работники и государственные органы.

Наемный работник вступает в трудовые отношения с работодателем с целью удовлетворения своих потребностей, которые и формируют иерархию требований к собственнику. На базовых ступенях мотивационной пирамиды (физиологические потребности и потребность в безопасности) их удовлетворение, возможно, прежде всего, на основании материальных стимулов. Поэтому всякий собственник должен в определении размера оплаты труда учитывать затраты на воспроизводство рабочей силы. Важнейшей проблемой здесь является правильное установление минимально допустимых размеров оплаты труда в соответствии с объективными требованиями современных условий; чем менее полно оплата труда обеспечивает базовые потребности работника, тем меньше для него значат более высокие мотивы творческого порядка. Это, в конечном итоге, существенно снижает вклад работника в интеллектуальную составляющую стоимости компании, ухудшает эффективность его функционирования и тем самым крайне негативно сказывается на качестве интеллектуальной собственности. Поэтому собственник должен стараться удовлетворить базовые потребности работников в обеспечении достойного уровня жизни, позволяющего высвободить более высокие мотивы труда.

Следующим блоком требований, предъявляемых наемными работниками к корпорации, и, следовательно, ее собственникам, являются потребности в уважении, признании, принадлежности к общности. Такие потребности удовлетворяются отчасти денежными средствами (находя отражение в прин-

ципах справедливой равной оплаты за равный труд, дифференциации оплаты в зависимости от качества, сложности и результативности труда), так и статусными различиями (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т.п.). Если принцип справедливой равной оплаты сравнительно просто реализовать для труда механистического характера, то для труда творческого, имеющего своим результатом, например, организационные инновации, затруднительно выделить чистый вклад работника и должным образом установить взаимосвязь между его активностью и полученными результатами. Поэтому одним из лучших способов мотивации в данном случае является передача в собственность работника тем или иным способом части собственности корпорации, что позволяет ему быть более мотивированным в достижении общекорпоративного успеха. Для этой цели могут служить, в частности, акции предприятия или же опционы на их приобретение при определенных условиях. Такой механизм позволяет в значительной степени объединить требования различных субъектов к интегральному качеству собственности и за счет более высокой мотивации к достижению результата повысить это качество.

Практика показывает о существенной дифференциации влияния характера мотивации сотрудников на качество продукции. В компаниях, ориентированных на набор материально мотивированных сотрудников, преобладают проекты, рассчитанные на краткосрочный рыночный успех, и снижается доля фундаментальных перспективных исследований, поэтому качество продукции имеет тенденцию к снижению в долговременной перспективе; компании, ориентированные на обеспечение долговременной лояльности сотрудников путем удовлетворения всего спектра потребностей мотивационной пирамиды, имеют возможность планомерного стратегического развития продуктовых линеек, повышая тем самым интегральное качество продукции.

Очевидно, что различные категории работников имеют разную степень удовлетворения своих потребностей и стоят на разных ступенях мотивационной пирамиды. Необходимо уточнить и конкретизировать их потребности

во взаимодействии с потребностями других агентов, рассмотрев их взаимовлияние в рамках общей корпоративной стратегии.

Прежде всего, необходимо классифицировать сотрудников корпорации. Данная классификация может производиться с использованием самых разных критериев, в зависимости от цели классификации и области ее применения. Настоящая статья сфокусирована преимущественно на проблемах промышленных предприятий, прежде всего, высокотехнологичных. Их особенностью, все более характерной для самых различных представителей современных бизнес-структур, является зависимость долгосрочной стратегии от процесса синтеза интеллектуального капитала, успешность которого определяет конкурентоспособность и эффективность предприятия.

Как показано в работе А.И. Дрогобыцкого [1], в аспекте роли в синтезе интеллектуального капитала различают операторов знания (knowledge operators), специалистов знания (knowledge specialists), организаторов знания (knowledge engineers) и идеологов знания (knowledge officers). Авторская классификация особенностей мотивации и требований, предъявляемых этими группами к собственнику корпорации, обобщена в таблице 1.

Таблица 1

#### Классификация требований и ожиданий различных групп специалистов

Группа специалистов	Особенности рода деятельности	Особенности мотивации	Требования к собственнику	Методы удовлетворения требований
Операторы знания (knowledge operators)	Квалифицированные рабочие и мастера, занятые практической деятельностью. Меньшая социальная престижность работы, более высокие стартовые оклады, большие физиологические нагрузки на организм, ограниченные карьерные перспективы.	Вторая мотивационная ступень; нуждаются в повышении степени экзистенциальной безопасности, комфорта и постоянства жизни.	Повышенная социальная защищенность: гарантии охраны здоровья и полноценного отдыха, высококачественного пенсионного обеспечения.	Расширенное применение добровольного медицинского страхования, компенсация затрат на отдых и культурные мероприятия.

<b>Группа специалистов</b>	<b>Особенности рода деятельности</b>	<b>Особенности мотивации</b>	<b>Требования к собственнику</b>	<b>Методы удовлетворения требований</b>
Специалисты знания (knowledge specialists)	Работают с формализованным знанием в форме научных данных, методик, алгоритмов и т.д., имеют высокие перспективы профессионального и карьерного роста.	Вторая, третья и четвертые мотивационные ступени.	Поддержка со стороны фирмы процессов самообразования, корпоративного образования, доступа к информационным ресурсам.	Бонусы за изучение иностранных языков и получение профессиональных сертификатов, финансирование самообразования.
Организаторы знания (knowledge engineers)	Модерируют отношения между специалистами знания, организовывая рабочие группы и упорядочивая процесс функционирования корпоративной спирали знания (социализация – экстернализация – комбинация – интернализация)	Высокая степень удовлетворения потребностей первых двух уровней, мотивация в области потребностей третьего и четвертого уровня (совместной деятельности, признания и уважения коллег), переходя к пятому уровню (потребность в самореализации, познании и экстернализации своего видения).	Гарантии поддержки креативных планов и инновационных проектов со стороны фирмы, вовлеченность в процессы выработки корпоративной стратегии.	Возможность финансирования фирмой венчурных стартапов, выделения вычислительных мощностей и территорий.
Идеологи знания (knowledge officers)	Определение видения и системы ценностей компании, осуществление общего руководства процессами создания корпоративного знания и разработки продуктовой стратегии. Топ-менеджеры или совладельцы компании.	Четвертая и пятая мотивационная ступень.	Возможность реализации собственной миссии, расширенные материальные гарантии в случае увольнения.	Решается индивидуально.

Также необходимо учитывать геополитический и социотерриториальный аспект требований государства как стейкхолдера, к качеству соб-

ственности и его влияние на качество продукции. Существенная часть российских регионов расположена в зонах с суровыми природно-климатическими условиями; однако данные территории обладают колоссальным богатством разнообразных природных ресурсов. С давних времен было констатировано существенное противоречие между богатствами природных ресурсов и наличием человеческого капитала для их освоения, и предпринимались соответствующие попытки по стимулированию переселения в отдаленные районы: если до начала XX века такие попытки носили преимущественно принудительный характер, то в 1908-1910 гг. П.А. Столыпиным была предпринята развернутая программа экономического стимулирования переселения. Новые волны переселений были связаны с эвакуацией промышленности в ходе Великой Отечественной войны, а также с грандиозными программами комплексного освоения Сибири и строительства Байкало-Амурской магистрали в 1970-1980-е годы. Предпринятые меры привели к серьезному росту населения в труднодоступных регионах страны.

Демографический кризис 1990-х годов значительно снизил человеческий потенциал России: по данным переписи населения 2002 года численность населения России с 1989 г. по 2002 г. сократилась на 1,8 млн. чел. [2].

В настоящее время негативные демографические тенденции смягчаются: число россиян в 2009 г. увеличилось на 10,5 тыс. человек, или на 0,01%. Однако данное положение характерно не для всех регионов страны. Вследствие снижения рождаемости и внутренней миграции население азиатской части России постоянно уменьшается. В соответствии с результатами переписи населения 2010 г. в Сибирском федеральном округе проживало 19,254 млн. чел. (снижение на 4% по сравнению с переписью 2002 г.), в Дальневосточном федеральном округе проживало 6,292 млн. чел. (снижение на 6% по сравнению с переписью 2002 г.). Как видно из данных показателей, в 2010 г. за Уралом проживало 25,55 млн. чел (на 1,15 млн. или на 4,3% меньше уровня 2002 г.).

Во внутренних миграциях поток ориентирован с севера и востока в центр. Сибирь и Дальний Восток потеряли более 350 тыс. своих жителей, что составляет более половины (52%) перераспределенного между округами населения. Почти 70% общего сокращения численности населения Дальневосточного федерального округа и 40% – Сибирского федерального округа сложилось за счет миграционного обмена населением между округами.

Такая ситуация связана прежде всего с тем, что государство практически отказалось от роли спонсора миграционной политики, перейдя к концепции равного выделения бюджетных трансфертов на социальные цели в пересчете на душу населения. Эта политика, являясь более социально справедливой с точки зрения атомарного общества, в реальности влечет существенную зависимость уровня социальных услуг от плотности населения и пригодности региона для жизни, вызывая эффект перераспределения населения от малонаселенных к густонаселенным территориям, доходящий до прямой депопуляции обширных областей.

С точки зрения таких западных аналитиков, как Ф. Хилл и К. Гэдди [3], депопуляция территорий является вполне закономерной. Рассматривая концепцию «средневзвешенной температуры на душу населения» (ТДН), они показывают, что ТДН России падала, начиная с 30-х годов XX века, в то время как ТДН, например, Канады – росла, и связывают с этим увеличение энергетических издержек, снижающее эффективность российской экономики. В качестве решения авторы предлагают переход к сезонно-вахтовым методам труда и резкое сокращение населения экстремальных регионов. Однако такая затратно-редукционистская логика не выдерживает критики с геополитической точки зрения. Указанные регионы России существуют не в вакууме, а в окружении соседей с существенно большей плотностью населения. Уязвимость каждой точки пространства по отношению к каждой рассматриваемой державе обратно пропорциональна затратам на создание и перемещение в эту точку военной силы, а затраты эти зависят прежде всего от того, насколько

близко от этой точки сосредоточены население и богатство – основные источники порождения военной силы.

При массовом переселении россиян из Сибири и Дальнего Востока в европейскую часть России геополитическая защищенность оставленных регионов резко упадет для России, но не изменится для Китая, поскольку Китай практически исчерпал ресурсы размещения в южных территориях и активно осваивает северные [4].

Можно сформулировать противоречие: геополитические интересы страны требуют равномерного развития ее территорий; однако опыт использования для данной цели государственной собственности во время гигантских строек СССР показал ее ограниченную эффективность, склонность к многократному завышению себестоимости и отсутствие реальных стимулов к принятию экономически оптимальных решений. В то же время при отказе от государственного регулирования социотерриториального развития частные собственники зачастую не могут самостоятельно содержать дорогостоящую инфраструктуру и ускоряют процесс депопуляции, руководствуясь своими краткосрочными интересами.

Учет геополитических и социотерриториальных детерминант качества собственности, таким образом, требует ментально-этического переворота в сознании собственников. Они должны осознать свою органическую связь с населением территорий, ответственность перед будущими поколениями (включая своих наследников), взаимовлияние частных и общественных интересов. Учет социотерриториальных аспектов ответственности собственника позволит, с одной стороны, гармонично реализовать задачи развития территорий совместно с государством, с другой – обеспечить более высокую степень защищенности собственности и лояльности местного населения к собственнику, что, безусловно, положительно скажется на бизнесе и, в частности, качестве продукции. Можно выделить два аспекта влияния удовлетворения геополитических требований государства к собственности на качество продукции: опосредованное, через долговременную устойчивость предпри-



ятия, и прямое, через восприятие потребителем таких аспектов расширенного качества товара, как этическое, социальное и ментальное измерения. Этический аспект заключается в том, что потребители могут видеть дополнительную ценность в товарах, произведенных национальными меньшинствами, социально незащищенными слоями населения, в депрессивных регионах, регионах с экстремальными природно-климатическими условиями, поскольку в данном случае потребление становится этически оправданным – люди понимают, что, помимо удовлетворения личных целей потребления, они оказывают позитивное влияние на жизнь других людей. Социальное измерение может заключаться, в частности, в публичной демонстрации своего патриотизма и приверженности отечественной продукции, желании экономически поддержать территориальную целостность страны и ее процветание.

Государство, в свою очередь, должно добиваться от собственника более широкого понимания требований к качеству собственности не путем давления, а путем позитивного стимулирования, включающего финансовые, налоговые, информационные и другие формы. С учетом того, что развитие территорий несет мощные позитивные экстерналильные эффекты, значимые как на уровне региона, так и для поддержания территориальной целостности России в целом, очевидно, что инвестирование развития соответствующей социальной инфраструктуры должно осуществляться за счет софинансирования, совместно с органами государственной власти, и поддерживаться комплексом льгот и преференций, а также рационализацией нормативно-правовой базы.

Тенденции развития рыночной экономики, перехода от императивного к диспозитивному регулированию обуславливают дерегулирование социальных отношений, когда государство формирует лишь базовые минимальные требования к трудовым отношениям и социальному обеспечению, остальные же аспекты согласовываются между собственником и наемным рабочим. Однако специфика моногородов требует повышенного государственного внимания.

Моногородами называются города с монопрофильной экономикой, в которых расположены градообразующие предприятия. Градообразующее предприятие – производственное предприятие, на котором занята значительная или даже основная часть работающих граждан города, посёлка, в связи с чем, оно определяющим образом влияет на занятость населения, воздействует на инфраструктуру и решение социальных проблем [5]. Предприятие реализует не только экономические, но и социальные функции, обеспечивая условия жизнедеятельности в населенном пункте. Как правило, оно содержит объекты социальной инфраструктуры: школы, лечебные учреждения, жилищный фонд, спортивные площадки, санатории и др. При этом, в отличие от обычного предприятия, которое также может содержать объекты социальной инфраструктуры для своих работников, объекты градообразующего предприятия зачастую безальтернативны для горожан.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ [6] в статье 169 трактует градообразующие предприятия следующим образом: «...градообразующими организациями признаются юридические лица, численность работников которых составляет не менее двадцати пяти процентов численности работающего населения соответствующего населенного пункта». Субъекты РФ могут принимать свои законы, определяющие это понятие. В 2010 году Минрегионом России был предложен перечень из 27 российских моногородов, развитием которых государство планирует заняться в первую очередь.

Можно выделить следующие специфические требования, предъявляемые к социальной ответственности градообразующего предприятия как одному из факторов качества его собственности:

- избежание сокращений рабочей силы без поэтапной программы их переобучения с целью трудоустройства;
- сотрудничество с местными учреждениями высшего и среднего профессионального образования для обеспечения их материальной частью, согласования учебных программ и организации стажировок с целью плавной

интеграции молодых специалистов в рабочий процесс, повышения занятости среди наиболее социально незащищенной и, в то же время, потенциально криминогенной возрастной группы – молодежи;

- содействие в обеспечении работников и членов их семей жильем, принятие участия в комплексных программах развития жилых микрорайонов;

- принятие комплекса мер по исключению всякого рода национальной дискриминации и розни, повышению степени интеграции национальных меньшинств, как в рабочей среде, так и в местах проживания.

Безусловно, соблюдение данных требований может потребовать от собственника градообразующего предприятия дополнительных расходов, снизить получаемый от собственности доход, тем самым, ухудшив соотношение цены и качества выпускаемой продукции, уменьшив объем ресурсов для инновационного развития, ограничив выбор контрагентов в цепи создания ценности; однако в то же время это позволит значительно повысить степень общественного признания и защиты собственности, стабилизировать социальную обстановку и обеспечить предприятие высококвалифицированным кадровым резервом. Кроме этого, соблюдение требований социальной ответственности собственников градообразующих предприятий может повысить потребительское восприятие качества их продукции по причинам, описанным выше (например, потребительское восприятие качества продукции АвтоВАЗа в существенной степени определяется демонстрацией патриотизма и желанием поддержать крупнейший отечественный производственный комплекс).

В дальнейшем целесообразен переход от традиционной парадигмы ответственности собственника за социальную сферу в моногородах, как возлагающей избыточные издержки, снижающей эффективность бизнеса, консервирующей неэффективную структуру общественно-территориального распределения – к парадигме государственно-частного партнерства в области финансирования инфраструктуры информационной прозрачности трудо-

вых потоков, снижения транзакционных издержек трудовой миграции, виртуализации рабочих мест и образовательных процессов, развития кластеров проживания сотрудников высокотехнологичных инновационных предприятий. Это позволит минимизировать отрицательное воздействие социальных требований к собственникам градообразующих предприятий на качество продукции.

Общая схема влияния геополитических и социотерриториальных требований к собственности на воспринимаемое качество продукции представлена на рис. 1.

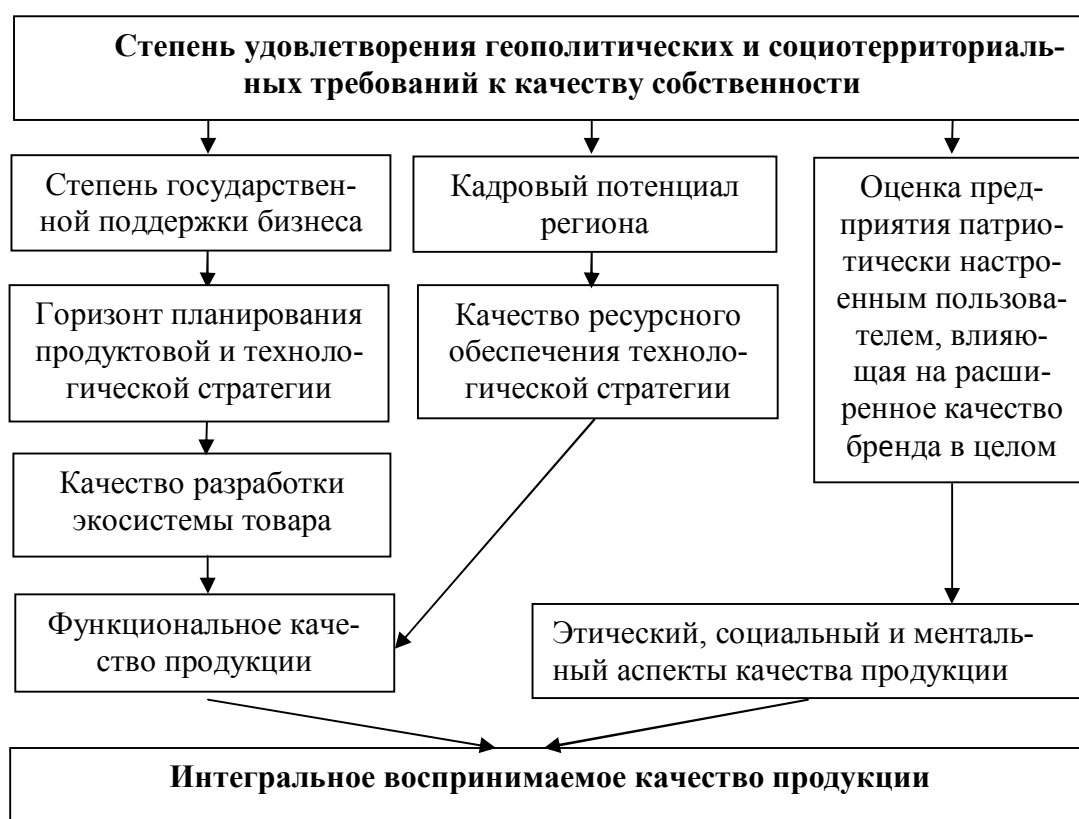


Рис. 1. Общая схема влияния степени удовлетворения геополитических и социотерриториальных требований к собственности на воспринимаемое качество продукции

Таким образом, можно сделать вывод о том, что лишь комплексный учет социотерриториальной детерминанты качества собственности позволяет сформировать для отечественных собственников ориентиры, ведущие как к долговременному устойчивому развитию их бизнеса, так и к укреплению геополитических позиций России на мировой арене.

## Список использованных источников

1. Дрогобыцкий А.И. Корпоративное управление в знаниевой экономике. – М.: Экономика, 2006. – 149 с.
2. [www.gks.ru](http://www.gks.ru).
3. Хилл Ф., Гэдди К. Сибирское проклятье: Как коммунистические плановики заморозили Россию // Альманах «Восток». – 2004. – № 8(20).
4. Розов Н.С. Не проклятие, а вызов: альтернативная стратегия развития Сибири // Problems of Economic Transition. Vol. 49, No. 9. – Pp.75-82.
5. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 495 с.
6. Федеральный закон от 26.10.2002 г. «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ (ред. от 03.05.2011 г.) // СЗ РФ. – 2002. – № 43. – Ст. 4190.