

Министерство образования Российской Федерации  
Администрация Самарской области  
ЦЭМИ РАН

Самарская государственная экономическая академия  
Самарский государственный технический университет  
Международная академия организационных наук  
Международная академия корпоративного управления  
Вольное экономическое общество  
Самарский областной комитет государственной статистики

УДК 638  
ББК У9(2)301  
П 78

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Самарской государственной экономической академии

**Редакционная коллегия:** д-р экон. наук, проф. **А.П. Жабин**, д-р экон. наук, проф. **Е.В. Зарова** (отв. редактор), канд. экон. наук, проф. **Н.А. Чечин**, д-р экон. наук, проф. **Б.Я. Татарских**, д-р экон. наук, проф. **Л.А. Сосунова**, д-р техн. наук, проф. **В.К. Чертыковцев**, канд. экон. наук, доц. **Л.А. Илюхина**, д-р экон. наук, проф. **О.Г. Макаренко**, канд. экон. наук, доц. **Е.В. Волкодавова**, канд. юрид. наук, доц. **А.Е. Пилецкий**, д-р экон. наук, проф. **В.И. Финони**, канд. филол. наук, д-р пед. наук, проф. **Г.В. Глухов**, **А.В. Прокаев** (Центр международных связей СГЭА), канд. экон. наук, доц. **З.Н. Семашкина** (отв. секретарь)

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Материалы  
3-й Международной научно-практической  
конференции

20-21 ноября 2003 года

Часть 2  
Менеджмент. Экономика труда  
и управление персоналом.  
Коммерция, логистика и сервис. Маркетинг

Самара 2003

П 78 Проблемы развития предприятий: теория и практика: Материалы 3-й Международной научно-практической конференции. 20-21 ноября 2003 года. Ч. 2. Менеджмент. Экономика труда и управление персоналом. Коммерция, логистика и сервис. Маркетинг. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2003. - 444 с. ISBN 5-94622-110-8

В материалах Международной научно-практической конференции "Проблемы развития предприятий: теория и практика" (Самара, 20-21 ноября 2003 г.) рассматриваются комплекс научно-теоретических и методических вопросов деятельности предприятий в современных условиях: направления повышения их хозяйственной устойчивости, кадровое, правовое, информационное и организационное обеспечение деятельности, вопросы совершенствования механизма управления, реструктуризации, методы и модели стратегической ориентации предприятий; проблемы маркетинговой деятельности предприятий, а также совершенствования процессов управления элементами комплекса маркетинга; современная концепция логистики, ее теоретические и методологические основы, особенности использования логистики в различных сферах деятельности, сфера услуг, обусловленная потребностями общества и достижениями научного прогресса; аспекты внешнеэкономической деятельности, в том числе по проблеме вступления России в ВТО; многоаспектные проблемы экономики труда и управления персоналом, совершенствование направлений кадровой политики предприятий и регионов на современном этапе.

Предлагаются новые научно-методические подходы к экономическому и организационному развитию и антикризисному управлению в рыночных условиях, а также дается анализ теоретических и методологических подходов по проблемам развития современных предприятий, обобщается опыт их работы.

ISBN 5-94622-110-8

© Самарская государственная  
экономическая академия, 2003

---

---

### Секция 3

## МЕНЕДЖМЕНТ

---

---

**Р.Т. Абдрашитов, А.Т. Раимова**  
*Оренбургский государственный университет*

### НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Важность проблемы устойчивого развития общества отмечена в решении Конференции ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, 1992 г.) и подтверждена в решении подобной конференции в Йоханнесбурге (2002 г.). Существующая модель развития, взывавшая огромную плату с нашей планеты и ее ресурсов, не может быть устойчивой даже для тех, кто уже получил от нее выгоду, не говоря уже о подавляющем большинстве людей, живущих в условиях невыносимых лишений и нищеты. Обеспечение устойчивого развития планетарного масштаба предполагает устойчивое развитие отдельных регионов.

После конференции в Рио-де-Жанейро в России была разработана своя национальная программа "Повестка дня для России на XXI век", где сформулированы основные направления деятельности по переходу к модели устойчивого развития и приняты следующие основополагающие документы:

- Указ Президента РФ "О концепции перехода РФ к устойчивому развитию", 1996 г.;

- Проект "Государственной стратегии устойчивого развития РФ".

Несмотря на усиленное внимание к проблеме, она далека от решения. Нами предлагается свой взгляд на ее решение. Реализация вышеуказанных программ, требует первоначально определения региона как объекта исследования с раскрытием содержания понятия "регион" и его функций в системе экономических отношений. Понятие "регион" не имеет сегодня однозначного толкования, поэтому в разных источниках всевозможных направлений науки определяется по-разному. Это усложняет исследования, поскольку всякая наука требует определения первоначальных положений и понятий. Нами в качестве региона рассматривается субъект Федерации с учетом его административного деления, включающего в себя и территориальный признак, и целостность социальной системы, и экономическую специфику. Исходя из принятого положения, можно говорить о создании механизма управления им. Механизм управления - это совокупность правил, алгоритмов принятия решений и выработка управляющих воздействий. Именно механизм управления в системе и процессе управления играет роль интеллекту-

ального ядра, определяющего эффективность управления /1/. Для этого необходимо, чтобы процесс управления основывался на системном подходе, обеспечивающем полноту учета всех существующих элементов, связей, средств достижения поставленных целей и методов совершенствования механизмов управления.

Имеется целый ряд отечественных и зарубежных исследований региональной стратегии устойчивого социально-экономического роста. Однако большинство перечисленных работ имеют более узконаправленный характер и посвящены отдельным аспектам устойчивого развития, например, экономике, или экологии, или социальным проблемам. В связи с этим, нельзя сказать, что имеющиеся публикации полностью раскрывают проблему. Это и не удивительно. По принципу адекватности Эшби система управления должна быть адекватной объекту управления /2/. Таким образом, выбор стратегии управления устойчивым развитием региона следует рассматривать как важнейшую задачу соответствующих органов государственной власти, и это весьма актуально, т.к. сопряжено с решением ряда серьезных проблем.

Первой проблемой выработки стратегии управления регионом является выбор критериев оценки состояния региона. Задачи оценки состояния региона в настоящее время усложняются наличием сложного взаимодействия между собой всевозможных факторов, определяющих условия жизни региона. В опубликованной Концепции имеется раздел под номером 5 "Критерии принятия решений и показатели устойчивого развития". К ним относятся: качество жизни, уровень экономического развития и экологического состояния. В Концепции расшифрованы эти показатели, даны их рекомендуемые и пороговые значения. Однако сформулированные подобным образом критерии не позволяют оценить состояние региона, поэтому необходима процедура свертки критериев, решающих проблему оценки экономико-социально-экологического состояния (ЭСЭ состояния) региона /3/. В настоящее время в этом направлении ведутся интенсивные исследования.

Второй проблемой управления регионом является восприятие региона как открытой сложной системы, которая обменивается с окружающей средой веществом, энергией, информацией, а это требует изменения принципов управления. Открытая модель подразумевает, что организация встречается с неопределенностью различной степени и должна развивать средства приспособления к изменяющейся среде. Таким образом, успех связывается с тем, насколько удачно регион (предприятие) приспособливается к своему внешнему окружению - экономическому, научно-техническому, социально-политическому и, безусловно, экологическому. Для решения этой задачи могут быть использованы такие направления как общая инженерная теория управления или аналитическое конструирование регуляторов. Понятие инженерной теории управления введено в работах В.А. Виттиха /4, 5/, где показана возможность его применения для решения проблемы интеграции знаний при исследовании сложных систем. Однако в этих исследованиях речь идет об интеграции формализованных "глубоких" знаний на основе процедур дедуктивного вывода. Если же объектами исследования являются процессы управления в организациях, то в них большую роль играют труд-

но формализованные знания, а структура (организация) знаний оказывается более сложной /6/. Поэтому понятие инженерной теории должно быть развито применительно к управлению сложными организационными системами.

Вторым направлением новых технологий являются хорошо отработанные методы "аналитического конструирования регуляторов" (АКОР), которые позволяют аналитически получать структуру и параметры систем управления. Методов АКОР много /7, 8/. В работе /9/ автор высказывает гипотезу о существовании аналогов АКОР для объектов любой физической природы. Поскольку решение всех известных частных случаев общей интеллектуальной задачи сводится к построению модели системы управления объектом, которая, как правило, определяет структуру и параметры систем. Проблема сводится: к нахождению адекватного языка описания модели и правил преобразования, причем, модели могут быть любые: алгебраические, в виде систем дифференциальных, интегральных уравнений, логико-лингвистические, семантические и какие-либо другие; формализации процесса поиска альтернативных вариантов структур и параметров систем управления (возможно использование методов имитационного моделирования). Проектирование таких систем должно базироваться на общей концепции их построения /8/.

Таким образом, учитывая сложность региона как объекта управления, можно предположить, что в ближайшее время невозможно решение этой большой проблемы в целом, но возможно рассмотрение отдельных ее аспектов.

Одним из важнейших аспектов управления государством (регионом), которому в последнее время уделяется большое внимание, является правовой аспект. Так в работе А.С. Маршаловой и А.С. Новоселова говорится, что **правовая основа регулирования - это правила, соблюдение которых гарантируется принудительной силой государства** /10/. Поэтому выработка правовых основ управления требует глубокого научного обоснования и взвешенного решения. Поскольку теория управления в настоящее время базируется на новейших информационных технологиях, уже можно говорить об информационно-правовых основах управления. В настоящее время юрист является одной из ключевых фигур аппарата управления. В его обязанности входят не только вопросы нормотворческой деятельности, но и их практическое осуществление. Несмотря на то, что методы правового управления довольно разнообразны, все они базируются на процессах получения и обработке юридической информации, эффективное применение которых существенно влияет на устойчивое развитие региона. Важным аспектом информатизации правовой деятельности региона является поиск и устранение в правовых документах противоречий. Развитие и, главное, доступность современных информационных технологий привело к возникновению ряда новых тенденций, как в теории, так и в юридической практике. Это связано со стремительным развитием и применением вычислительной техники для автоматической обработки данных. Сегодня сокращение времени на обработку информации одно из основных направлений технического прогресса, поскольку новые информационные

технологии за счет роста скорости обработки имеющихся данных позволяют резко увеличить производительность и качество юридической информации. Социальный эффект в этом случае выражается в изменении характера и условий труда. Не менее важным направлением является применение идей искусственного интеллекта в юридической практике, в частности, использование методов оптимизационного и многовариантного проектирования.

Таким образом, важнейшие направления совершенствования информационно-правовой деятельности по устойчивому развитию следующие:

1. Разработка критериев оценки состояния региона, определяющих условия его устойчивости.
2. Математический синтез законов управления на основе современных математических методов.
3. Использование новейших средств и методов поддержки принимаемых правовых решений в юридической практике регионального управления.

Решение поставленных проблем будет, по-нашему мнению, вкладом в повышение устойчивости развития региона.

\* \* \*

1. Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. М.: Наука, 1994. 270 с.
2. Ивахненко А.Г. Самообучающиеся системы распознавания и автоматического управления. Киев: Техника, 1969. 392 с.
3. Устойчивое развитие регионов и глобализация. Р.Т. Абдрашитов, И.В.Влацкая и др. Оренбург: Печатный Дом "Димур", 2002. 140 с.
4. Vittikh V.A. Engineering theories as a basis for integrating deep engineering know ledge // Artificial Intelligence in Engineering, V. 11. n. 1, 1997.
5. Виттих В.А. Интеграция знаний при исследованиях сложных систем на основе инженерных теорий //Известия РАН. Теория и системы управления. 1999. №5.
6. Виттих В.А. Управление открытыми системами на основе интеграции знаний. Автометрия // Методы и средства искусственного интеллекта. 1998. № 3.
7. Wiener N/ Extrapolation, Interpolation and Smoothing Time Series. Technology Press Cambridge, 1949.
8. Красовский А.А. Системы автоматического управления и их аналитическое конструирование. М.: Наука, 1973.
9. Абдрашитов Р.Т. О синтезе систем управления сложными системами. Социокультурная динамика региона. Наука. Культура. Образование: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Оренбург: ИПК ОГУ, 2000. Ч. 1.
10. Маршалова А.С., Новоселов А.С. Основы теории регионального воспроизводства: Курс лекций / НГАЭиУ. М.: ОАО "Экономика", 1998. 192 с.

## **СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА ОТ ПЛАНОВОЙ К РЫНОЧНОЙ СИСТЕМЕ ЭКОНОМИКИ**

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами в ближайшее время будут постоянно находиться в центре внимания руководства.

Внедрение достижений научно-технического прогресса в большинстве случаев определяется качеством рабочей силы и приводит к глубоким изменениям в трудовой деятельности человека. Упраздняются старые и создаются новые рабочие места, что вызывает структурные сдвиги на рынке труда. С одной стороны, создаются предпосылки сохранения определенного числа безработных, с другой, перманентно испытывается недостаток в квалифицированных кадрах, отвечающих требованиям использования новых технологий.

Облик современного руководителя определяют представления о труде и вытекающие из них системы мотивации и отношения сотрудников к труду. Меняющиеся представления о содержании и характере труда, свободном времени и качестве жизни предъявляют новые требования к руководству персоналом. Все более важными становятся подготовка и непрерывное обучение персонала. Особенно возрастает *актуальность подготовки управленческих кадров* всех уровней.

Предприятия сумеют выжить в жесткой конкурентной борьбе, если их руководящий персонал сможет правильно и своевременно оценивать окружающий мир и тенденции общественного развития. Успешное управление кадрами, прежде всего, основывается на *систематическом учете и анализе влияния окружающей среды*, адаптации производства к внешним воздействиям.

Происходит расширение и углубление функций управления рабочей силой всех категорий. Основное значение приобретают стратегические вопросы руководства персоналом, превращение его в целостную систему. В процессах управления персоналом появляется необходимость организации мышления и действий всех работников с учетом потребностей партнеров по рынку.

Таким образом, можно говорить о том, что процесс трансформации экономической системы от плановой к рыночной носит не эволюционный, а скорее революционный характер; речь идет не просто о необходимости изменения экономических структур как выражения уже сложившегося нового сознания, а о том, что изменение сознания составляет основную сущность этого процесса. Поэтому ориентироваться можно

лишь на структуры, соответствующие реальному уровню развития сознания, что в свою очередь означает невозможность простого заимствования западных экономических моделей и необходимость создания своих собственных структур.

В этом заключается сложная задача, стоящая перед руководящими сотрудниками предприятий Узбекистана и других стран бывшего СССР. Она значительно превосходит задачи, решать которые призвано руководством фирм в странах с развитой рыночной экономикой. Ведь в процессе перехода к рыночной экономике вышеозначенные руководители должны не только развивать на базе имеющихся ресурсов соответствующие стратегии, но и управлять процессом развития сознания и основанным на нем организационным процессом.

Таким образом, социально-экономическая основа кадрового менеджмента, ориентированного на будущее, предусматривает осуществление ряда следующих мероприятий:

- Непрерывное последовательное планирование;
- Сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- Профессиональный кадровый маркетинг в университетах и других высших учебных заведениях;
- Количественное и качественное планирование должностей персонала;
- Структурирование и планирование расходов на персонал;
- Регулярное представление информации о стратегии и деятельности предприятия;
- Введение в специальность;

Повышение квалификации, в рамках которого наряду с актуализацией профессиональных знаний предусматривается проведение методического и социального обучения;

- Стабильные структуры окладов и др.

В области организации персонала:

Распределение обязанностей между центральными и периферийными структурными подразделениями, обусловленное производственной необходимостью;

Определение уровней руководства.

При усилении роли и стратегической функции в области управления персоналом изменяются роль и место руководства кадровой службы предприятия. Ее руководитель становится одним из основных руководителей предприятия. Он усиливает способность к внедрению инноваций и улучшает эффективность управления, содействует повышению способности предприятия к выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Быстрое реагирование на желание потребителя и действия конкурентов, как и на всю окружающую среду, зависит от компетенции управленческих и руководящих кадров, методов и стиля их работы. Правильный подбор, расстановка и усовершенствование знаний управленческого и руководящего персонала определяют успех дела на рынке.

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА**

Под влиянием научно-технической революции в обществе происходит интегрирование различных форм собственности (региональной, муниципальной, государственной, совместной, частной и т.д.). Решающие преимущества получают та из них которая эффективнее мотивирует человека к труду и дает наибольший эффект в создании совокупного национального продукта. На первые позиции выдвигается интеллектуальная собственность, как разновидность собственности (частной, коллективной, индивидуальной и т.д.). Доминируя, она определяет тенденции мирового социально-экономического развития. Уровень развития стран и народов определяется интеллектуальной емкостью используемых технологий, эффективностью государственного управления, уровнем квалификации работников, а не только количеством и качеством природных и прочих ресурсов.

Наша страна располагает помимо сырьевых и интеллектуальными ресурсами. Востребованность их на внутреннем и внешнем рынках высока, а бесхозяйственное и недальновидное отношение к ним продолжается. "Уходят" ископаемые из недр страны, усугубляются проблема "утечки мозгов", активизируют деятельность "head hunter" агентств в России. Возникает необходимость в смене подходов к развитию и управлению интеллектуальной собственностью, достойному стимулированию творческой активности населения. На государственном уровне важно разработать и принять концепцию - технологическую и правовую - защиты важнейшего ресурса социально-экономического развития общества.

В современной научной среде отсутствует единое мнение относительно определения интеллектуальной собственности. С нашей точки зрения представляется значимым и всеобъемлющим следующая ее трактовка - как отношения владения, пользования, распоряжения идеальными объектами, выраженными в каких-либо объективных формах, воплощающих научно-техническое, литературное и иное творчество индивидуальных или коллективных субъектов. Одна из ярких специфических ее черт является то, что она творение человеческого разума, интеллекта. Со временем меняется ее структура, функции и виды. В содержании понятия "интеллектуальная собственность" вошли не только традиционные объекты литературы, искусства, информационного, развлекательного бизнеса, но и компьютерные программы, базы данных для них, продукты биоинженерии и т.п.

Следовательно, можно предположить:

- объекты интеллектуальной собственности являются продуктом деятельности творчества и умственных усилий личности;
- пользоваться результатами интеллектуальной деятельности могут и собственники производимого продукта и общество в целом (если соблюдены необходимые юридические нормы);

- продукты интеллектуальной деятельности носят информационный характер (документация, графические изображения, символы и т.д.);

- результаты интеллектуальной деятельности имеют стоимостные оценки, так как они могут вызывать какой-либо полезный эффект, включаться в товарооборот, удовлетворять потребности личности и общества;

- общественные отношения, возникающие по поводу интеллектуальной собственности, являются предметом правового и социально-экономического регулирования.

Среди всех видов интеллектуальной собственности век научно-технической революции большое значение приобретает управленческий ресурс, особенно, в моменты возникновения социальных напряжений, разбалансированности деятельности общественных структур в результате снижения уровня управляемости в обществе.

Возникает необходимость выражения в количественных и качественных показателях интеллектуального потенциала, чтобы можно было выработать механизмы его защиты: юридические, социально-экономические, управленческие. Следует определиться с индикаторами позволяющими оценить объем и качество интеллектуального труда в общей стоимости созданного продукта, услуги. Это достаточно сложная проблема не только для России, но и для других стран. Ранее в нашей стране этим вопросам не уделялось должного внимания, и концентрировались они обычно на правовых аспектах защиты интеллектуальной собственности. Однако, общественные отношения очень стремительно развиваются, и динамике подвержены нормы права.

Представляется возможным создание, например, территориальных фондов интеллектуальной собственности, деятельность которых была бы направлена на разрешение комплекса проблем в данной области. Допустим:

- вопросы включения интеллектуальной собственности в уставной капитал при создании малого предприятия, при его перерегистрации, изменении формы собственности, внесении различных изменений в учредительные документы;

- вопросы оценки и переоценки интеллектуальной собственности в уставном капитале организации или вне его;

- различные риски в использовании интеллектуальной собственности.

Мировая экономическая практика показывает, что малые фирмы способны обеспечить ряд технических и организационных преимуществ в хозяйственной жизни. Предприятия малого бизнеса способны более гибко и стремительно реагировать на разного рода инновации, внедрять и продвигать их, т.к. инноваторство - одна из существенных характеристик предпринимательства. В рамках нашей экономики, где остро стоит проблема развития малого предпринимательства можно взять на вооружение все вышеизложенное.

## МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИЕЙ

Информация является стратегическим ресурсом многих компаний, позволяет видеть наиболее полную и реальную картину того, как работает конкретный бизнес. Системы управления информацией (СУИ), построенные, как правило, на базе компьютерных программ, помогают привести информацию в более стройную систему, ускорить процесс доступа к ней и увеличить скорость передачи данных. Разрабатывая СУИ, необходимо учитывать, что информационное хранилище включает не только базы данных, но и базы бланков и базы готовых документов. К тому же, такая система не будет эффективна, если ее внедрение не сопровождается ломкой старых правил и созданием новых способов работы. Как правило, подразумевается изменение структуры производственных процессов и процессов их обслуживания, направленное на интеграцию первоначально отдаленных друг от друга задач, персонала и способностей персонала координировать свои действия.

Для того чтобы построить эффективную систему, надо не только ясно представлять себе пользовательскую модель, но и минимизировать архитектуру некоторых процессов. На базе процессно-ориентированного подхода идентифицируются объекты, которые должны храниться в информационной базе данных, определяется их структура и связи между ними. Это должно быть сделано на ранней стадии процесса разработки системы.

Существуют две **стратегии построения** модели СИУ. Разработка *сверху вниз* идет от общего к частному. Результатом такого исследования является абстрактная *концептуальная* модель данных и строится она с глобальной перспективой. В конце концов, вся высокоуровневая модель данных трансформируется в низкоуровневые модели, после чего реализуются конкретная предметная база данных и ее приложения.

При разработке *снизу вверх* исходным пунктом является необходимость в конкретной системе. Такой подход работает быстрее и сопряжен с меньшим риском, так можно быстрее создать работающую систему. Такие системы начинают давать прибыль гораздо быстрее, и это более чем компенсирует любые дальнейшие модификации. Разрабатывая СУИ, необходимо включить в модель все функции организации без учета интереса структурных подразделений. При этом разработка модели на основе интеграции отвечает не на вопрос "Как улучшить процедуру?", а на вопрос "Нужна ли эта процедура?" В противном случае для получения информации может потребоваться длинная цепочка запросов.

Поскольку, в конце концов, разработка модели имеет целью установить новую модель на основе уже существующей системы хранения и управления данными, то начинать следует с построения общей логической модели, описывающей функциональную структуру предприятия. Применяя комбинированный подход, продолжить моделирование снизу

вверх через опрос пользователей, анализ имеющихся отчетов и форм, использование собственных знаний.

Существуют различные **способы моделирования** системы управления деятельностью предприятия, выбор которых зависит от конкретных особенностей организации. Вопрос, задаваемый при выявлении альтернативных моделей, состоит не в том, насколько точно данная модель отражает реальный мир, а в том, насколько точно она отражает имеющуюся в воображении пользователя модель среды, которая его окружает.

Среди профессиональных разработчиков имеется значительное количество сторонников модели "*сущность-связь*" (ER - entity-relationship), где в качестве базовой концепции рассматривается концепция "сущность" (entity), а комбинация сущностей - это пользовательское представление. Модель организационной структуры также может быть отражена с помощью *семантической модели* (SO - semantic object), в которой базовым понятием является семантический объект. Семантические объекты сразу преобразовываются в структуру баз данных без рассмотрения ER-сущности. Еще одно отличие состоит в том, что семантические объекты содержат в себе больше метаданных (описания собственной структуры), чем сущности. Практика показывает, что такой способ моделирования более эффективен при разработке снизу вверх. Для создания семантических объектных моделей можно воспользоваться программой Tabledesigner. На основе созданной модели затем генерируется база данных. Для получения копии программы следует зайти на сайт [www.prenhall.com/kroenke/](http://www.prenhall.com/kroenke/).

Полученная модель отвечает на вопрос "почему?", то есть описывает функции, которые система должна выполнять, и дает ответ на вопрос "что?", перечисляя результаты выполнения этих функций после полного внедрения системы.

Как бы ни строилась модель данных, ее создание включает в себя опрос пользователей, выводы из отчетов и форм, документирование требований. Создание многопользовательской модели данных предприятия может быть особенно затруднено из-за противоречивых пользовательских моделей (моделей требований к данным) различных подразделений и служб. Чтобы устранить эти несоответствия, необходимо документировать эти различия и помочь пользователям разрешить их, то есть изменить их взгляд на мир. Если документированная модель данных адекватно отражает пользовательскую модель, то у нее есть шанс, что разработанные на ее основании приложения будут отвечать потребностям пользователей. Однако в любом случае внедрение систем управления информацией должно подкрепляться соответствующей, необходимой для этого организационной структурой и современными стратегическими соображениями.

## **ОПЫТ ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА РФ: ФОРМЫ И МЕТОДЫ РАБОТЫ**

Изучив опыт таможенного дела РФ, мы считали бы возможным и необходимым использовать следующие формы и методы.

### **1. Определение таможенной пошлины:**

- Специфические, устанавливаемые на каждую единицу облагаемого товара.

- Адвалорные, представляющие собой определенный процент от таможенной стоимости товаров.

- Комбинированные пошлины, сочетающие оба подхода.

Для достижения некоторых специфических целей государства могут применяться следующие виды пошлин:

- Сезонные, применяемые для оперативного регулирования ввоза-вывоза товаров и устанавливаемые не более чем на 6 месяцев в год. Так, для обеспечения насыщенности потребительского рынка импорт овощей и фруктов в зимнее время целесообразно регулировать менее жестко, чем летом.

- Особые пошлины, которые направлены на борьбу с демпингом, а также на ограничение ввоза товаров, наносящих или угрожающих нанести вред отечественному производителю подобных товаров. Причем опасность может представлять как сам товар, так и объем поставки или ее условия.

К компенсационным пошлинам прибегают в случае, если при производстве возимого товара использовались субсидии или если ввоз данных товаров угрожает организации или расширению производства данного товара. Как мы видим, этот пункт состоит из двух очень разных смысловых положений: если первое из них является логичным и обоснованным, то второе дает такой простор для произвола таможенных чиновников.

### **2. Таможенные процедуры**

Экспорт товаров - процедура комплексная и многоступенчатая. И для того, чтобы при прохождении таможни не возникли серьезные проблемы, следует придерживаться определенной последовательности действий.

Первой из них является подготовка документов организации: свидетельство о регистрации, устава, справки о банковских счетах. Затем производится подготовка документов на груз. В их число входят договор поставки, счет-фактура, справка о безопасности груза, ветеринарная справка или фитосправка (для товаров соответственно животного и растительного происхождения), в некоторых случаях - лицензия или разрешение министерства, паспорт сделки, который оформляется в банке. необходимо также определить код товара.

Важной процедурой является сбор информации о транспортном средстве: номер автомобиля и прицепа, номер вагона и контейнера,

проверка целостности замков и пломб, внешний осмотр транспортного средства и т.д.

Собранные документы используются при заполнении таможенной декларации и определении таможенной стоимости товара.

На основании выявленных данных, указанных в декларации, производится оплата таможенных пошлин и сборов.

Затем документы предъявляются таможне в случае, если по ним есть замечания, необходимо устранить выявленные недостатки. Если у таможни претензий нет, то происходит согласование места и времени досмотра груза.

После проверки соответствия груза и транспортного средства документации производится устранение претензий таможни, а затем груз опломбируется. Когда эти формальности улажены, экспортер должен обеспечить оформление транспортных документов. Если груз идет транзитом через несколько стран, то число копий должно быть больше числа пересекаемых границ. После прохождения таможенного досмотра в документах делается соответствующая отметка.

После окончательной проверки документов они выдаются представителю транспортной фирмы (водителю, капитану).

Затем экспортер, согласно международным правилам Incoterms, должен известить получателя о дате отправки груза и переслать ему документы на груз. Получив от получателя подтверждение о получении документов, он передает своему банку информацию о движении груза (если формой расчетов является инкассо или аккредитив).

После получения от импортера информации о прибытии груза и прохождении таможни экспортер проверяет в своем банке информацию о движении денег, а в случае, если по прибытии груза было обнаружено отклонение от счета-фактуры по качеству и количеству, выясняет причины отклонений и принимает решение о списании убытков.

### **3. Поддержка экспорта со стороны государства.**

Оказания государственной помощи экспорту:

- способствование повышению степени обработки продукции на территории государства и применению отечественного сырья

- расширение структуры производства и географии экспорта с оказанием помощи экспорту новых изделий и увеличению их выпуска.

При формировании этой программы принципиально было решено отказаться от непосредственного субсидирования производства (это дорого и неэффективно). Вместо этого государство может оплатить до 50% расходов потенциального экспортера на участие в международных выставках, распространение за рубежом информации и рекламы, изготовление брошюр и видеозаписей, привлечение консультантов для выявления экспортного потенциала фирмы, комплектование должности работника, ведающего вопросами экспорта, на патентование изделия, регистрацию торгового знака, на испытание изделия и обучение работников, непосредственно связанных с экспортной деятельностью.

Одним из важнейших положений программы является то, что предприятия не должны быть зависимы от государственной помощи: основную часть работы все-таки осуществляет потенциальный экспортер.

## **НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКОЙ ЛИКВИДНОСТЬЮ**

Одной из наиболее важных задач управления любым банком является обеспечение соответствующего уровня ликвидности. Банки должны быть ликвидными, чтобы осуществлять своевременную выдачу денег по депозитным требованиям и для удовлетворения заявок на получение кредитов от клиентов, которых банк считает надежными и перспективными. Непредвиденные изменения в движении потоков кредитов и депозитных вкладов создают проблемы ликвидности для банков. Банки могут либо накапливать ликвидные средства в своих активах, либо покупать их на денежном рынке, либо применить обе указанные возможности в совокупности. По сравнению с очень крупными банками, которые в большинстве случаев полагаются на покупные фонды для обеспечения своей ликвидности, местные банки (сравнительно небольшие по размерам) зависят от своих денежных запасов и стабильных депозитных вкладов, которые обходятся им дешевле покупных фондов.

Ликвидность жизненно необходима банкам, так как по своему предназначению они занимаются ни чем иным как продажей ликвидных средств физическим и юридическим лицам (включая и другие банки), а также правительству. Эта функция банков еще более подчеркивает важность решения проблем банковской ликвидности не только для какого-либо конкретного банка, но и для финансовой системы и экономики в целом.

Исследования показали, что недостаточный уровень ликвидности часто является признаком наличия у банка серьезных финансовых затруднений. В такой ситуации он обычно начинает терять депозиты, что уменьшает его наличные средства и заставляет продавать наиболее ликвидные ценные бумаги. Другие банки с большой неохотой предоставляют банку, находящему на грани банкротства, займы без дополнительно залога или предлагают их по более высокой процентной ставке, что еще более сокращает доходы банка, испытывающего финансовые трудности. Управление ликвидностью стало для банков более важной задачей, чем прежде, поскольку теперь они могут быть закрыты при возникновении недостатка ликвидных средств, даже если формально они еще являются платежеспособными. Кроме того, компетентность управляющих ликвидностью банка является важным показателем эффективности процесса управления при достижении долгосрочных целей банка в целом.

Причиной регулирования всей финансовой системы является то, что монетарную политику государства осуществляет правительство, т.е. финансовая система не является саморегулируемой, что приводит к жесткой регуляции банков со стороны государства. Очевидно, при поступательном движении в развитии экономики, когда во всех сферах нашей экономики разовьется конкурентный рынок, такая необходимость отпа-

дет, и тогда, после ослабления регулирования финансовой системы государством, свое адекватное развитие получит и денежный рынок.

Банкам необходима ликвидность для удовлетворения потребностей их клиентов в их собственной ликвидности. Клиенты банка могут удовлетворить свои потребности в ликвидности путем снятия денег с депозитных вкладов в своих банках или путем банковских займов. Так как снятие денег с депозитных вкладов и спрос на займы возникают на регулярной основе, банки должны быть готовы удовлетворить эти потребности ежедневно, иногда ежечасно. Для достижения этой цели банкам нужны источники средств. Из анализа источников спроса и предложения средств, знаем, что уменьшение активов и увеличение пассивов или собственный капитал являются источниками средств.

Следовательно, банки могут достичь необходимого уровня ликвидности путем продажи активов или приобретения дополнительных пассивов. Главные активы банка состоят из различных видов кредита. С точки зрения ликвидности, кредиты, особенно краткосрочные, видятся привлекательными по причине их само ликвидирующейся природы. Точнее, они генерируют денежные поступления через погашение задолженности (часть основной суммы долга плюс проценты по нему, если кредит является амортизируемым на регулярной (недискреционной) основе, обычно ежемесячно для определенного кредита. Более того, если рассматривать весь кредитный портфель, то такие поступления возникают на ежедневной основе. Таким образом, кредиты и другие инвестиции банка с определенными сроками погашения (например, государственные ценные бумаги), обеспечивают натуральные и постоянные притоки средств для удовлетворения потребностей в ликвидности.

Предполагая, что рынок услуг для банка растет в определенной области, можно говорить о другом натуральном источнике фондов как увеличение депозитных вкладов. Если ожидаемый приток средств от погашения кредитов и поступлений на депозиты не достаточен для покрытия ожидаемых потребностей в ликвидных средствах (в основном для выдачи новых кредитов и возвратов депозитов), то банк стоит перед необходимостью увеличения ликвидных средств. Серьезность проблемы определяется размерами несоответствия между источниками фондов и их использованием. Чтобы восполнить недостаток в ликвидных средствах, банки вынуждены продавать свои активы по цене ниже рыночной, или покупать необходимые ликвидные средства. Чтобы отвечать требованиям ликвидности на ежедневной основе, часть активов банка должна быть представлена, в виде не приносящей прибыль наличности, или денежных эквивалентов. По своей природе эти активы уменьшают прибыльность банка (т.е. они либо не приносят процентных доходов вообще, либо по очень низкой процентной ставке). Поэтому банки хотят сократить подобные активы до минимальных размеров, но в то же время быть ликвидными.

Возросшая конкуренция на финансовом рынке и отсутствие устанавливаемых правительством максимальных процентных ставок побуждает банки минимизировать их активы, не приносящие прибыль. Кривая процентных ставок обычно является возрастающей и выпуклой книзу, при-



чем краткосрочные процентные ставки ниже долгосрочных. Более того, т.к. рыночная стоимость краткосрочных инвестиций менее чувствительна к изменениям процентных ставок, их процентный риск меньше. Но мы также знаем, что прибыль с краткосрочных, активов (менее рискованных) меньше прибыли с долгосрочных (более рискованных). Эти три ориентира приводят нас к двум желаемым характеристикам ликвидных активов. Точнее, ликвидные активы незначительно подвержены процентному и кредитному рискам. Их прибыльность ограничена по сравнению с прибыльностью активов с высокой степенью риска.

Исключение из этого правила составляет случай, когда кривая процентных ставок принимает необычную форму (убывающая и вогнутая кверху). В этом случае инвесторы, вложившие средства в краткосрочные кредиты, находятся в выигрышном положении (малая степень риска и в то же время высокая прибыльность). Последнее требование к ликвидным активам это - хорошо развитый рынок, на котором они могут быть куплены или проданы. Имея низкую степень риска для таких активов, их рынок (рынок ценных бумаг) и номинальная цена показывают небольшую изменчивость. Другими словами, покупатели не ожидают снижения цен, что означает небольшие убытки для продавца.

Исходя из вышеприведенного можно сказать, что ликвидными являются такие активы, которые легко конвертируются в наличные деньги с небольшими потерями или без них (без снижения цены). По своей природе такие активы приносят небольшую прибыль, что нужно принимать в расчет при решении вопроса о компромиссе между ликвидностью и прибыльностью банка.

Теперь определим управление банковской ликвидностью как генерирование фондов на контрактной основе или взаимных обязательствах по приемлемой цене во всех случаях. В банке под обязательствами, понимается удовлетворение потребности в кредитах и/или оттоков с депозитных вкладов, которые являются двумя основными функциями ликвидности. Более конкретно, ликвидность служит:

- для демонстрации на рынке, который не хочет рисковать, надежности банка, т.е. банка, способного платить по своим обязательствам;
- для предоставления возможности банку удовлетворить важные для него кредитные соглашения, формально оформленные или неформальные;
- для избежания банком неприбыльных продаж своих активов;
- для ограничения размеров риска при приобретении фондов (как один из методов уменьшения чувствительности банков к изменениям процентных ставок);
- для избежания злоупотребления привилегией займов в учетной политике Центрального банка.

**Первая функция** может быть названа фактором надежности, которая на рынке является основным для банков, придерживающихся агрессивной стратегии управления пассивами. Здесь основными гарантиями являются: сильное финансовое положение самого банка и профессионализм правления банка. **Вторая функция** относится в основном к части взаимоотношений "банк-клиент", которая может быть названа "фактор взаимоотношений". Так как основной задачей коммерческих банков

является обеспечение кредитами, или поддержка ликвидности своих клиентов, то коммерческие банки играют жизненно важную роль в кредитной политике государства. **Третья функция** ликвидности обеспечивает банкам возможность не делать "горящих продаж" (т.е. себе в убыток) активов для получения денег. **Четвертая функция**, как и предыдущая, сосредотачивается на "резонных ценах" для обеспечения банковской ликвидности. Банки с сильным финансовым положением на рынке считаются ликвидными или надежными. Такие банки могут приобретать фонды дешевле в соответствии со своей платежеспособностью, чем банки более рискованные. **Пятая функция** описывает положение банка в качестве заемщика, как часто и в какой степени банк прибегает к "последнему прибежищу" т.е. дисконтной процентной ставке, по которой банки могли бы скупать ликвидные средства.

Хорошее управление ликвидностью позволяет банкам избегать злоупотребления привилегиями займов. Чрезмерное использование таких займов привлекло бы повышенное внимание органов регулирования и, следовательно, понизило бы рейтинг банка на рынке.

Принимая во внимание мотивацию прибыльности, существование феномена стратегии управления пассивами объясняется тремя относительно неизменными аспектами банковского дела; желанием банков минимизировать процентную ставку, выплачиваемую по депозитным вкладам путем варьирования применяемых процентных ставок с учетом чувствительности различных видов депозитных вкладов к изменениям процентной ставки; письменными и устными обязательствами банка по удовлетворению внезапно возросших потребностей в кредитах, несмотря даже на действия Центрального банка на монетаристский манер ограничить рост депозитных вкладов; желанием банков обойти бремя, возложенное на них органами регулирования через резервные требования и взносов по обязательному депозитному страхованию.

В целом, стратегия управления пассивами зависит от трех основных концепций: минимизации банковских процентных расходов; важности роли взаимоотношений банка со своими клиентами; попыток обойти ограничения, наложенные органами регулирования. В последующем анализе эти компоненты будут рассматриваться применительно к каждому случаю в отдельности. Однако следует помнить о том, что все три компонента находятся в тесной взаимосвязи, что является движущей силой стратегии управления пассивами.

При определении критерия управления ликвидными средствами многие эксперты в области финансов считают, что существует один основной метод оценки потребностей банка в ликвидных средствах и их удовлетворения. Этот метод основан на дисциплине финансового рынка. Имеет ли банк адекватные ликвидные резервы? Ответ на этот вопрос зависит от положения банка на рынке. Ни один банк не может с уверенностью сказать, что имеет достаточное количество ликвидных средств, пока не пройдет проверку на рынке.

Особое внимание руководство должно уделять следующим сигналам рынка: во-первых, доверие публики. Существуют ли доказательства потери банком своих депозитов, когда граждане и институты предвидят некоторую вероятность того, что банк окажется без наличных средств и

не сможет платить по своим обязательствам? Падает ли цена акций банка, когда инвесторы понимают, что он испытывает в настоящее время или будут испытывать в обозримом будущем кризис ликвидных средств; во-вторых, премии за риск по депозитным сертификатам или другим займам. Существуют ли доказательства того, что банк платит значительно более высокие проценты по предлагаемым им срочным и сберегательным вкладам (особенно по крупным обращающимся депозитным сертификатам) и займа денежного рынка, чем другие банки подобного размера и местоположения? Рынок обеспечивает премии за риск в виде более высокой стоимости займов, если считает, что банк движется в сторону кризиса ликвидности; в-третьих, продажа активов с убытком. Вынужден ли банк в последнее время спешно продавать активы, чтобы удовлетворить спрос на ликвидные средства? Это является редким событием или случается часто; в четвертых, удовлетворение заявок клиентов на кредиты. Может ли банк удовлетворять все разумные и потенциально выгодные требования на кредиты, поступающие от его пользующихся доверием клиентов? Или напряженность с ликвидными средствами заставляет руководство отказываться в предъявлении некоторых кредитов; в пятых, займы в отделениях Центрального банка. Вынужден ли банк в последнее время делать займы в большом объеме и более часто непосредственно в Центральном банке? Начали ли официальные представители этого банка интересоваться займами этого банка? Если ответ на какой-либо из этих вопросов положителен, руководство банка должно обратить пристальное внимание на политику и практику в области управления ликвидными средствами, чтобы определить, нет ли необходимости в их изменении. Решение этих и других вопросов позволяет правильно управлять банковской ликвидностью.

**И. Д. Аникина**  
*Волгоградский государственный  
технический университет*

## **ПОВЫШЕНИЕ КАПИТАЛИЗАЦИИ - ВАЖНАЯ СТРАТЕГИЯ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ**

Корпорация во всем мире является той формой хозяйственной деятельности предприятий, которая составляет основу всей экономики. И Россия здесь не является исключением. Под корпорацией понимаются организации, признанные юридическими лицами, основанные на объединенных капиталах и осуществляющие какую-либо социально-полезную деятельность. В российском законодательстве понятие "корпорация" отсутствует, поэтому существует широкий диапазон взглядов на этот термин. Одни понимают под корпорацией любые организации, другие - хозяйственные общества и товарищества, третьи - только акционерные общества и объединения, созданные на их основе. Каждая позиция имеет свое право на существование, но именно акционерные общества по своему организационно-правовому положению наиболее полно идентифицируются с понятием корпорации в мировой экономи-

ке. Можно выделить следующие существенные характеристики корпорации, обеспечивающие ее преимущества: 1) самостоятельность корпорации как юридического лица; 2) ограниченная ответственность индивидуальных коллективных инвесторов; 3) возможность передачи (продажи) акций другим лицам; 4) централизованное управление; 5) бессрочное существование.

Одна из основных целей корпорации - рост богатства акционеров, что находит свое выражение в повышении ее капитализации. Эта цель не противоречит целям других экономических субъектов, и увеличение капитализации компаний способствует росту экономики всей страны. В краткосрочном периоде рост капитализации компаний может быть вызван и спекулятивными факторами, но в долгосрочном периоде рост обеспечивается, прежде всего, за счет улучшения реальных экономических показателей предприятия. Задача менеджеров предприятий - управлять стоимостью корпораций таким образом, чтобы это приводило к долгосрочному росту капитализации. Для мониторинга изменения стоимости корпорации необходимо анализировать систему показателей стоимости, которая имеет следующий вид: 1) внутренняя (фундаментальная) стоимость собственного капитала корпорации; 2) рыночная капитализация корпорации; 3) темпы пророста внутренней стоимости и рыночной капитализации корпорации; 4) абсолютное и относительное сравнение внутренней стоимости и рыночной капитализации корпорации; 5) сравнение темпов роста рыночной капитализации корпорации и фондового индекса. Рост перечисленных показателей стоимости корпорации будет свидетельствовать о росте богатства акционеров предприятия. Важно сравнение показателей внутренней стоимости собственного капитала корпорации и ее рыночной капитализации. Значительная разница между этими показателями свидетельствует о недооцененности или переоцененности акций компании. В первом случае это может привести к тому, что компания станет привлекательным кандидатом для поглощения, или такое состояние вызвано неэффективной работой менеджеров из-за чего корпорация может быть необеспечена достаточными инвестиционными ресурсами или они привлекаются на невыгодных условиях для компании. Во втором случае переоценка акций может скрывать финансовые трудности компании, что является угрозой для финансовой безопасности и может привести к банкротству предприятия. Значимость системы показателей стоимости корпорации определяется тем, что для расчета других экономических показателей, например, финансовых коэффициентов, используются показатели прибыли в бухгалтерском понимании, а не денежные потоки. Но прибыль во многом зависит от методов бухгалтерского учета и учетной политики предприятия (учет запасов, амортизационных отчислений). Применение различных методик бухгалтерского учета приводит к различным величинам доходов. Кроме этого, в разных странах приняты разные правила учета, поэтому прибыль, рассчитанная по российским ПБУ и по стандартам ОААР или МСФО, может различаться очень значительно.

Критерием принятия финансовых управленческих решений служит увеличение стоимости капитала корпорации. Необходимо увеличение реальной (фундаментальной) стоимости капитала корпорации,

а не только рост акций на фондовом рынке. В современной ситуации изменение стоимости акций зависит во многом от макроэкономических факторов экономики страны, а в условиях глобализации экономики - и во всем мире. Но важность управленческих решений менеджеров компании от этого только увеличивается. Особое внимание в настоящее время следует уделять не только производственным и финансовым показателям деятельности корпорации, не только качеству ее инвестиционного портфеля, но и донесению этой информации инвесторам. На крупных корпорациях необходимо создание специальной аналитической группы, которая должна решать следующие задачи: 1) проводить анализ курса акций на фондовом рынке; при этом особое внимание следует уделить динамике акций своей компании, акций конкурентов и фондовых индексов, а также корреляции между перечисленными показателями; 2) поддерживать связь с крупными акционерами, информировать их о деятельности компании, ее инвестиционных проектах; 3) управлять информацией о компании с целью корректировки курса акций; 4) проводить анализ внутренней стоимости капитала корпорации и ее отклонений от рыночной стоимости и балансовой стоимости; 5) анализировать действия конкурентов, крупных дебиторов и кредиторов с целью предупреждения недружественного поглощения или банкротства компании, а также предотвращения нанесения крупного финансового ущерба компании; 6) разработка специальных мер, направленных на недопущение недружественного поглощения или банкротства.

Рост капитализации корпораций в долгосрочном периоде является для бизнеса современной России одной из самых актуальных задач. Рассмотрение некоторых аспектов этой проблемы, затронутых в данной работе, может способствовать, как надеется автор, лучшему пониманию данного вопроса и разработке мероприятий по улучшению эффективности управления стоимостью корпораций.

**Д.В. Баскаков**

*Тамбовский государственный  
технический университет*

## **ВЛИЯНИЕ СТАНДАРТОВ ISO 9000 НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В связи с принципиальными изменениями структуры и объема мирового и национального рынков, произошедшими в последние десять лет, существенно поменялась и модель получения прибыли. Если раньше для получения высокой нормы прибыли, предприятию необходимо было охватить большой сегмент рынка, то сейчас прибыль предприятия в большой степени зависит от верно выбранной и эффективно реализуемой модели бизнеса. Важными составляющими такой модели являются качественная и информационная составляющие. Эти составляющие тесно взаимосвязаны: чем полнее информационное обеспечение производственного и управленческого процесса, тем более качественным получается продукция. Помимо этого, из-за

появления многочисленных средств быстрого распространения информации (Internet, сотовая связь) у потребителя появился широкий выбор между продукцией одинакового предназначения. Поэтому производителю при прочих равных свойствах его товара необходимо либо снижать цену, либо повышать качество.

Рассмотрим способы улучшения качества продукции и затрат на качество. Многие руководители часто ошибочно считают, что предоставление качественных услуг и производство качественной продукции очень дорого. Наоборот, невыполнение условий контракта, высокий процент брака продукции, недостаточно эффективный контроль над качеством управления ведет к дополнительным расходам материальных и человеческих ресурсов направленных на устранение ошибок. К примеру, систематические срывы графиков поставок приводят к нереализованным возможностям, потере клиентов, репутации и места на рынке. Другими словами, ценой потери качества является само существование компании. Еще одно заблуждение, - это попытка тотального контроля над персоналом для достижения качества. Опыт многих управленцев и специалистов в области качества говорит: в 80% случаев проблемы качества вызваны недостаточно высоким качеством управления. Чтобы этого избежать, необходимо постоянно контролировать уровень профессиональной подготовки персонала, принимающего решения, наладить систему информационного обеспечения руководства компании технологическими и управленческими новинками. Только при соблюдении этих условий стоимость качества (точнее затрат на качество) будет сокращена.

Для повышения качества выпускаемой продукции производитель может использовать управление качеством, как в технологическом, так и в управленческом процессе. Повышение качества путем совершенствования технологического процесса зависит от вида, специфики и масштаба производства. Улучшение качества управленческой деятельности зависит от этих факторов в меньшей степени. При построении системы качества принято руководствоваться международными стандартами качества ISO 9000. Серия стандартов ISO 9000 представляет собой обобщение национальных и международных стандартов по системам качества. Стандарт ISO 9000 признаны практически во всем мире и приняты в качестве национальных стандартов более чем в 70 странах. Ему полностью соответствует российский стандарт ГОСТ-Р ИСО 9000 и европейский стандарт EN 29000. Не так давно, 25 декабря 2000 года, серия стандартов ISO 9000 была принята в новой редакции. В стандарте ISO 9000 определяются общие методы, которые должны быть использованы при построении такой системы качества, чтобы гарантировать полное удовлетворение потребностей клиента. Стандарт применяется именно к системе качества, а не к конечному продукту или услуге. Новая версия стандарта основывается на концепции бизнес-процессов (то есть процесс управления предприятием в целом разбивается на прерывные по времени и законченные по экономическому содержанию управленческие процессы деятельности) и включает в себя новые области - процесс непрерывного совершенствования, оценку удовлетворенности заказчика, управление ресурсами. Одной из преследуемых целей выпуска новой редакции стандартов было упрощение структуры стандартов для облегчения их применения в организациях. Вместо 20 ранее применявшихся стандартов, серия ISO 9000:2000 содержит всего 4 новых стандарта.

В стандарте ISO 9000 качество определяется как "совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности". В стандартах определены 3 основных участника процесса управления качеством:

- 1) Организация - это объект, по отношению к которому применяются стандарты ISO;
- 2) Поставщик - поставщик сырья и материалов для организации;
- 3) Потребитель - потребитель продукции (товаров и услуг), произведенной организацией.

Определив участников процесса управления качеством, необходимо выбрать метод оценки качества управления предприятием или качества выпускаемой продукции. Качество продукции может быть оценено тремя способами:

- 1) по собственной методике предприятия;
- 2) по отношению к качеству некоторого образца принятого за эталон;
- 3) по отношению к международному или национальному стандарту.

Качество управленческой деятельности - это степень ее соответствия общепринятым стандартам или требованиям управления. О качестве управленческой деятельности часто судят по качеству управленческих решений.

Общая управленческая деятельность в организации состоит из управления самой управленческой деятельностью и управления обслуживающей и производственной деятельностью.

Для того, чтобы максимизировать эффект от управления качеством, необходимо выбрать модель управления качеством. Процесс непрерывного совершенствования должен опираться на данные, полученные в ходе объективных измерений фактического состояния системы качества и качества продукции. Для эффективного функционирования организации необходимо определить все взаимосвязанные между собой виды деятельности и управлять ими.

**Ю.П. Барсуков**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНКА**

Предприятие как объект управления имеет свои характеристики, которые оказывают влияние на построение и функционирование системы управления и эффективность работы. Эти характеристики меняются под воздействием внутренних и внешних факторов, вызывая необходимость изменения форм и методов управления.

Эффективное управление означает действительное, результативное, производительное. При этом эффектом обладает любое взаимодействие имеющее определенный результат. Однако эффективность характерна не для всякого взаимодействия, а лишь для целенаправленного. В связи с этим данная категории носит управленческий характер и отра-

жает степень достижения поставленных целей. Поэтому управление эффективностью производства является главной задачей, которую предприятию необходимо решать непрерывно и системно. Управление осуществляется путем воздействия на определенные факторы, то есть на свойства и элементы объекта управления, его связи с другими элементами, с внешней средой. Так как предприятию присущи целостности, изменение состояния того или иного фактора под влиянием управляющего воздействия приводит к изменению состояния объекта в целом или его отдельных частей.

Поскольку предприятие представляет собой социотехническую систему, для формирования целостного механизма управления нужно выявление не отдельных факторов, а всей системы факторов управления различной природы. Состав и структура такой системы должны определяться на основании следующих принципов:

- система факторов управления
- образ объекта управления и его внешней среды;
- система факторов имеет внешнюю, внутреннюю и иерархическую

структуры. Внешняя структура отражает взаимосвязи внутренних и внешних факторов, внутренняя структура - взаимосвязи внутренних факторов между собой, иерархическая структура - соподчиненность факторов. Значимость тех или иных факторов управления и степень их влияния на эффективность производства определяются целями управления.

Основной задачей управления в производственном процессе является наблюдение за состоянием тех или иных факторов управления и организация воздействия на эти факторы в интересах поддержания заданного состояния или перевода в новое, более желательное состояние. Очень часто сигналом для организации воздействия служат повышение затрат и ухудшение результатов производства. На основании полученных сигналов изучаются причины ухудшения хода производственного процесса и выявляются факторы, на которые необходимо организовать воздействие. Следует также иметь в виду, что, хотя предприятия и стремятся воздействовать на факторы внешней среды, возможность таких воздействий всегда ограничена. Характер воздействия зависит от природы фактора и его восприимчивости к тем или иным методам воздействия.

Важнейший фактор - это способность предприятия воспроизводить, аккумулировать и эффективно использовать материально-вещественные и трудовые ресурсы, необходимые для развития. Данный фактор включает в себя: инвестиционный потенциал предприятия; наличие собственной научно-опытно - производственной базы, способной осуществлять развитие; способность использовать научно-производственный потенциал внешней среды предприятия; восприимчивость производственной системы к нововведениям и способность к самообучению; способность руководства предвидеть объективный ход развития, формировать и последовательно реализовывать техническую политику на достаточно длительную перспективу.

Предприятие не сможет эффективно функционировать, если не будет разрабатывать методологию и систему измерений, которые отража-

ют приоритеты его развития, содержат важные предложения о том, где и когда необходимо выполнять этот процесс, чтобы сделать правильные выводы о состоянии и развитии предприятия. Показатели, используемые для оценки эффективности деятельности организации, следует рассматривать отдельно по моделям открытого закрытого типов. Это позволит получить полное представление о тех нужных обходимых дополнениях и изменениях в системе оценок, которые предстоит сделать предприятиям, осуществляющим переход к открытым системам в связи с рыночными реформами.

Важнейшим элементом управления эффективностью является обратная связь, с помощью которой происходит приспособление системы к меняющимся рыночным условиям. На деятельность предприятия влияют факторы как внешней, так и внутренней среды. Все они создают определенную экономическую и социальную среду, в границах которой могут находиться возможности роста предприятия и факторы, приводящие его к снижению.

Управлять эффективностью производства - значит целенаправленно воздействовать на факторы, от которых она зависит. Конечные результаты деятельности любого предприятия определяются тем, насколько правильно его менеджеры оценивают реальное значение факторов повышения эффективности как в отдельности, так и в их совокупности. Уровень результативности управления часто определяется ее направленностью, то есть от правильным выбором тех узловых проблем и противоречий, разрешение которых дает наибольший эффект.

Эффективность является категорией воспроизводства, она охватывает большое число возможных вариантов и комбинаций направлений экономического и социального развития предприятия, региона, всей страны. Поэтому выбор конкретной цели, сроков решения той или иной проблемы во многом, а иногда и в основном предопределяет эффективность имеющихся у предприятия ресурсов.

Управление эффективностью производства представляет собой процесс стратегического и оперативного планирования, постоянного контроля и коррекции реализации плана повышения эффективности производства как результата управления.

Процесс управления эффективностью включает в себя следующие этапы: измерение и оценку эффективности производства; контроль и планирование повышения эффективности на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки; реализацию процесса повышения эффективности; измерение и оценку результатов повышения эффективности производства

Процесс управления эффективностью и его этапы можно отразить с помощью структурно-логической системы, представляющей модель управления на основе систем с обратными связями. Среди таких методов особенно следует выделить подъем на качественно более высокий уровень всей аналитической работы, планирования и стимулирования. Как показывает практика, существует прямая связь между уровнем аналитической работы и качеством управления. При этом, чем напряженнее задачи, чем сложнее рыночная ситуация, тем более тщательным и

своевременным должен быть анализ, предшествующий принятию управленческих решений и других действий менеджеров.

Роль аналитической работы на предприятии резко возрастает в связи с ориентацией хозяйственного механизма на проблемы эффективности. Практически решить эти проблемы можно только при условии, что менеджеры и прежде всего руководители, овладеют методами и инструментарием, позволяющими четко и реально оценивать как абсолютный уровень, так и динамику изменения конечных результатов и затрат. Одновременно должно происходить дальнейшее улучшение самой аналитической работы, которое связано с усилением комплексного подхода к изучению хозяйственной деятельности. Речь идет о том, чтобы любую проблему, любое явление рассматривать не с какой-либо одной стороны, а как относительно цельную систему, состоящую из многих элементов, оказывающих взаимное влияние друг на друга, связанных между собой причинно-следственными зависимостями. Причем эти связи бывают прямыми и обратными. Например, уровень качества, то есть полезных свойств продукции, зависит от двух основных факторов: во-первых, от качества сырья; во-вторых, от точности соблюдения технологии и других параметров непосредственно в процессе ее изготовления.

Качество изготовления готовой продукции находится в прямой зависимости от квалификации производственного персонала, уровня совершенства и комплексности технологического оборудования, ритмичности производства; потребительских свойств получаемого сырья, материалов; системы контроля за качеством, поощрения работников и г.д. На каждое из перечисленных обстоятельств, в свою очередь, влияют многие другие факторы.

Таким образом, качество представляет собой сложную систему причинно-следственных связей. Комплексный, системный подход позволяет получить довольно полную характеристику основных источников развития, которые обеспечивают повышение полезной отдачи от работы, а также выявить причины объективного и субъективного характера, тормозящие развитие предприятия и снижающие результативность его деятельности. Все это повышает сбалансированность и результативность управленческого воздействия на эффективность деятельности предприятия.

Совершенствование анализа является необходимой предпосылкой для перевода на качественно более высокую ступень такого важного метода управления, как планирование.

Управление эффективностью производства опирается на классификацию факторов. Так, к примеру, среди технологических факторов можно выделить: материалосберегающие, трудосберегающие и фондосберегающие.

Материалосберегающий фактор повышения эффективности производства предполагает снижение материалоемкости производства, трудосберегающий - рост производительности труда, а фондосберегающий - повышение фондоотдачи.

Основные виды затрат - это затраты на сырье и материалы, заработную плату и мотивацию, информацию, контроль качества выпускаемой продукции.

Управление является предпосылкой эффективного функционирования предприятий, рассматриваемых как совокупность элементов, находящихся во взаимодействии.

**Е.М. Белый, С.В. Барашков**  
*Ульяновский государственный университет*

## **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: АДАПТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА**

На сегодняшний день положение в отечественной экономике во многом определяется интенсивными конкурентными процессами, а также весьма высокой инновационной динамикой, что делает экономическую конъюнктуру вариативной и снижает ее устойчивость. В такой ситуации многие теоретические положения, относящиеся к вопросам эффективности организации и управления функционированием субъекта экономической деятельности, оставаясь в целом тождественными основным категориям, принятым в этой проблемной области, требуют корректировки и уточнения применительно к специфике, доминирующей в большинстве ситуаций, в той или иной степени сопряженных с формированием и реализацией рациональной комплексной экономической политики. В силу упомянутого выше обстоятельства задача совершенствования организационно-экономических механизмов, представляющих основу функционирования субъекта экономической деятельности и определяющих ее эффективность, представляет значительный теоретический и практический интерес.

В течение продолжительного времени проблематика совершенствования управления предприятиями и организациями, функционирующими в динамичной конкурентной среде, увязывается с категорией конкурентоспособности. Одним из компонентов проблематики, от которого во многом зависит теоретический и прикладной потенциал результатов решения задач, относящихся к сфере эффективности управления и обеспечения конкурентоспособности продукции, является совершенствование организационного механизма эффективного функционирования предприятия с целью обеспечения его конкурентоспособности. Необходима разработка в рамках единой концепции конкурентоспособности теоретической базы совершенствования организационного механизма предприятия, обеспечивающего конкурентоспособность выпускаемой продукции.

Как представляется, реализация сформулированной выше цели предполагает решение следующих задач:

- обобщение базовой концепции конкурентоспособности и формулирование входящих в ее состав задач обеспечения конкурентоспособности как продукции, так и производителя, а также методологии решения этих задач;

- анализ возможных направлений, а также методов и средств совершенствования организационного механизма предприятия и опреде-

ление соответствия существующей теоретической основы совершенствования организационного механизма задачам обеспечения конкурентоспособности предприятия;

Традиционно свойство конкурентоспособности считалось атрибутом продукции, характеризующим его качество, что соответствует как квалиметрической концепции управления качеством, принятой до недавнего времени в отечественной школе управления, так и концепции конкурентоспособности, развиваемой М.Портером. При этом конкурентоспособность некоторого объекта рассматривается как соответствие его свойств текущим требованиям, предъявляемым этому объекту, которые достаточно точно известны и сохраняются неизменными в течение достаточно длительного периода времени. Такой подход к конкурентоспособности можно назвать детерминированным и статическим.

В условиях современного конкурентного конфликта необходимо учитывать, что в среде, в которой этот конфликт развивается, имеет место значительная неопределенность и интенсивная динамика, обуславливающая в широком диапазоне вариацию стимулов внешней социально-экономической среды, обращенных к объекту, которым может быть как продукт, так и производитель. В таких условиях обеспечивать оптимальный уровень конкурентоспособности возможно и целесообразно без детального учета предполагаемых действий потенциальных конкурентов, но с возможно более полным и детальным изучением системы предпочтений арбитра конкурентного конфликта - целевой группы потребителей продукции и услуг.

Таким образом, конкурентоспособность некоторого продукта в конкурентной среде характеризует прежде всего его способность к изменениям в соответствии с неопределенностью спроса. Обобщая такой подход к определению конкурентоспособности как экономической категории, можно сказать, что конкурентоспособность любого объекта это, прежде всего, возможность его изменения.

Не вызывает сомнения, что конкурентоспособное предприятие это предприятие, которое, помимо прочего, можно охарактеризовать как выпускающее конкурентоспособную продукцию. Это условие является необходимым, но далеко не единственным. Задача обеспечения конкурентоспособности предприятия, как и конкурентоспособности продукции связана, прежде всего, с обеспечением определенных значений показателей качества - применительно к предприятию - показателей эффективности, а также обеспечению возможности изменений в соответствии с разнообразием воздействий на объект внешней среды.

В стратегическом плане конкурентоспособность предприятия это возможность обеспечивать разнообразие управленческих реакций в соответствии с потенциальным разнообразием социально-экономической среды и ситуаций, в ней возникающих:

$$V \rightarrow \max$$

при соблюдении условий  $K_{11} \leq K_1 \leq K_{12}$ .

Здесь  $V$  - мера разнообразия управленческих реакций,  $K_1$  - показатели, характеризующие процесс функционирования предприятия. Ограничения, определяющие диапазон изменения показателей текущей или оперативной эффективности, по существу, задают условие минимиза-

ции затрат ресурсов, обеспечивающее максимум управленческих реакций на вариации воздействий внешней среды.

То есть, конкурентоспособное предприятие это эффективно действующее предприятие, которое способно оперативно перестраивать свою деятельность в соответствии с изменениями условия своего функционирования. Конкурентоспособность предприятия может быть обеспечена посредством комплекса методов и средств, известного как механизм адаптивного управления.

Общепринятым является существование трех компонентов, определяющих предприятие как систему:

- организационный механизм;
- экономический механизм;
- технологический механизм.

Несмотря на то, что приведенное деление достаточно широко распространено, оно в некотором смысле является условным и во многом зависит от приоритетов исследователя и специфики решаемых задач. В работе принято, что организационный механизм представляет собой систему подготовки и принятия управленческих решений, которая направлена на формирования и поддержки отношений составных частей предприятия между собой и с внешней средой предприятия. Организационный механизм предприятия рассматривается в работе как ориентированный граф, дугами которого являются каналы передачи информации, а вершины соответствуют подразделениям и управленческому персоналу предприятия, специфицированным посредством перечня выполняемых функций и установленных полномочий. Организационный механизм имеет информационную природу и объединяет элементы экономического и технологического механизмов.

Организационный механизм действует по определенному алгоритму. В условиях неопределенности процедуры, реализуемые организационным механизмом, не могут оставаться неизменными, изменения организационного механизма должны проходить в направлении децентрализации процессов принятия решений с целью снизить разнообразие внешних стимулов, предъявляемых каждому управленческому звену, и тем самым создать предпосылки для повышения качества принимаемых управленческих решений и их соответствия стимулам, предъявляемыми предприятию со стороны внешней среды. Децентрализация должна осуществляться посредством выделения отдельных компонентов организационного механизма и наделения их соответствующими полномочиями.

В настоящее время одним из основных средств изменения организационного механизма предприятия является реинжиниринг бизнес - процессов. В соответствии с принятой концепцией под реинжинирингом понимается радикальное изменение методов и средств реализации бизнес-процессов, позволяющее резко изменить значения экономических показателей деятельности предприятия в соответствии с изменившимся состоянием внешней среды.

Однако, подобная ситуация соответствует значительному рассогласованию технико-экономических возможностей системы и запросов, обусловленных динамикой внешней среды. Реакция предприятия на подобное скачкообразное рассогласование в большинстве случаев при-

водит к формированию по существу нового предприятия, что представляет собой сложную задачу, решение которой выходит за рамки настоящей работы.

В задачу совершенствования организационного механизма входит модификация структуры управления предприятием. Постепенное, эволюционное совершенствование организационных механизмов, создание гибридных систем управления в большинстве ситуаций дает возможность более гибко и меньшими затратами модифицировать организационный механизм и повысить конкурентоспособность предприятия. Эволюционный процесс совершенствования организационного механизма направлен на предотвращение кризисных явлений. Диагностика состояния организационного механизма предприятия должна строиться на первоначальном использовании информационных показателей эффективности и конкурентоспособности, которые являются опережающими по отношению к экономическим.

**А.В. Беркутов**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА**

Экономика России сегодня находится в стадии становления. И хотя Россию признали в качестве страны с рыночной экономикой, правильной бы было назвать эту экономику "феодалной", живущей по своим собственным законам. Управление развитием сегодня свелось к созданию максимально благоприятных условий для экспортеров в ущерб всей остальной части населения. Реальных рычагов управления развитием в российской экономике не существует - в этом причина резкого замедления темпов экономического роста. Видимо, в своем развитии Россия должна активно использовать богатейший опыт экономически развитых стран, нередко начинавших свой подъем из схожих ситуаций. Одним из направлений обеспечения устойчивости экономического роста, многократно подтвержденным мировой практикой, является развитие малого бизнеса - наиболее мобильного, рискованного и конкурентоспособного сегмента экономики любой страны.

Почти треть населения России, так или иначе, связана с малым бизнесом. Это несколько миллионов реальных собственников, менеджеров, финансистов, организаторов производства.

Но в то же время, в экономике России малый бизнес пока продолжает играть достаточно незначительную роль, оставаясь "в тени". Между тем, только достаточные масштабы продукции и услуг, производимые на предприятиях малого бизнеса способны, во-первых, насытить рынок конкурентоспособной продукцией, во-вторых, создать новые рабочие места, в-третьих, приступить к формированию основы общества в любой цивилизованной стране - среднего класса.

Таким образом, дальнейшее развитие ситуации без активного и позитивного вмешательства государства может привести к свертыванию этого

сектора экономики с соответствующим обострением экономических проблем и усилением социальной напряженности. Требуется, чтобы поддержка частной инициативы граждан и развитие малого предпринимательства в нашей стране стали важнейшей частью общегосударственной доктрины проводимых социально-экономических преобразований.

Понимание роли малого предпринимательства требует ясного представления о том, какое место оно занимает в национальной экономике и каковы его отличительные особенности. Формирование и развитие рыночных отношений предполагает свободное и равноправное сосуществование и развитие различных форм собственности и различных секторов внутри каждой формы собственности. Рассматривая частный сектор экономики, можно говорить о трех группах предприятий, которые по общепринятой терминологии определяются как крупные, средние и малые предприятия в зависимости от их размеров. Собственников этих предприятий объединяет единый корпоративный интерес - сохранение, развитие и защита частной собственности, - которым обусловлены общие черты в их поведении во всех отношениях, связанных с собственностью. Вместе с тем предпринимательство в целом весьма неоднородно, каждая из этих трех групп имеет свои внутренние интересы, определяющие стратегию их экономического поведения, отношение к государству и проводимой им политике, к социально-экономическим, политическим и национальным проблемам.

Малый бизнес, или малое предпринимательство, представляет самый многочисленный слой мелких собственников, которые в силу своей массовости в значительной мере определяют социально-экономический и отчасти политический уровень развития страны. По своему уровню жизни и социальному положению они принадлежат к большинству населения, одновременно являясь как непосредственными производителями, так и потребителями широкого спектра товаров и услуг. Сектор малого предпринимательства образует самую разветвленную сеть предприятий, действующих в основном на местных рынках и непосредственно связанных с массовым потребителем товаров и услуг. В совокупности с небольшими размерами малых предприятий, их технологической, производственной и управленческой гибкостью это позволяет чутко и своевременно реагировать на изменяющуюся конъюнктуру рынка.

Российскому малому бизнесу приходится решать сразу много насущных вопросов: структурно-организационного, информационного характера, а также нехватку производственных площадей, кадров, отсутствие специального оборудования для мелкого производства. Вместе с тем, особенно важным является решение задач финансового обеспечения малого бизнеса.

Реализация экономического потенциала небольших предприятий во многом зависит от возможностей и условий их финансирования. Для решения финансовых проблем малого бизнеса крайне важной является возможность привлечения финансовых ресурсов. Теория и практика развития малого бизнеса свидетельствуют о том, что в этом процессе существенную роль играет активная поддержка государства, в особенности в период становления. Формы такой поддержки многообразны, но основной из них является система мероприятий по предоставлению фи-

нансового обеспечения субъектам малого бизнеса, реализуемая через финансово-кредитный механизм.

Для финансового обеспечения конкретных субъектов малого бизнеса в первую очередь необходимо определить цели и задачи финансирования. Перечень целей и задач которые преследует предприятие осуществляя свою финансово-хозяйственную деятельность очень широк: выживание фирмы в условиях конкурентной борьбы; избежание банкротства и крупных финансовых неудач; лидерство в борьбе с конкурентами; максимизация рыночной стоимости фирмы; приемлемые темпы роста экономического потенциала фирмы; рост объемов производства и реализации; максимизация прибыли; минимизация расходов; обеспечение рентабельной деятельности и т. д.. Поэтому очень важно определить какие из этих целей являются приоритетными, а какие производными.

Приоритетность той или иной цели по-разному объясняется в рамках существующих теорий организации бизнеса.

Наиболее распространенным является утверждение, что фирма должна работать таким образом, чтобы обеспечить максимальный доход ее владельцам. Обычно это ассоциируется с рентабельной работой, ростом прибыли и снижением расходов. Однозначен ли такой вывод? В рамках традиционной неоклассической экономической модели предполагается, что любая фирма существует для того, чтобы максимизировать прибыль (обычно подразумевается, что речь идет о прибыли с позиции не разового, но долгосрочного ее получения). Однако, в идеале, когда предполагаются равнодоступность информации, наличие опытного руководства и других аспектов, достичь такого максимума невозможно. Именно поэтому применяется понятие "нормальной" прибыли, т. е. прибыли, устраивающей владельцев данного бизнеса. Действительно, прибыльность различных видов производств может существенно различаться, что не вызывает тем не менее стремления всех бизнесменов одновременно сменить свой бизнес на более прибыльный. В основе такого подхода и лежит весьма распространенная система ценообразования на производимую продукцию - "себестоимость плюс некая уступающая производителю надбавка".

Другие исследователи выдвигают предположение, что в основе деятельности фирм и их руководства лежит стремление к наращиванию объемов производства и сбыта. Обосновывается это тем, что многие менеджеры олицетворяют свое положение (заработная плата, статус, положение в обществе) с размерами своей фирмы в большей степени, нежели с ее прибыльностью.

Наибольшее распространение в последние годы получила "Теория максимизации ценности фирмы". Разработчики этой теории исходили из предпосылки, что ни один из существующих критериев - прибыль, рентабельность, объем производства и т.д. - не может рассматриваться в качестве обобщающего критерия эффективности принимаемых решений финансового характера. Такой критерий должен: базироваться на прогнозировании доходов владельцев фирмы; быть обоснованным, ясным и точным; быть приемлемым для всех аспектов процесса принятия управленческих решений, включая поиск источников средств, собственно инвестирование, распределение доходов (дивидендов).



Считается, что этим условиям в большей степени отвечает критерий максимизации собственного капитала, точнее рыночной цены обыкновенных акций фирмы. Этот подход базируется на следующей основополагающей идее развития общества, разделяемой большинством экономически развитых стран Запада, - достижение социального и экономического процветания общества через частную собственность. С позиции инвесторов в основе этого подхода лежит предпосылка, что повышение достатка владельцев фирмы заключается не столько в росте текущих прибылей, сколько в повышении рыночной цены их собственности. Таким образом, любое финансовое решение, обеспечивающее в перспективе рост цены акций, должно приниматься владельцами и/или управленческим персоналом.

Как известно, существует общепризнанная структура источников финансирования предприятия, которая разделяет источники на собственные и привлеченные. В финансовом менеджменте под внутренними и внешними источниками финансирования понимают соответственно собственные и привлеченные (заемные) средства.

Источниками собственных средств являются: уставный капитал (средства от продажи акций и паевые взносы участников); резервы, накопленные предприятием; прочие взносы юридических и физических лиц (целевое финансирование, пожертвования, благотворительные взносы и др.).

К основным источникам привлеченных средств относятся: ссуды банков; заемные средства; средства от продажи облигаций и других ценных бумаг; кредиторская задолженность.

Принципиальное различие между источниками собственных и заемных средств кроется в юридической причине - в случае ликвидации предприятия его владельцы имеют право на ту часть имущества предприятия, которая останется после расчетов с третьими лицами.

Основными источниками финансирования являются собственные средства.

Уставный капитал представляет собой сумму средств, предоставленных собственниками для обеспечения уставной деятельности предприятия. Содержание категории "уставный капитал" зависит от организационно-правовой формы предприятия:

- для государственного предприятия - стоимостная оценка имущества, закрепленного государством за предприятием на праве полного хозяйственного ведения;
- для товарищества с ограниченной ответственностью - сумма долей собственников;
- для акционерного общества - совокупная номинальная стоимость акций всех типов;
- для производственного кооператива - стоимостная оценка имущества, предоставленного участниками для ведения деятельности;
- для арендного предприятия - сумма вкладов работников предприятия;
- для предприятия иной формы, выделенного на самостоятельный баланс, - стоимостная оценка имущества, закрепленного его собственником за предприятием на праве полного хозяйственного ведения.

При создании предприятия вкладами в его уставный капитал могут быть денежные средства, материальные и нематериальные активы. В момент передачи активов в виде вклада в уставный капитал право собственности на них переходит к хозяйствующему субъекту, т. е. инвесторы теряют вещные права на эти объекты. Таким образом, в случае ликвидации

предприятия или выхода участника из состава общества или товарищества он имеет право лишь на компенсацию своей доли в рамках остаточного имущества, но не на возврат объектов, переданных им в свое время в виде вклада в уставный капитал. Уставный капитал, следовательно, отражает сумму обязательств предприятия перед инвесторами.

Формирование уставного капитала может сопровождаться образованием дополнительного источника средств - эмиссионного дохода. Этот источник возникает в случае, когда в ходе первичной эмиссии акции продаются по цене выше номинала. При получении этих сумм они зачисляются в добавочный капитал.

Прибыль является основным источником средств динамично развивающегося предприятия. В балансе она присутствует в явном виде как нераспределенная прибыль, а также в завуалированном виде - как созданное за счет прибыли фонды и резервы. В условиях рыночной экономики величина прибыли зависит от многих факторов, основным из которых является соотношение доходов и расходов. Вместе с тем в действующих нормативных документах заложена возможность определенного регулирования прибыли руководством предприятия. К числу таких регулирующих процедур относятся: варьирование границей отнесения активов к основным средствам; ускоренная амортизация основных средств; применяемая методика амортизации малоценных и быстроизнашивающихся предметов; порядок оценки и амортизации нематериальных активов; порядок оценки вкладов участников в уставный капитал; выбор метода оценки производственных запасов; порядок учета процентов по кредитам банков, используемых на финансирование капитальных вложений; порядок создания резерва по сомнительным долгам; порядок отнесения на себестоимость реализованной продукции отдельных видов расходов; состав накладных расходов и способ их распределения.

Специфическим источником средств являются фонды специального назначения и целевого финансирования: безвозмездно полученные ценности, а также безвозвратные и возвратные государственные ассигнования на финансирование непроизводственной деятельности, связанной с содержанием объектов социально-культурного и коммунально-бытового назначения, на финансирование издержек по восстановлению платежеспособности предприятий, находящихся на полном бюджетном финансировании, и др.

**Н.И. Быкова**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **МЕТОДЫ ВЫБОРА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ**

Формирование маркетинговой стратегии является для руководителей отечественных компаний совершенно новой областью деятельности. Многие руководители относятся весьма скептически к вопросам грамотного определения стратегии развития компании. Это отчасти связано с

тем, что часть руководителей не имеет достаточно глубоких знаний в области маркетинга, многие компании за последние годы не сумели расширить свои доли рынка и повысить конкурентоспособность своих товаров. Опыт развитых стран показывает, что в условиях конкурентной среды без сильной маркетинговой политики невозможно выжить.

В данной статье рассматриваются наиболее распространенные методы формирования стратегии маркетинга и проблема выбора маркетинговой политики компании.

Формирование маркетинговой стратегии компании является непросто задачей. Во-первых, нет опыта, во-вторых, очень мало достоверной информации о рынке, в-третьих, не хватает квалифицированных специалистов по стратегическому маркетингу. Эти и другие факторы препятствуют внедрению элементов стратегического маркетинга в отечественных предприятиях. Анализ своего портфеля должен помочь фирме в распределении ограниченных ресурсов между различными рынками товара, на которые она представлена. Задача заключается в классификации каждого рассматриваемого рынка товара по двум независимым измерениям: привлекательность базового рынка и конкурентная сила фирмы.

Для этого цели разработаны различные методы анализа с применением матриц и с использованием различных индикаторов привлекательности и конкурентоспособности. Рассмотрим две наиболее популярных из них: метода Бостонской консалтинговой группы (БКГ), называемого "таблицей рост-доля рынка", и метода "матрица привлекательность - конкурентоспособность", приписываемого фирмам "Дженерал Электрик" и "МакКинси". Несмотря на схожесть, эти методы основаны на различных предпосылках и выбор того или другого из них не безразличен с точки зрения получаемых результатов.

#### Матрица "рост-доля рынка"

В матрице БКГ используются два критерия: темп роста целевого сегмента в качестве индикатора привлекательности и доля рынка относительно опасного конкурента в качестве индикатора конкурентоспособности. Получаем таблицу с двумя входами (рис. 1), разбитую линиями раздела на четыре квадранта. На вертикальной оси матрицы отражены темпы роста рынка. На рисунке 1 они варьируются от 0 до 20%, но диапазон колебаний может быть различным. Высоким считается темп роста рынка свыше 10%. Относительная доля рынка (горизонтальная ось) показывает соотношение доли рынка стратегической бизнес единицы (СБЕ) и доли рынка ее наиболее крупного конкурента. Она отражает степень влияния компании на соответствующем рынке. Относительная доля рынка (ОДР), обозначаемая как 0,1x, означает, СБЕ компании составляет только 10% от объема продаж лидера; ОДР равная 10x, означает, что СБЕ компании - лидер рынка, объем продаж, которого в 10 раз превышает продажи второго по значению конкурента. ОДР делится на высокие и низкие, при 1x взятом за разделительную линию.

Применительно к оси "рост-рынка" базовая линия, разделяющая рынки с высоким и низким темпами роста, соответствует темпу роста валового национального продукта в натуральных показателях или средневзвешенному значению темпов роста различных сегментов, в которых действует фирма темпов роста различных сегментов, в которых действует фирма.

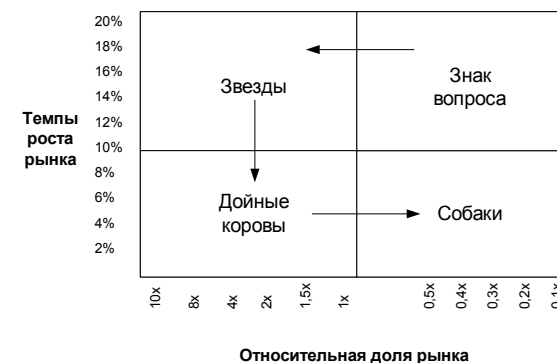


Рис. 1. Матрица "рост - доля рынка"

Можно выделить четыре СБЕ (товарных ассортиментных групп или самостоятельных подразделений фирмы), соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям.

- "Дойные коровы" ("медленный рост / высокая доля"): товары, способные в принципе дать больше денег, чем требуется для поддержания их доли рынка. Являются источником финансовых средств для развития диверсификации или исследований. Приоритетная стратегическая цель - "сбор урожая".

- "Собаки" ("медленный рост / малая доля"): самая неприятная позиция на рынке. Обычно находятся в невыгодном положении по издержкам и поэтому имеют мало надежды на увеличение доли рынка, тем более что рыночная борьба в основном завершена. Приоритетная стратегия - существование.

- "Знаки вопроса" ("быстрый рост / малая доля"): товары этой группы требуют значительных средств на поддержание роста. Хотя и в менее выгодном положении, чем лидер, они все же имеют шансы на успех, поскольку рынок еще расширяется. Если не оказать этим товарам финансовой поддержки, они, по мере продвижения по циклу жизни, будут эволюционировать к "собакам". Поэтому здесь существует альтернатива: увеличить долю рынка или деинвестировать.

- "Звезды" ("быстрый рост / высокая доля"): товары-лидеры на быстро растущем рынке также требуют значительных средств для поддержания роста. Однако благодаря своей конкурентоспособности дают значительные прибыли; по мере созревания на рынке сменяют предыдущих "дойных коров"

Если рынок определен слишком узко, фирма неизбежно превратится в лидера сегмента; если слишком широко, она предстанет как слишком слабая.

По результатам диагноза фирма может сопоставить различные стратегии, нацеленные на поддержание или восстановление сбалансированности портфеля. В частности появляются возможности:

- разработать сценарии будущего развития, исходя из ожидаемых темпов роста, учитывая цели по долям рынка для каждого бизнеса и используя различные гипотезы в отношении стратегий прямых конкурентов;

- оценить потенциал имеющегося портфеля в терминах суммарных денежных потоков, которые можно ожидать от каждого направления с разбивкой по годам в пределах горизонта планирования;

- проанализировать стратегический разрыв между достигнутыми и желаемыми показателями;

- определить необходимые меры по ликвидации этого разрыва либо путем улучшения показателей существующих направлений, либо закрытием некоторых из них, либо за счет новых направлений, вводимых с целью восстановления сбалансированности портфеля.

Избыток стареющих товаров указывает на опасность упадка, даже если текущие результаты представляются положительными. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям. Даже при наличии хорошей основы для бизнеса это грозит потерей независимости.

#### **Ограничения матрицы "рост-доля рынка"**

Главное достоинство метода разработанного БКГ - это, без сомнения, основательная теоретическая проработка, приведшая к установлению жесткой связи между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями. Матрица обеспечивает наглядный и выразительный синтез деятельности фирмы, и упрощает коммуникацию.

Имеются, однако, ограничения и трудности, снижающие применимость рассмотренного метода.

- Использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику строго применимой лишь при наличии эффектов опыта, то есть в отраслях с массовым производством. Производство минеральной и питьевой воды можно отнести к массовым производствам, поэтому по этому критерию нет ограничений.

- Методика исходит лишь из понятия "внутреннего" конкурентного преимущества и не учитывает "внешнее" конкурентное преимущество, которое может быть получено благодаря успешной дифференциации. Так, товары, называемые "собаками", вполне могут быть рентабельны, если их отличительные качества оценены покупателями, готовыми платить повышенную цену, компенсирующую проигрыш по издержкам.

- Выводы, сделанные на основании анализа портфеля, остаются расплывчатыми: в лучшем случае они дают общую ориентацию, требующую уточнения. Поэтому метод БКГ должен не подменять углубленный анализ, а лишь направлять его.

Эти ограничения серьезно сужают область применения матрицы "рост-доля рынка". Как следствие разработаны и другие методы исходящие из не столь ограничивающих гипотез.

#### **Матрица "привлекательность - конкурентоспособность"**

Матрица БКГ исходит из двух индикаторов: относительной доли рынка и темпов роста базового рынка. Очевидно, что привлекательность рынка может зависеть и от других факторов, таких как его доступность, размер, наличие сбытовой сети и др. Если судить по очень высокому темпу роста, рынок портативных компьютеров весьма привлекателен. Однако быстрые изменения спроса, ожидаемая ценовая перестройка, высокий темп старения, интенсивность конкурентной борьбы делают этот рынок весьма рискованным и соответственно менее привлекатель-

ным. Аналогично наличие у фирмы конкурентного преимущества может привести к сильному имиджу марки, к мощной коммерческой организации, технологическому лидерству и другим преимуществам, даже если доля рынка, принадлежащая этой фирме, мала по сравнению с долей самого мощного конкурента.

#### **Выбор стратегии**

Эстраполируя ожидаемое развитие по каждому направлению в рамках гипотезы о неизменности существующей стратегии, фирма может оценить масштаб возможного стратегического разрыва и, следовательно, сформулировать приоритетные задачи по его ликвидации. Имеющиеся стратегические альтернативы таковы.

- Инвестировать. Чтобы удерживать занятую позицию и следовать за эволюцией рынка.

- Инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности.

- Инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Очевидно, что такая стратегия более трудна в осуществлении, если привлекательность рынка средняя или слабая.

- Снизить уровень инвестиций с намерением "собрать урожай". Это означает размен позиции на денежные средства, например путем продажи бизнеса.

- Деинвестировать и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества.

В заключение следует отметить, что представленные методы различаются не только по способу оценки привлекательности рынков товара и преимуществ фирмы, но и по точности выводов.

Таким образом, отечественным компаниям, чтобы иметь возможность конкурировать с опытными западными компаниями, необходимо серьезно заняться формированием маркетинговой стратегии. Конечно, рынок по многим видам продукции не имеет такой степени насыщения, как в развитых странах Запада. Однако процесс насыщения рынка может завершиться в короткие сроки.

**Ю.И. Волченко, А.Ф. Крюков,  
Г.А. Юдина, Е.В. Рыц**

*Красноярский государственный  
университет*

### **СИНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНУТРЕННЕЙ ИНТЕГРАЦИИ В АЛЮМИНИЕВОЙ ОТРАСЛИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

В ключевых отраслях российской экономики, в которых сконцентрирован основной производственный капитал страны, наблюдаются активные процессы перехода к интегрированным системам, но уже в новом качестве, присущем рыночным отношениям. Предприятия металлургической отрасли стали первыми, выявившими преимущества кон-

солидации дифференцированных субъектов, ранее входивших в технологическую цепочку как отдельные юридические лица. Необходимость объединения в вертикально интегрированную структуру являются синергетические эффекты, которые возможны только при работе предприятий консолидировано.

К этим эффектам относятся преимущества (синергии), которые возникают в результате объединения ресурсов (потенциалов) нескольких хозяйствующих субъектов. Они возникают в виду того, что законы, по которым "живут" частные капиталы и корпоративный капитал, различны.

Выясняется, что максимальная скорость развития современных производительных сил достижима при предельном обобществлении народнохозяйственного дохода, когда на всех промежуточных этапах прибыль равна нулю. Нулевая прибыль, означающая преодоление частнокапиталистического присвоения на промежуточных стадиях производства данного продукта, становится обязательным условием наивысшей скорости воспроизводства совокупного индустриального капитала и увеличения его результата [2].

Математически доказано, что скорость оборота отраслевых капиталов максимальна, когда их воспроизводство осуществляется как интегрированное. При этом прибыли и рентабельности частных капиталов равны нулю. Совокупный доход извлекается в процессе реализации исключительно лишь конечной продукции от всего межотраслевого комплекса [2].

Когда в работе единой технологической цепочки принимают участие самостоятельные отраслевые предприятия, они поставляют свою продукцию конечному звену по ценам, включающим некую норму прибыли:

$$C_n = \sum_n (C_{b-1} + gC_{n-1})(1 + r) \quad (1)$$

где  $C_{n-1}$  - стоимость поставляемой продукции,  $C_n$  - стоимость конечной продукции,  $n$  - число звеньев в технологической цепочке,  $g$  - доля добавляемой стоимости,  $r$  - норма прибыли в  $n$ -ом звене.

При интеграции прежние отраслевые предприятия становятся подразделениями многоотраслевой корпорации и поставляют продукцию для ее собственных нужд. Либо по японской системе остаются юридически самостоятельными, но применяют контрактные цены по утвержденной плановой себестоимости. Тогда суммарная стоимость выпускаемой конечной продукции определяется иным соотношением:

$$CV_n = (1 + r) \sum_n (C_{n-1} + gC_{n-1}) \quad (2)$$

где  $r$  - норма прибыли корпорации или вертикально интегрированной группы,  $CV_n$  - стоимость конечной продукции.

При сопоставлении формул (1) и (2) очевидно неравенство  $CV < C$   $n$  поскольку во второй формуле множитель  $(1 + r)$  выведен из-под знака суммы и не увеличивает значения рекуррентных слагаемых как в формуле (1). При этом разница будет тем больше, чем выше доля добавленной стоимости в последующем звене технологической цепочки и норма прибыли [1].

Синергетическая теория неотделима от концепции управления стоимостью компании. В ней в качестве эффекта интеграции рассматривается превышение стоимости образовавшейся корпоративной структуры по сравнению с суммой стоимостей ее участников до интеграции.

Эффект роста стоимости компании вызывается действием операционных и финансовых синергий [3] через определение следующие показатели:

- экономии административных, маркетинговых и других операционных издержек, обусловленной увеличением масштабов деятельности и централизацией отдельных служб, в том числе по расходам, связанным с научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами (многие самостоятельные небольшие фирмы вообще не могут позволить себе проводить НИОКР);

- эффекта комбинирования взаимодополняющих ресурсов, когда каждый из участников интегрированной структуры получает доступ к специфическим и уникальным ресурсам (сырью, инвестициям, научно-исследовательским центрам и разработкам и прочее) на более выгодных условиях, чем рыночные;

- увеличения размеров рыночной ниши корпорации;
- использования схем минимизации налогообложения;
- увеличения инновационных возможностей;

- более широких возможностей привлечения заемных средств, так как интегрированное предприятие имеет по объему большее финансовое и материальное обеспечение при его устойчивости и репутации;

- диверсификации активов как способом снижения коммерческих рисков и стабилизации доходности операций компании.

Диверсификационное реформирование не может быть названо одним из синергетических эффектов. Это причина последующих процессов интеграции.

Инвестиции возможны при достижении производством такого уровня эффективности, когда доход превышает потребление. Интегрированная компания чаще всего находится в таких условиях, когда аккумулируемый ею капитал может быть направлен на инвестирование инноваций, так как затраты на его обслуживание в ней объективно меньше. В этом случае объединение как хозяйствующий субъект обладает необходимой суммой конкурентных преимуществ в развитии инновационной деятельности по сравнению с единичными субъектами. По оценкам внешних инвесторов состоянием крупных интегрированных компаний устойчивее, а активность по направлению финансовых вложений в интегрированный бизнес будет выше, что доказано мировой практикой.

Нами отмечен эффект, который обозначен как "гудвил эффект". Суть его заключается в том, что деловая репутация разрозненных фирм оказывается намного меньше деловой репутации объединения. Соответственно, это положительным образом влияет на взаимоотношения корпоративной структуры с кредитно-финансовыми организациями, которые охотнее сотрудничают с объединением. Оно выгоднее банкам потому, что риск на одного заемщика в среднем становится ниже.

Для оценки эффектов синергии при переходе от дифференцированного функционирования фирм к интегрированной структуре (при учете содержания данного понятия и специфики деятельности субъектов в металлургической отрасли) было решено провести анализ эффективности работы по использованию потенциала предприятий основного производства в АО "КраМЗ" до и после интеграции.

Наиболее удобной, не трудоемкой и возможной к применению при экспресс оценке результатов деятельности организации в части эффективности использования ресурсов, но достаточно точной является модель, предлагаемая В. В. Ковалевым [4] (формула 3):

$$R = \frac{N}{F + E + T}, \quad (3)$$

где N- объем реализованной продукции;

F - среднегодовая величина основных фондов;

E - среднегодовая величина оборотных средств;

T - все возможные выплаты зарплаты как включаемые, так и не включаемые в текущие расходы организации.

Для точности оценки синергетического эффекта применяются количественные показатели использования ресурсов. К ним относятся: производительность труда, материалоотдача (материалоемкость), фондоотдача (фондоемкость), количество оборотов оборотных средств или коэффициент закрепления оборотных средств (фондоемкость оборотных средств), зарплатоемкость. Однако комплексная оценка дает возможность оценить влияние в совокупности всех факторов производства на эффективность деятельности предприятия. Она включает основные расчетные значения и может быть выполнена по методике интегрального показателя, предложенного научным коллективом под руководством А. Д. Шеремета [5] по формуле (4):

$$\frac{P}{F + E} = \frac{P/N}{F/N + E/N} = \frac{(N - S)/N}{F/N + E/N} = \frac{1 - S/N}{F/N + E/N} = \frac{1 - (U/N + M/N + A/N)}{F/N + E/N}, \quad (4)$$

где P - прибыль от реализации продукции;

F - среднегодовая величина основных фондов;

E - среднегодовая величина оборотных средств;

N - объем реализованной продукции;

S - затраты на производство реализованной продукции;

U - фонд заработной платы на производство реализованной продукции;

M - материальные затраты на производство реализованной продукции;

A - сумма амортизации;

U/N - зарплатоемкость реализованной продукции;

M/N - материалоемкость;

A/N - амортизациоёмкость;

F/N - фондоемкость продукции по основным фондам;

E/N - фондоемкость по оборотным средствам.

Фондоемкость обобщает такие показатели интенсивности, как амортизациоёмкость (A/N) и оборачиваемость основных производственных фондов (F/A) (формула 5):

$$F/N = A/N * F/A \quad (5)$$

По нашему мнению, более адекватная комплексная оценка эффективности использования ресурсов должна включать кроме рентабельности основных производственных фондов и оборотных средств такой фактор как зарплатоемкость выручки от расходов на трудовые ресурсы. Это предлагается в модели расчета эффективности использования ресурсов В.В. Ковалевым [4] только в упрощенном варианте (формула 3).

Фактор зарплатоемкости выручки от расходов на трудовые ресурсы, которые играют существенную роль в достижении финансовых результатов, можно оценить с помощью затрат на оплату труда. Тогда интегральная модель после преобразований будет выглядеть следующим образом (формула 6):

$$\frac{P}{F + E + T} = \frac{P/N}{F/N + E/N + T/N} = \frac{1 - S/N}{F/N + E/N + T/N} = \frac{1 - (U/N + M/N + A/N)}{F/N + E/N + T/N} \quad (6)$$

где T - все возможные выплаты заработной платы как включаемые, так и не включаемые в текущие расходы организации;

T/N - зарплатоемкость выручки по всем возможным выплатам как включаемых, так и не включаемых в текущие расходы организации.

Данные модели были применены в расчетах для предприятий металлургической отрасли, входящих в одну из крупных систем алюминиевой промышленности - АО "КраМЗ" в период интегративных процессов. Они начались с середины 2001 года с образованием в нем из дифференцированной структуры во втором полугодии 2002 года единой крупной интегрированной системы. Учрежденное ООО "КраМЗ" вошло в себя по договору аренды производственный потенциал шести отдельных существовавших организаций.

Создание внутренней интегрированной структуры основного производства акционерного общества "КраМЗ" длится со второго полугодия 2001 года. С того момента прошло немного времени. Но уже стало возможным на основе проведенных исследований выявить показатели, связанные с увеличением эффективности использования ресурсов.

При продолжающихся интегративных процессах в ООО "КраМЗ" и для большей наглядности в анализе были использованы показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, где в качестве годового периода устанавливается время с первого июля предыдущего года по тридцатое июня последующего года в сроки с 2000 по 2003 годы. Результаты проведенных расчетов представлены в таблице 1. Выполним анализ динамики показателей использования ресурсов ООО "КраМЗ" за рассматриваемый период (таблица 2). По результатам интеграции можно сделать следующие выводы: в сравнении с базовым финансовым годом показатель производительности труда имеет тенденцию роста. И в период с 01.07.2002 по 30.06.2003 гг. увеличился на 626,2 тыс. руб. на одного работника, что составило прирост 370,64%. Это обеспечено тем, что темпы роста объема выручки за анализируемые периоды превышали темпы роста численности персонала.

Значение фондоемкости, показывающее стоимость основных производственных фондов, приходящихся на один рубль выручки от реализации, имеет тенденцию к уменьшению (с 0,06 до 0,01 или на 91,58% по сравнению с базовым периодом), что является положительным моментом. На данные изменения влияет тот факт, что темпы прироста выручки от реализации имеют существенную положительную динамику (536,47%), а темпы прироста основных производственных фондов - отрицательную (- 46,4%). Если анализировать данные изменения с применением формулы 5, это также объясняется значительным снижением амортизациоёмкости (на 43,26%) с уменьшением оборачиваемости данных фондов (на 87,38%).

Таблица 1

**Расчетные и интегральные показатели эффективности использования ресурсов на АО "КраМЗ" по группе предприятий за анализируемый период**

Показатель	Расчет	с 01.07.2000 г. по 30.06 2001г.	с 01.07.2001 г по 30.06 2002 г.	с 01.07.2002г. по 30.06 2003 г.
Производительность труда руб./чел.	N/K	168972.72	819643,24	795 245,94
Продукции на 1 руб. оплаты труда, руб./руб.	N/U	3,83	7,36	6,97
Материалоотдача руб./руб.	N/M	3,21	1,37	1,30
Фондоотдача руб./руб.	N/F	16,11	184,71	191,28
Амортизациоотдача руб./руб.	N/A	501,34	309,37	751,21
Оборачиваемость оборотных средств, руб./руб.	N/E	2,86	2,82	1,82
Дмортизацияемкость руб./руб.	A/N	0,002	0,003	0,001
Оборачиваемость основных средств, руб./руб.	F/A	31,12	1,67	2,93
Фондоемкость руб./руб.	F/N	0,06	0,01	0,01
Зарплатоемкость руб./руб.	U/N	0,26	0,14	0,14
Материалоемкость руб./руб.	M/N	0,31	0,73	0,77
Фондоемкость по оборотным средствам, руб./руб.	E/N	0,35	0,36	0,55
ФОТ/Выручка, руб./руб.	T/N	0,29	0,15	0,15
Первый интегральный показатель эффективности использования ресурсов	Формула 3	1,43	1,97	1,41
Второй интегральный показатель эффективности использования ресурсов	Формула 6	0,61	0,26	0,12

Показатель зарплатоемкости по отношению к базовому финансовому периоду снизился на 0,12 руб. на один руб. выручки с темпом из-

менений (- 44,99%), вызванное опережением динамики роста производительности труда (470,64%) по отношению к темпам средней заработной платы на одного работника (258,91%) за тот же период.

Таблица 2

**Динамика показателей эффективности использования ресурсов на АО "КраМЗ" по группе предприятий за анализируемый период к базовому периоду в %**

Показатель	с 01.07.2000 г. по 30.06 2001 г.	с 01.07.2001 г. по 30.06 2002 г.	с 01.07.2002г. по 30.06 2003 г.
Выручка от реализации	100	557,61	636,47
Численность персонала	100	114,95	135,24
Оплата труда	100	290,60	350,14
Средняя заработная плата	100	252,80	258,91
ФОТ (фонд оплаты труда)	100	287,96	343.--
Материальные затраты	100	1303,69	1569,96
Средняя величина основных средств	100	48,63	53,60
Дмортизация	100	903,61	424,77
Средняя величина оборотных средств	100	565,81	998,56
Производительность труда	100	485,07	470,64
Продукции на 1 руб. оплаты труда	100	191,88	181,78
Материалоотдача	100	42,77	40,54
Фондоотдача	100	1146,58	1187,37
Амортизациоотдача	100	61,71	149,84
Оборачиваемость оборотных средств	100	98,55	63,74
Амортизацияемкость	100	162,05	66,74
Оборачиваемость основных средств	100	5,38	12,62
Фондоемкость	100	8,72	8,42
Зарплатоемкость	100	52,12	55,01
Материал оемкость	100	233,80	246,67
Фондоемкость по оборотным средствам	100	101,47	156,89
ФОТ/Выручка	100	51,64	54,01
Первый интегральный показатель эффективности использования ресурсов	100	137,41	98,56
Второй интегральный показатель эффективности использования ресурсов	100	42,85	20,15

## **АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ УСЛУГ ИНФОРМАЦИОННО- СПРАВОЧНОЙ СИСТЕМЫ "ГАРАНТ" НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ ТАМБОВА**

Успех экономического развития России в целом зависит не только от действий Правительства, но и от того, как работает страна - каждое предприятие, каждая фирма, каждая организация. А эффективность их работы зависит от уровня используемых ими технологий и, в первую очередь, учетных, управленческих и современных компьютерных программ.

Используя медицинский термин, можно сказать, что главными "разносчиками" этих технологий являются фирмы-разработчики программ, внедренцы программ, системные интеграторы, консультационные и аудиторские компании.

Наиболее массовое распространение технологий происходит через финансово-экономические программы. Хотя надо отметить, что в последнее время наблюдается тенденция широкого развития и практического применения прикладных программ и в сфере аудиторских и консалтинговых услуг. Поэтому фирмы-разработчики сегодня стали одной из по-настоящему конкурентоспособных и достаточно влиятельных отраслей хозяйства.

Информационно-правовые системы - это самостоятельный сегмент рынка делового программного обеспечения. На этом рынке выделяются 3 явных лидера ("Гарант", "КонсультантПлюс", "Кодекс"), которые постепенно превращают этот рынок в живой пример олигополии.

На российском рынке деловых компьютерных программ насчитывается 450-500 отечественных фирм-производителей и примерно 4700 региональных фирм-дилеров. Ежегодный оборот этого рынка (деловых программ и услуг) превышает \$ 500 млн. без учета стоимости компьютерной техники и без учета стоимости проектов с участием западных систем.

Подавляющее большинство наиболее известных разработчиков сосредоточены в Москве. Среди известных региональных центров, где присутствуют свои сильные команды разработчиков можно выделить Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Екатеринбург, Тольятти.

Но местом наивысшей концентрации производителей программ и их потребителей все же является Москва. О том, насколько охвачены компьютеризацией столичные бухгалтеры, можно косвенно судить по посетителям выставок и, в частности, ежегодной выставки "Бухгалтерский учет и аудит". Регулярно различные организации проводят опросы посетителей выставок. Вот каким образом распределились данные по использованию систем автоматизации учета в организациях по результатам исследования, проведенного компанией "Гарант" на выставке "Бухучет и аудит 2002" в феврале 2002 года (табл. 1):

В связи с тем, что металлургическая отрасль является достаточно материалоемкой и в основном производстве АО "КраМЗ" уменьшилась доля использования в производстве давальческого сырья, выявился резкий рост материальных затрат в расходах ООО "КраМЗ". Он составил 1469,96 % и привел к превышению их темпов роста над темпами роста доходов. Поэтому увеличивается материалоемкость на 0,46 руб. за один руб. выручки от реализации (на 146,67%) и фондоемкость оборотных средств на 0,2 руб. на один руб. выручки (или на 56,89%) по отношению к базовому периоду.

При рассмотрении второго интегрального показателя эффективности использования ресурсов, включающего в себя влияние всех основных факторов производства, установлено, что материалоемкость как особенность металлургической отрасли существенно повлияла на значение комплексной оценки в сторону ее снижения. Но остальные факторы дали положительный эффект. В следствие чего значение первого интегрального показателя снизилось на 1,46%, а второго интегрального показателя - на 79,85%. Это объясняется переходом от схемы работы на давальческом сырье в базовом периоде к переработке покупного сырья в период интегративных процессов.

Таким образом, величины интегральных показателей в явном виде не показывают тех обозначенных синергетических эффектов, которые возможны в результате интегративных процессов на ООО "КраМЗ". При проведении анализа эффективности использования ресурсов отсутствовала возможность оценки такой категории как давальческое сырье с особенностью его отражения в формах бухгалтерской отчетности. Высокая доля давальческого сырья в переработке до интеграции и уход от этой схемы после интеграции при несущественных отличиях значений первого интегрального показателя позволяет судить не только о получении дополнительных эффектов синергии, но также и о возможном эффекте использования давальческого сырья на основе договора простого товарищества в ОАО холдинг "Русский алюминий".

\* \* \*

1. Губанов С. Вертикальная интеграция - магистральный путь развития // Экономист. 2001. №1.

2. Губанов С. Перспектива - переход к государственно-корпоративной экономике // Экономист. 1998. № 6.

3. Клепиков Ю.Н. Вместе нужна семья // Российское предпринимательство. 2002. № 12.

4. Ковалев В. В. Финансовый анализ. М.: ФИС, 2001

5. Управленческий учет: Учеб. пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. 2-е изд., испр. М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2001.

Таблица 1

**Какие системы автоматизации учета используются в организациях**

Система автоматизации учета	в % от общего числа респондентов	
	2002 год	2001 год
ПС	61	53
Инфо-Бухгалтер	9	10
Парус	4	5
БЭСТ	4	6
Турбо-Бухгалтер	4	5
Инфин	4	4
Инфософт	1	1
Собственная разработка	7	10
Другие	7	13
Никакая	8	6

Эти цифры касаются наиболее активного слоя московских предприятий, т.е. тех, кто составляет основную часть посетителей выставки "Бухгалтерский учет и аудит" (см. табл. 2).

Таблица 2

**Расположение предприятий**

Регион	в % от общего числа респондентов	
	2002 год	2001 год
Москва	81	79
Московская область	12	11
Другой регион	7	9

**Динамика развития рынка делового программного обеспечения**

Первое время после августовского кризиса 1998 года рынок делового программного обеспечения пребывал в шоке. Это длилось примерно полтора-два месяца. Затем производители стали существенно снижать цены, а потребители сначала выплачивать долги за сопровождение и за уже сделанные поставки, а затем стали постепенно покупать новые подешевевшие программы. Осенью и в начале зимы наблюдалась примитивизация спроса. Покупали самое дешевое, скорее учетное, нежели управленческое программное обеспечение. С февраля 1999 г. ситуация стала выправляться и уже в марте некоторые фирмы заявили о выходе на докризисный уровень, если не по числу клиентов, то хотя бы по уровню цен на ряд продуктов. В настоящее время в отрасли не наблюдается последствий кризиса, она развивается высокими темпами.

В развитии самих программ выделяются следующие тенденции: программы становятся все более "инструментальными", т.е. при внешней простоте они вбирают в себя мощные подсистемы настройки, которые можно сравнить с языками программирования. Все большее число разработчиков ориентируется на создание корпоративных систем. В этой связи большое внимание уделяется технологиям тиражирования и консолидации данных.

Если после кризиса наблюдалась увеличение спроса на несложные и недорогие системы, то сейчас возрастает интерес к сложным аналитическим программным комплексам. Технологический и финансовый разрыв между фирмами-лидерами и остальными фирмами продолжает увеличиваться.

Просматривается устойчивая тенденция смещения активности рынка из сегмента продаж в сегмент внедрений. Как известно, у бухгалтеров почти никогда не бывает свободного времени, чтобы освоить и настроить программу самостоятельно. Поэтому существенно возрастает нагрузка на внедренцев, происходит рост числа обслуживаемых ими клиентов.

Рынок деловых программ развивается быстрее, чем страна в целом. Поэтому российские разработчики уже сегодня делают все для того, чтобы их клиенты были богаче. Другими словами, они сначала помогают предприятию заработать деньги, а уже потом берут за это деньги.

**Основные тенденции развития спроса**

Наиболее реально оценить основные тенденции развития спроса на продукты делового программного обеспечения можно на различных профильных выставках, например, таких как "Бухучет и аудит", Comtek, SofTool, "Управление" и т. д. (Справедливости ради стоит отметить, что в последнее время большое присутствие предприятий и организаций, представляющих программы для деятельности организаций, на выставке Comtek, объясняется скорее привычкой, силой инерции, чем реальной полезностью этой выставки.)

В феврале 2002 г. прошла главная профильная выставка "Бухгалтерский учет и аудит", именно она позволяет судить о жизни рынка делового программного обеспечения. На выставке компанией "Гарант" был проведен опрос посетителей. Обработано 487 анкет. Анкеты заполнялись интервьюерами на протяжении 4 дней. Реальное число участников опроса в несколько раз превышает количество собранных анкет, поскольку в тех случаях, когда одну организацию представляли сразу несколько сотрудников (чаще всего 2-3), заполнялась одна анкета. Таким образом, можно судить не о посетителях выставки, а об организациях, чьи представители отвечали на вопросы.

Основную часть посетителей выставки, как и в 2001 году, составляют представители организаций, занимающихся торговлей. Но вторую позицию в этом году вышли представители фирм, занимающихся оказанием услуг населению.

На развивающемся российском рынке растет спрос на информационные услуги. Очевидным становится, что без них уже невозможно успешное развитие бизнеса, промышленности, создание эффективного государственного управления. Компания "Гарант" предлагает решение для целого блока островажных задач, связанных с получением достоверной информации. Кратко описать предоставляемую информацию можно так: единообразие, оперативность, актуальность, для всех.

Большинство регионов в том числе и Тамбовская область испытывают острую необходимость в наличии актуальной, достоверной и, главное, единой для всей страны информации о текущем положении дел



в правовой сфере. Ликвидировать правовой вакуум (единообразие) в различных областях деятельности (для всех) и проинформировать пользователей об изменениях в различной области деятельности (актуальность), а также немаловажно и то, чтобы эта информация оперативно доставлялась на рабочее место (оперативность) - вот что позволяет решить технология компании "Гарант". На базе этой технологии уже созданы информационные центры более чем в 120 городах России и СНГ, а общее число представительств превышает 200. Фирма, ставшая партнером "Гаранта", практически моментально становится действующим звеном в системе правовой информатизации России. Условия сотрудничества позволяют каждому информационному центру самостоятельно определять для себя приоритетные задачи, развивать свой бизнес, исходя из региональных возможностей.

Специалисты оценивают объем рынка СПС по аналогии с рынком бухгалтерских программ (т.к. пользователи и тех и других программ схожи - это организации, имеющие компьютер и сдающие бухгалтерский отчет). Фирма IC, занимающаяся разработкой и распространением одноименной бухгалтерской программы, оценивает количество своих реальных пользователей в 1,5 млн. организаций. Это - количество потенциальных пользователей СПС. Учитывая, что в настоящее время количество регулярно оплачивающих услуги по обновлению СПС пользователей составляет около 130-150 тыс., рынок СПС еще не заполнен, его привлекательность достаточно высока.

Прямые договоры об информационном сотрудничестве заключены Компанией "Гарант" с органами государственной власти и управления. Постоянными партнерами компании являются практически все органы власти федерального и регионального уровней. Это говорит о высоком доверии к системе ГАРАНТ со стороны государственных структур, а также обеспечивает высокую оперативность поступления информации.

В настоящее время в информационных ресурсах ГАРАНТа представлено 105 блоков по законодательству 60 субъектов федерации. В Тамбове "Плюс Гарантия" имеет прямые договоры со всеми органами законодательной и исполнительной власти: в их числе Администрация области, администрации городов и районов, областная и городская Думы, мэрия города и др.

Всего в органах государственной власти города и области системой ГАРАНТ оснащено более 10 000 рабочих мест.

Тамбовская компания "Плюс Гарантия" - сравнительно небольшая компания, занимающаяся производством, распространением и обслуживанием компьютерных справочных правовых систем и программного обеспечения в целом.

**Миссия компании** - удовлетворение потребности общества в правовой информации с помощью передовых компьютерных технологий и повышение правовой культуры населения.

Компания ГАРАНТирует клиентам высокое качество информации, технологий и обслуживания. Компания уже 5 лет является одним из лидеров на рынке правовых систем, обслуживает сотни организаций и частных лиц и является неотъемлемой частью экономики Тамбовской области.

**Пять главных принципов**, которые позволяют компании добиваться столь высоких результатов:

*1. Ответственность перед пользователем.*

От точности предоставляемой правовой информации зависит успех клиентов компании. Поэтому компания несет ответственность за качество информации и своевременность ее предоставления. Компания гордится высоким уровнем обслуживания своих клиентов.

*2. Ответственность перед коллективом компании.*

"Плюс Гарантия" - предприятие полного цикла. Здесь работает коллектив из 20 человек. Здесь разрабатывается система, производится, тиражируется, продается, отсюда происходит управление субдилерской сетью. От результата работы каждого сотрудника зависит результат работы компании в целом. Компания ожидает от своих сотрудников дисциплины, высокой эффективности и готова предоставить возможность для развития способностей и карьерного роста.

*3. Ответственность перед партнерами.*

Компания является составной частью большой структуры общероссийской группы предприятий, оказывающих информационные услуги. От качества работы его сотрудников зависит успех всей сети партнеров, в которой задействовано более 3000 человек. Поэтому сотрудники компании должны держать высокие стандарты работы во всех подразделениях, соблюдать интересы компании и заботиться о ее позитивном имидже.

*4. Постоянное развитие.*

Законодательство постоянно изменяется, компьютерные технологии совершенствуются, а клиенты становятся все более требовательными. Компания хочет сохранять высокий уровень качества услуг, а значит необходимо чутко реагировать на изменения внешней среды и идти в ногу со временем. Компания поощряет в своих сотрудниках инициативность, активность, профессиональный рост, внимание к клиентам и рыночной ситуации. Постоянный анализ интересов клиентов - это источник развития компании.

*5. Лояльность.*

Сотрудники обязаны сохранять коммерческую тайну и не разглашать конфиденциальную информацию.

Компания ставит своей **целью** - стать общепризнанным эталоном предоставления тематической и законодательной информации органов государственной власти РФ и субъектов Федерации.

- Компании помогает своим клиентам осуществлять ведение дел наиболее эффективным законным образом.

- Продукт компании является образцом передовых информационных технологий, произведенный с наилучшим качеством.

Компания следует стратегии развития - концентрированного роста, основываясь на следующих **целевых функциях**:

1. Проведение агрессивного маркетинга, направленного на увеличение доли рынка.

2. Отстройка от основных конкурентов за счет активного продвижения новых продуктов, постоянной модификации существующих.

3. Ревизия и трансформация существующих каналов дистрибуции, поиск новых эффективных каналов сбыта.

Для реализации сформулированной стратегии компании необходима маркетинговая коммуникационная стратегия продвижения продукта, которая должна охватывать все составляющие маркетинговых коммуникаций: рекламу, общественные коммуникации, прямой маркетинг и стимулирование сбыта.

Продукт - Справочная правовая система ГАРАНТ - предназначен для использования российскими предприятиями, как эффективное средство получения правовой информации. По своим ценовым параметрам, существующему наполнению, он больше ориентирован не на рынок физических лиц, а предназначен для использования на предприятиях. Так его позиционируют разработчики. Реально 95% пользователей используют систему именно на работе, для выполнения своих служебных функций. Таким образом, целевую аудиторию составляют сотрудники предприятий всех форм собственности, начиная от частных предпринимателей без образования юридического лица и малых предприятий, до крупнейших компаний, федеральных и региональных органов власти. По отраслевому составу спектр достаточно широк: это предприятия торговли и промышленные предприятия, организации, работающие в сфере строительства, транспорта, связи, образования, медицины и т.д. По своему профессиональному составу, потенциальные пользователи: бухгалтеры и аудиторы, юристы и адвокаты, руководители различных уровней, финансисты и экономисты, сотрудники плановых отделов, специалисты банков и специалисты по внешнеэкономической деятельности, представители органов власти, учебных заведений.

**Б.Н. Герасимов**

*Международный институт рынка  
г. Самара*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

Сущность **функционального** подхода заключается в том, что управленческая деятельность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для реализации целей организации. При этом создаются несколько альтернативных процессов (подпроцессов) для реализации этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл процесса на единицу его полезного эффекта.

Функциями организации, по мнению автора, являются цели (миссия, ценности), структура, задачи, ресурсы, технологии, результаты, объекты (процессы), менеджмент. Дадим им краткую характеристику.

**Объектами**, имеющими место быть в экономических системах типа "организация", являются персонал, маркетинг, финансы, стратегия, операции, инновации, качество, информация.

**Менеджмент** является центральным фактором и главным ресурсом в любой организации. Собственно носителями концепций и постулатов менеджмента организации являются люди. К функциям менеджмента организации, по мнению автора, относятся культура, лидерство, мотивация, стиль управления, конфликтология, власть, социальная ответственность, коммуникации, групповая динамика, отношение к инновациям, принятие решений.

**Внешняя среда** - это объекты окружения организации, с которыми она считается и взаимодействует. Основные объекты внешней среды - поставщики, потребители, конкуренты, технологии, государственные органы, социальные и экономические факторы - достаточно хорошо описаны в литературе.

Функции менеджмента - виды деятельности, необходимые для осуществления управления (воздействия). Комбинация функций лежит в основе построения системы управления организацией. Содержание менеджмента проявляется в его функциях. По мнению автора, их должно быть девять, а именно: нормирование, прогнозирование, планирование, организация, учет, контроль, анализ, регулирование, координация.

Управление объектом представляет собой процесс или вид менеджмента. В литературе их часто называют функциями организации или функциональными подсистемами управления (ФУП). Например, стратегический, инновационный или финансовый менеджмент. Управляемая система состоит из объектов, тесно взаимосвязанных между собой, управляющая система включает соответствующие этим объектам процессы или виды менеджмента.

Основные функции организации (процессы, виды менеджмента) делятся на подпроцессы. Подпроцессами в организации также необходимо управлять. Однако выполнить это весьма сложно. Каждый подпроцесс представляется в виде некоторой совокупности задач, которые преобразовывают входную информацию в выходную с помощью набора процедур или алгоритма.

Система управления организацией (рис. 1) состоит из некоторого количества функциональных подсистем (ФП) или видов менеджмента. Каждая подсистема состоит из некоторого числа функционально-управляющих блоков (ФУБ), которые, в свою очередь, состоят из нескольких функциональных задач управления (ФЗУ), связанных между собой системным графом. Каждая ФЗУ реализуется конечным числом функциональных процедур управления (ФПУ), превращающих входную информацию в выходную.

## СОГЛАСОВАННЫЙ МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ КОЛЛЕКТИВОВ БРИГАД К СНИЖЕНИЮ ТРУДОЕМКОСТИ

Деятельность работников направлена на решение управленческих и операционных задач, которые ориентированы на реализацию целей и миссии организации. Действие **функций менеджмента организации** ориентированы на оптимальное поведение коллектива организации, которое состоит из совокупности поведения ее членов, отношения отдельных подразделений, взаимодействия формальных и неформальных групп. Поведение человека в организации должно быть предсказуемым, адекватным и формализуемым и должно способствовать успешному решению всех организационных задач. Функции менеджмента в организации - это сложный, многофункциональный и взаимовлияющий процесс, который определяет ценности и стратегию организации.

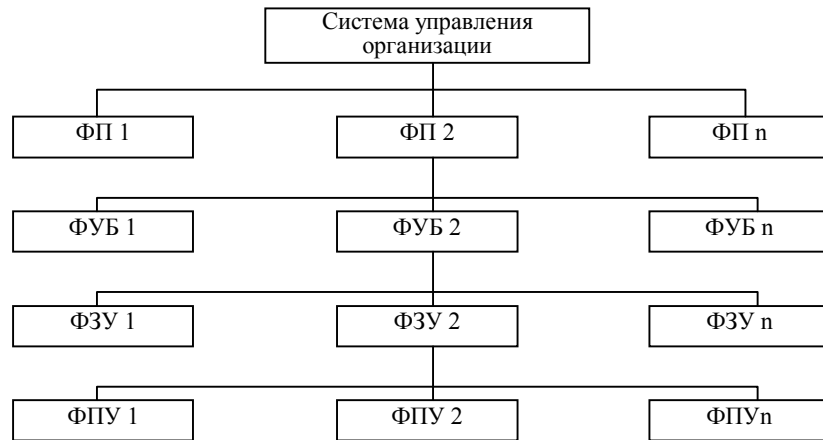


Рис. 3. Функциональная структура системы управления организации

С функциями менеджмента организации связаны основные показатели деятельности организации в поведенческом плане: мобильность, сплоченность. Уровень влияния и степень проникновения функций менеджмента организации настолько многообразно, что не поддается измерению, и соответственно ранжированию.

Определение уровня развитости функций организации, функций менеджмента и функций менеджмента организации позволяют оценить состояние организации, ее потенциал и возможные направления по совершенствованию. Все функции организации и функции менеджмента, находятся в динамическом состоянии, связаны с внешней средой и выполняют свои задачи для достижения поставленных целей.

Таким образом, функциональная структура организации и ее менеджмента предоставляет уникальную возможность взглянуть заново на способность функций акцентировать внимание на их огромном потенциале в повышении эффективности и конкурентоспособности организации в рыночных условиях.

Эффективность работы производственного объекта непосредственно зависит от заинтересованности трудового коллектива в его результатах, а, следовательно, от системы материальных и моральных стимулов за основные результаты деятельности. Для анализа взаимодействия между коллективом бригады и центром рассмотрим систему, состоящую из бригад, занимающихся процессом сборки автомобилей и центра (управляющего органа).

Задача центра состоит в определении оптимального размера затрат на рабочую силу при заданном объеме количества и качества конечной продукции. Эту задачу в формализованном виде представим следующей системой уравнений:

$$C_{pc} = \sum_i q_i t_i H_i = \sum_i Z_{срi} L_i \rightarrow \min,$$

$$q_i \geq 0,8q_i^{пл}, \quad \underline{t}_i \leq t_i \leq \bar{t}_i, \quad r \times q \leq \Phi_{эф}, \quad (1)$$

где  $i$  - номер бригады;  $q_i$  - производственное задание  $i$ -той бригады, шт.;  $t_i$  - трудоемкость изготовления единицы продукции, нормо-час;  $H_i$  - норматив заработной платы на 1 н-ч;  $Z_{срi}$  - средняя заработная плата рабочих бригады;  $L_i$  - численность бригады;  $q_i^{пл}$  - планируемое производственное задание  $i$ -той бригады, шт.;  $\underline{t}_i$ ;  $\bar{t}_i$  - нижняя и верхняя границы изменения трудоемкости, н-ч;  $\Phi_{эф}$  - эффективный фонд времени.

В результате решения задачи (1) центр определяет оптимальный уровень трудоемкости  $t_i^0$ , который будет находиться на ее нижней границе, т.е. решением задачи будет следующее значение:

$$t_i^0 = \underline{t}_i. \quad (2)$$

Работник (бригада), в отличие от центра, стремится увеличить свой доход. Задача бригады по максимизации общего фонда оплаты труда имеет вид:

$$\Phi = q_i t_i H_i = Z_{срi} L_i \rightarrow \max,$$

$$r \times q \leq \Phi_{эф}, \quad \underline{t}_i \leq t_i \leq \bar{t}_i, \quad q_i \geq 0,8q_i^{пл}. \quad (3)$$

Решением (3) будет такое значение трудоемкости, которое будет находиться на верхней ее границе:

$$\overset{\circ}{t}_i = \bar{t}_i. \quad (4)$$

Допустим, уровень трудоемкости находится на верхнем уровне  $\bar{t}_i$ . Происходит снижение трудоемкости. Пусть численность бригады снижается в зависимости от снижения трудоемкости в соответствии с уравнением:

$$L(t) = L_0 + a(\bar{t}_i - \bar{t}_i) = L_0 + a\Delta t_i, \quad (5)$$

где  $L_0$  - численность бригады при верхней границе трудоемкости ( $\bar{t}_i = \bar{t}_i$ );  $a > 0$  - коэффициент, характеризующий скорость снижения численности в связи со снижением трудоемкости на малую величину;  $\Delta t_i = (\bar{t}_i - \bar{t}_i)$  - изменение комплексного показателя трудоемкости производства продукции.

С учетом (5) задача центра примет вид:

$$C_{pc} = Z_0(L_0 + a\Delta t_i) \rightarrow \min,$$

$$\Delta t_i = (\bar{t}_i - \bar{t}_i), \quad r \times q \leq \Phi_{эф}, \quad q_i \geq 0,8q_i^{пл}, \quad (6)$$

где  $Z_0$  - заработная плата бригады при верхней границе трудоемкости.

В результате решения этой задачи центр определяет такое значение снижения уровня трудоемкости  $\Delta t_i$ , которое обеспечивает ему минимальный уровень расходов на заработную плату бригады.

Эффект, получаемый СКП от уменьшения численности бригады:

$$\Delta C_{pc} = Z_0 L_0 - Z_0(L_0 + a\Delta t_i). \quad (7)$$

Однако, реализация стратегии (2) возможна, если бригада экономически заинтересована в снижении трудоемкости изготовления продукции.

Выполнение работ каждым членом бригады требует от него конкретных затрат времени и сил. Пусть  $k$  - коэффициент дополнительно затраченных усилий бригады по снижению трудоемкости на величину  $\Delta t_i$ .

Модель, описывающая стратегию поведения бригады примет вид:

$$\Phi' = (Z_0 + k\Delta t_i)(L_0 + a\Delta t_i) \rightarrow \max. \quad (8)$$

где  $\Phi'$  - фонд заработной платы бригады после снижения трудоемкости.

Стратегия бригады, определяемая уравнением  $\overset{\circ}{t}_i = \bar{t}_i$ , является согласованной со стратегией центра по уровню трудоемкости и обеспечивает получение максимального эффекта и бригаде, и центру.

Если стратегия бригады соответствует уравнению  $\overset{\circ}{t}_i = \bar{t}_i$ , то взаимодействие между бригадой и центром является противоречивым, так как бригада в этом случае несет потери в размере:

$$\Delta \Phi = -k\Delta t_i(L_0 + a\Delta t_i). \quad (9)$$

Для реализации согласованного по уровню трудоемкости взаимодействия необходимо часть эффекта, получаемого центром, направить на компенсацию потерь бригады, при этом эффект центра должен быть больше потерь бригады:

$$k\Delta t_i(L_0 + a\Delta t_i) - Z_0 a\Delta t_i \geq 0. \quad (10)$$

Чтобы компенсировать потери бригады (9) необходимо ввести премию коллективу бригады (В) за снижение трудоемкости, при этом целевая функция бригады примет вид:

$$\Phi' = (Z_0 - b\Delta t_i + k\Delta t_i)(L_0 + a\Delta t_i) \rightarrow \max, \quad (11)$$

где  $b$  - коэффициент, характеризующий скорость прироста премии в связи со снижением уровня трудоемкости.

Нижняя граница коэффициента  $b$  должна быть выше величины дополнительно затраченных усилий по снижению трудоемкости, т.е.  $b > k$ .

Верхнюю границу коэффициента  $b$  можно определить из эффекта центра:

$$b \leq \frac{aZ_0}{L_0 + a\Delta t_i}. \quad (12)$$

Т.о. центр имеет возможность влиять на стратегию поведения бригады, используя для этого премию за снижение трудоемкости. Кроме непосредственного эффекта от снижения трудоемкости центр частично решит проблему вывода излишней численности персонала.

**А.Н. Евдокимов**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## Льготная составляющая инвестиционной деятельности

Создание эффективной национальной экономики способной обеспечить высокий жизненный уровень населения, во многом зависит от инвестиционной политики, которая должна способствовать структурной перестройке экономики, коренному обновлению физически и морально устаревшего производственного аппарата.

Создание условий, стимулирующих поток инвестиций в те сектора экономики, которые являются приоритетными. Связано с необходимостью формирования соответствующих условий для отечественных и иностранных инвесторов, с разработкой комплексных мер по снижению риска в реальном секторе экономики.

Переход к рыночной экономике вызвал целесообразность направления инвестиций на производство товаров народного потребления, оживление машиностроения и поощрение отечественного производите-

ля. Именно сейчас целесообразно стимулировать вложения инвестиций преимущественно в развитие материального производства, что и позволяет экономить их на купле-продаже импортной продукции.

Анализ сложившейся в экономике ситуации показывает, что в центре государственной политики должен быть комплекс мер, направленных на формирование и активизацию конкурентной среды, как важнейшего стимула для инвестирования.

Далее государство должно приложить максимум усилий для совершенствования налоговой составляющей инвестиционных ресурсов путем изменения налоговых законов, облегчения налогового бремени, установление системы государственных гарантий по кредитам.

Создание благоприятного инвестиционного климата - одна из основных проблем оптимизации функционирования экономики. Именно инвестиции - необходимое условие развития экономики, успешного осуществления структурных преобразований, формирования производственного потенциала на новой научно-технической основе, укрепления конкурентного процесса на мировом рынке.

Современное состояние экономики настоятельно требует создания и эффективного использования системы регулирования, в том числе и инвестиционной сферы.

Возможности прямого государственного регулирования экономических процессов в определенной мере ограничены, поэтому целесообразно использование косвенных методов, в частности финансово-кредитных. Одним из главных инструментов привлечения инвестиционных ресурсов являются налоговые стимулы, во всем мире им принадлежит ведущая роль, среди экономических методов стимулирования инвестиций.

В рамках налоговой политики должна формироваться система льгот и преференций и других экономических мер, привлекательных для инвесторов.

Льготированные виды деятельности и группы предпринимателей в сфере мультипликативного производства получают более широкие возможности для его развития.

Налоговая политика является важным инструментом, с помощью которого государство может достичь определенных результатов при формировании как инвестиционного пространства, так и инвестиционного климата.

Широко применяется система льгот и преференций с целью привлечения инвестиционных ресурсов и самые разные сферы экономической деятельности, в приоритетные секторы экономики, с целью повышения эффективности реализации инвестиционных проектов. Предоставляются следующие виды льгот и преференций.

- государственные натурные гранты (имущество или имущественные права, передаваемые инвестору в денежной форме с правом собственности);

- освобождение от уплаты земельного налога и налога на имущество на срок до пяти лет с момента заключения контракта;

- освобождение от уплаты подоходного налога на срок до пяти лет с момента получения облагаемого дохода, но не более восьми лет с момента заключения контрактов;

- полное или частичное освобождение от обложения таможенными пошлинами импорта оборудования, сырья и материалов, необходимых для реализации инвестиционного проекта.

Сроки предоставления налоговых льгот определяются в зависимости от объема инвестиций и принадлежности к приоритетному сектору экономики.

Таможенные пошлины предоставляют полное или частичное освобождение от обложения таможенными пошлинами при импорте оборудования, сырья и материалов в соответствии с законодательством РФ.

Освобождение от таможенных пошлин предоставляется в случае отсутствия производства на территории РФ ввозимых товаров или их производства в ограниченном количестве, не позволяющего осуществить деятельность в соответствии с проектом.

В то же время применение стимулов следует ограничивать таким образом, чтобы оно не привело к полной отмене налога, который хозяйствующие субъекты должны выплачивать государству.

Ряд экономистов выступают против использования стимулов, их аргумент заключается в том, что они искажают экономическую деятельность. Действительно, использование стимулов зачастую ведут к несоответствию прибыли производственным затратам, и тем самым нарушают эффективное равновесие. Большинство высокоразвитых стран отказались вообще от налоговых стимулов или используют их весьма ограниченно.

Поскольку условия необходимые для существования эффективного рынка, все еще отсутствуют и использование стимулов на наш взгляд неизбежно. Нельзя отрицать того факта, что льготы при налогообложении являются серьезным стимулом для хозяйственных субъектов, в том числе и при принятии инвестиционных решений.

**А.Н. Евдокимов**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ (на примере нефтегазовой промышленности)**

Предприятия решившиеся реализовать капиталоемкий инвестиционный проект, во многих случаях не в состоянии обойтись только собственными финансовыми ресурсами. Это особенно справедливо для инвестиционных проектов нефтегазовой промышленности. Все источники финансирования проектов в отрасли можно подразделить на собственные, привлекаемые и заемные. Структура источников финансирования проектов представлена в следующей таблице 1.

По видам собственности различают государственные источники финансирования, финансовые ресурсы хозяйствующих субъектов коммерческого и некоммерческого типа, общественных организаций и физических лиц, а также средства иностранных инвесторов. Средства финансирования инвестиционной деятельности нефтяных компаний вклю-

чают: фонд накопления, т.е. накапливаемую часть прибыли и амортизационных отчислений; средства от дополнительной эмиссии акций, облигаций; средства различных фондов; средства предприятий и организаций; банковские кредиты и ссуды; государственные кредиты, выделяемые в рамках различных инвестиционных программ; государственные капиталовложения, выделяемые в рамках инвестиционных программ.

Таблица 1

**Структура источников финансирования проектов**

Группа	Тип	Организационная структура источников в группе
Государственные	Собственные	Государственный бюджет (республиканские и местные бюджеты), внебюджетные фонды
	Привлекаемые	Государственная кредитная система Государственная страховая система
	Заемные	Государственные заимствования (государственные займы, внешние заимствования, международные кредиты и пр.)
Ресурсы предприятий	Собственные	Собственные инвестиционные ресурсы предприятий
		Взносы пожертвования, продажа акций, дополнительная эмиссия акций
	Привлекаемые	Инвестиционные ресурсы инвестиционных компаний - резидентов, в том числе паевых инвестиционных фондов
		Инвестиционные ресурсы страховых компаний резидентов
		Инвестиционные ресурсы негосударственных пенсионных фондов нерезидентов
	Заемные	Банковские, коммерческие кредиты, бюджетные и целевые кредиты
		Инвестиционные ресурсы иностранных инвесторов, включая коммерческие банки, Международные финансовые институты, институциональных инвесторов предприятия.

Каждый из перечисленных источников финансирования инвестиционной деятельности имеет свои особенности, обуславливающие его привлекательность для предприятия. Рассмотрим подробнее эти особенности, имея в виду такие критерии оценки вариантов стратегий, как: доступность; потенциальная емкость; эффективность использования; уровень риска использования (возврат, утрата контроля и т.п.).

Фонд накопления характеризуется максимальной доступностью и ориентирует предприятия на достижение максимального экономического эффекта. Степень риска утраты контроля над активами при использовании собственными средствами предприятия, как правило невелик. Именно этот источник в ряду вариантов стратегии привлечения инвестиций. Но в реальности по некоторым причинам, среди которых необ-

ходимо назвать общеэкономический спад, влияние зарубежных рынков и т.д., потенциальная емкость этого источника обычно незначительна.

Эмиссия ценных бумаг должна ориентировать предприятие на высокую экономическую эффективность финансируемых инвестиционных проектов, так как для инвестора одним из основных побудительных мотивов приобретения ценных бумаг предприятия является их доходность. Самарская государственная экономическая академия источник обладает значительной потенциальной емкостью, но для того, чтобы она стала реальной, необходима кропотливая работа по привлечению свободных средств для финансирования разработанной предприятием инвестиционной программы.

Использование кредитных ресурсов ориентирует предприятие на осуществление эффективных проектов. Но в современных экономико-правовых условиях получение долгосрочных инвестиционных кредитов от коммерческих банков под разумный процент практически невозможно. Поэтому почти нулевое значение критерия доступности практически перечеркивает достаточно привлекательные значения других критериев: фактически неограниченную потенциальную емкость источника и минимальный риск утери контроля над правами и активами предприятия.

Использование государственных кредитов позволяет осуществлять перспективные инвестиционные проекты. Потенциальная емкость данного источника очень велика, и критерий риска имеет минимальное значение. Естественно, что для предприятия данный источник имеет максимальную привлекательность. Сегодня, однако, использование данного источника затруднено, так как размеры этих ресурсов жестко зависят от общей макроэкономической эффективности хозяйствования (т.е. доходов госбюджета), все это в полной мере относится и к государственным капиталовложениям которые от кредитов отличаются только нацеленностью на конкретный инвестиционный проект. Однако эти источники являются, безусловно, приоритетным для тех предприятий, стратегия которых предполагает реализацию относительно масштабных и долгосрочных инвестиционных программ.

В нынешней экономической ситуации предприятий промышленности не в состоянии создать удовлетворительно финансовый потенциал для проведения значимой технико-технологической перестройки. Для этой цели необходимо вовлечение в интеграционные процессы либо банковского капитала, либо иностранных партнеров.

Поэтому инвестиции зарубежных компаний в проекты, связанные с разработкой углеводородного сырья, были и будут в перспективе наиболее привлекательными объектами вложения капитала.

Финансирование инвестиционного процесса при достаточном разнообразии источников и методов представляет собой во всех развитых странах смешанную структуру, где главными финансистами выступают частные фирмы, иностранные компании, государство, тесно взаимодействующие между собой. Это дает определенную гибкость в мобилизации использовании финансовых ресурсов, позволяет сочетать прибыльные разработки с неприбыльными. Для взаимоотношений государственного финансирования с частным бизнесом и иностранным капиталом часто пользуется конкурсная система. Это позволяет направлять

финансовые ресурсы в наиболее перспективные сферы и передавать их исполнителям, способным обеспечить максимум экономического эффекта от вложенных средств.

**Д.В. Ельчанинов**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И ОСОБЕННОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИ УГРОЗЕ БАНКРОТСТВА**

Современное состояние большинства хозяйствующих субъектов таково, что первоочередными тактическими задачами для них является недопущение банкротства. Подобный подход не позволяет достичь устойчивой работы предприятия в долгосрочной перспективе. Поэтому особое значение в сегодняшних условиях приобретает формирование эффективного механизма управления предприятиями, основанного на анализе финансово-экономического состояния, с учетом постановки стратегических целей деятельности адекватных рыночным условиям и поиска путей их достижения.

Переход к рыночной экономике вызвал появление нового для нашей финансовой практики понятия - банкротства предприятия. С позиций финансового менеджмента банкротство характеризует реализацию катастрофических рисков предприятия в процессе его финансовой деятельности, вследствие которой оно неспособно удовлетворить в установленные сроки предъявленные со стороны кредиторов требования и выполнить обязательства перед бюджетом. Хотя банкротство предприятия является юридическим фактом в его основе, лежат преимущественно финансовые причины.

В целях предупреждения банкротства на предприятиях реального сектора экономики должны быть предусмотрены мероприятия, обеспечивающие своевременность обнаружения признаков ухудшения финансового состояния и способствующие их ликвидации. Элементы таких мероприятий планируются на многих фирмах и предприятиях, они предусмотрены в финансовых планах, бизнес-планах, разработках по маркетингу и менеджменту и других документах. Основной концепцией антикризисного управления является более ранняя идентификация кризисной ситуации с целью адекватного реагирования на негативные тенденции в условиях, когда предприятие еще полностью под контролем собственников, а, следовательно, имеет большую свободу маневра и более широкий выбор антикризисных процедур по сравнению с кругом мероприятий, осуществляемых в процессе законодательного антикризисного регулирования.

Таким образом, началом всему является диагностика состояния предприятия. Непрерывный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженности, обеспеченности собственными средствами позволяет выявить изменения в финансовом положении, выбрать соответствующую тактику и

стратегию дальнейшего развития. Могут потребоваться реорганизационные мероприятия: изменения в организационной и производственной структурах, активах, задолженности, составе персонала.

Финансовый менеджмент использует в процессе диагностики банкротства предприятия обширный арсенал индикаторов его кризисного развития. Эти индикаторы фиксируют различные аспекты финансовой деятельности предприятия, характер которых с позиции генерирования угрозы банкротства неоднозначен. В связи с этим, в процессе антикризисного управления предприятием необходимо соответствующим образом группировать индикаторы кризисных явлений по степени их опасности для финансового развития предприятия.

В соответствии с теорией антикризисного финансового управления каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом предприятия, но и порождает новые сопутствующие ему кризисные финансовые явления. Поэтому, чем раньше будут включены антикризисные механизмы по каждому диагностированному кризисному явлению, тем большими возможностями к восстановлению нарушенного финансового равновесия будет располагать предприятие.

В борьбе с угрозой банкротства, особенно на ранних стадиях ее диагностики, предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности. Опыт показывает, что при нормальных маркетинговых позициях угроза банкротства полностью может быть нейтрализована внутренними механизмами антикризисного финансового управления. Только в этом случае предприятие может избежать болезненных для него реорганизационных процедур.

Если угроза банкротства диагностирована лишь на поздней ее стадии, а механизмы внутренней ее нейтрализации не позволяют достичь необходимого эффекта в восстановлении финансового равновесия предприятия, оно должно инициировать свою санацию, избрав для этого наиболее эффективные ее формы. Такая мера принимается как крайняя в системе мероприятий по антикризисному финансовому управлению предприятием в целях предотвращения его реального банкротства.

Учитывая важность реализации разработанных мероприятий для последующей жизнедеятельности предприятия такому контролю уделяется первостепенное внимание. Он возлагается, как правило, непосредственно на руководителей предприятия. Основная часть этих мероприятий контролируется в системе оперативного контроллинга, организованного на предприятии. Результаты контроля периодически обсуждаются с целью внесения необходимых корректив, направленных на повышение эффективности антикризисных мер. В современных экономических условиях предприятия получили самостоятельность в управлении и ведении хозяйства, право распоряжаться ресурсами, результатами труда и несут всю полноту экономической ответственности за свои решения и действия.

Финансовое состояние является важнейшей характеристикой деятельности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия и его потенциал в деловом сотрудничестве, является гарантом эффективной реализации экономических интересов всех участников финансовых отношений.

## **ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Одной из важнейших предпосылок экономического развития - стабилизация и рост производства на каждом предприятии во всех отраслях. В отличие от планово-административной экономики в условиях рынка нужен рост не любого производства, а конкурентоспособного по деятельности. Последняя, представляет собой такое производство, которое, используя достижения научно-технического прогресса, позволяет обществу удовлетворять обществу и личные потребности в товарах, получать ресурсы как для расширенного воспроизводства, так и для развития непроизводственной сферы, а отдельному предпринимателю - избежать банкротства, выжить в конкурентной борьбе за покупателя и источники инвестиций.

"Конкурентоспособность" часто трактуется как комплекс потребительских свойств товаров, определяющий его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребностей покупателей и затраты на его приобретение и эксплуатацию (ценового потребления).

Категория конкурентоспособность по своему содержанию близка к категории эффективность, однако первая основывается на последней и включает в себе более сложные взаимосвязи хозяйствующих субъектов - отдельных фирм и корпорации, отраслевых объединений и национальных комплексов.

В широком смысле слова конкурентоспособность означает возможность выигрыша в соревновании. В экономической сфере конкурентоспособность - это обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования.

Многие промышленные предприятия выпускают широкую номенклатуру изделий, производство которых для них разноразно, то есть различается по экономическим показателям затрат, результатов, а значит, отдачи ресурсов за один и тот же календарный период, особенно в динамике. Поэтому экономические показатели каждого предприятия являются усредненными и производными от показателей изготовления конкретных изделий. В таких условиях наряду с традиционным понятием "конкурентоспособность товара" надо определить связанное с ним и вместе с тем самостоятельное понятие "конкурентоспособность предприятия", а затем объединить их в более общее понятие "конкурентоспособность производства".

В рыночном экономическом механизме управления предприятиями нужна система управления конкурентоспособностью, которая бы учитывала интересы и инвесторов, и производителей, и потребителей. Информация о конкурентоспособности нужна в практике предпринимательства и менеджмента при решении вопросов инвестирования, маркетинга, банкротства, санации предприятий и тому подобное

Главными и составляющими конкурентоспособности является технический уровень товара, уровень маркетинга, и рекламно-информационного обеспечения, соответствие требованиям потребителя, техническим условиям и стандартам, организация сервиса, гарантийного обеспечения, обучение персонала приобретающей стороны, сроки поставки (разработки, создание, продажа), сроки гарантий, цена, условия платежей, своевременность появления данного товара на конкретном рынке, политико-экономическая ситуация в данном регионе. Оценка конкурентоспособности производится на основе сопоставления данного товара с аналогичной продукцией других фирм, которая получила признание и обладает в данный момент наивысшей конкурентоспособностью.

Конкурентоспособность означает высокое качество товаров при поддержании высокой заработной платы и жизненных стандартов. Важнейшим фактором, обеспечивающим конкурентоспособность, является повышение производительности труда.

Понятие конкурентоспособность тесно связано с понятием "качество". Различаются эти понятия в следующих аспектах. Если под "качеством" понимается просто совокупность свойств, то конкурентоспособность характеризуется их соответствием конкретной общественной потребности. В этом случае при оценке уровня конкурентоспособности возможно сопоставление и неоднородных товаров, но удовлетворяющих одну и ту же потребность. Параметры качества, как правило, определяются исходя из интересов производителя, а параметры конкурентоспособности - прежде всего из интересов потребителя.

Уровень качества и технический уровень продукции задаются техническим уровнем современного производства, а для оценки конкурентоспособности необходимо сопоставить его с уровнем развития потребностей. При этом превышение уровня конкурентоспособности над уровнем развития потребностей по отдельным параметрам может быть не оценено потребителем и не даст никакого экономического эффекта.

На уровень конкурентоспособности товара значительное влияние оказывают такие факторы рынка, как степень удовлетворения спроса на товар, емкость отдельных сегментов рынка, наличие конкурентов, социально-демографические характеристики товаров, развитие снабженческо-сбытовой сети послепродажного (сервисного) обслуживания. Для каждого товара, необходимо оценить его уровень конкурентоспособности с тем, чтобы в дальнейшем провести анализ и выработать успешную товарную политику.

Исследования поведения покупателей показывают, что для них в процессе отбора выигрывает тот товар, у которого отношение полезного эффекта (Р) к затратам на его приобретение и потребление (С) максимально по сравнению с другими аналогичными товарами.

Оценка возможна только в сравнении, поэтому оценка конкурентоспособности включает в себя следующие этапы:

- анализ рынка и выбор наиболее конкурентоспособного товара образца в качестве базы;
- определение сравнительных параметров обоих образцов;
- расчет интегрального показателя конкурентоспособности оцениваемого товара.



Интегральный показатель относительной конкурентоспособности товара определяется как произведение индивидуальных уровней доверия параметров, входящих в соответствующую группу показателей.

Уровень доверия параметров, которые основываются на новых технических решениях, может превышать единицу, но не более чем на 50%. В каждом конкретном случае уровень доверия устанавливается по данным экспертной оценки. Аналогично рассчитывается относительный уровень конкурентоспособности по другим группам показателей: экономических, технико-экономических и т.д.

Интегральный показатель конкурентоспособности определенной номенклатуры товара собственного производства не должен быть ниже показателя аналогичного товара у товаропроизводителя - у конкурента.

Если он ниже, то данная номенклатура товара не включается в план производства. Если эти показатели равны, номенклатуры товара может быть включена в план производства при условии, что уровень конкурентоспособности товара собственного производства выше, чем у конкурента. Если товаропроизводитель хочет включить в план производства неконкурентоспособно продукцию, то он должен разработать план организационно-технических мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности этого товара. Изменение уровня доверия и интегрального показателя конкурентоспособности товара рассчитывается только по тем параметрам, которые претерпели изменение в результате проведения организационно-технических мероприятий.

Поскольку за товарами стоят их изготовители, то можно с полным основанием говорить о конкурентоспособности соответствующих предприятий (фирма), производящих продукцию и осуществляющих ее реализацию.

Конкурентоспособность предприятия, как и любое другое экономическое явление, всегда должна рассматриваться с учетом окружающих ее явлений, "фона", изменяющею взгляд на исследуемый объект. Исходя из этого, определение конкурентоспособности предприятия должно предусматривать оценку уровня конкурентности той среды, в которой находится предприятие, и оценку перспективы изменения этого показателя.

Конкурентность - показатель, характеризующий совокупность рыночных условий и социально-экономических отношений, способствующих сохранению и развитию конкуренции. Необходим прогноз изменения ситуации в которой окажется предприятие через некоторый промежуток времени. Уровень конкурентоспособности фирмы может резко измениться, даже если внутри предприятия никаких существенных изменений не происходит.

Конкурентоспособностью предприятия можно считать реальную и потенциальную способность компании проектировать, изготавливать и сбывать в тех условиях, в которых им приходится действовать, товары, которые по "ценовым" и "неценовым" характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.

Другими словами, конкурентоспособность предприятия в общем виде можно определить как возможность его эффективной хозяйственной деятельности и прибыльной реализации товара в условиях конку-

рентного рынка. Успешная реализация обеспечивается всей совокупностью имеющихся у предприятия ресурсов, а также средств и методов, включая в первую очередь маркетинговые.

Производство и реализация конкурентоспособных товаров (услуг) - есть обобщающий показатель конкурентоспособности предприятия, его возможностей эффективно использовать свой производственный, научно-механический, трудовой, финансовый потенциалы.

Конкурентоспособность товара конечно, во многом определяет конкурентоспособность самого предприятия, однако между этими понятиями имеются отличия важные для предпринимателя. Оценка конкурентоспособности товара предприятия может дать косвенную и одномоментную характеристику конкурентоспособности предприятия. Товар сегодня конкурентоспособен, а завтра нет, поэтому оценка конкурентоспособности товара предприятия (фирмы) характеризует только сегодняшнее достижение предприятия. Она может использоваться для краткосрочного прогноза, тогда как общий показатель конкурентоспособности предприятия должен охарактеризовывать возможности предприятия вообще, безотносительно по времени.

Даже при не очень прочном положении товара на рынке предприятие может быть вполне конкурентоспособной и может исправить ситуацию, создав новый товар.

Следовательно, оценкой конкурентоспособности товара предприятия нельзя заменить оценку конкурентоспособности самого предприятия. Первое может сильно не совпадать со вторым и характеризует только временное положение предприятия на рынке.

В отличие от конкурентоспособности товара оценку деятельности предприятия дает не только потребитель, как в случае сравнения различных товаров, но и сам предприниматель. Именно предприниматель решает, выгодно ли ему производить товар при данных условиях.

На уровень конкурентоспособности предприятия оказывает влияние множество факторов. Среди них целесообразно выделить факторы "внутреннего" и "внешнего" влияния, различающиеся между собой по признаку возможности контроля со стороны производителя, между которыми существует диалектическая взаимосвязь и взаимозависимость.

Внутренние факторы представляют собой материальные (вещественные) и нематериальные условия, необходимые для формирования конкурентного преимущества в самом производственном процессе и в процессе реализации продукции.

Под внешними факторами следует понимать совокупность воздействия социально-экономической среды на развитие хозяйства и функционирующих в нем товаропроизводителей, находящихся вне сферы непосредственного влияния предприятия.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия между собой взаимосвязаны и осуществление деятельности развития предприятия без них невозможно.

## **ИНСТИТУТ БАНКРОТСТВА: РОЛЬ И ФУНКЦИИ**

Несостоятельность (банкротство) - признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанности по уплате обязательных платежей.

Банкротство - объективное экономическое явление, в рыночной экономике. Оно предопределено самой сущностью рыночных отношений, которые, как правило, сопряжены с неопределенностью достижения конечных результатов предпринимательства, и, следовательно, и с риском потери. Рынок немалым без риска, причем риск для рынка, в силу инфляций операций его хозяйствующих субъектов - постоянное и неизбежное условие.

В своем стремлении к максимизации прибыли коммерческие организации сталкиваются с закономерностью: чем больше прибыль, тем выше риск. Никакое предприятие не может полностью обезопасить себя от риска убыточности хозяйственных и финансовых операций.

У должника порой отсутствуют не только деньги, но и имущество, в связи с чем увеличиваются, растут штрафные санкции по налоговым долгам, накапливаются исполнительные документы судов по взыскиваемым суммам и т.д.

Судебная практика по делам о банкротстве в государствах с рыночной экономикой свидетельствует, что прямой смысл банкротства предприятия-должника - защитить права, собственность и интересы кредитора.

Трудовой коллектив предприятия, к которому заявлен иск о признании его банкротом, весьма болезненно реагируют на это обстоятельство, так как банкротство твердо ассоциируется с крахом.

В мировой практике объявление предприятий банкротами - одно из общепризнанных средств урегулирования экономических отношений. Банкротство нерентабельных предприятий позволяет:

- ликвидировать неэффективные производства и ускорить структурную перестройку экономики.
- передать движимое и недвижимое имущество более эффективному хозяину, тем инвесторам, которые имеют средства, накопили их, собираются серьезно работать (вообще цель приватизации - не смена собственника как такового, а "нахождение" эффективного собственника).
- преодолеть всеобщий кризис неплатежей;
- прекратить выпуск ненужной и неконкурентоспособной продукции;
- улучшить собираемость налогов, значит, и увеличить налогооблагаемую базу и бюджет;
- демонополизировать доставшуюся в наследство от плановой экономики промышленность, сформировать составительные условия за лучшие результаты хозяйствования, развить конкурентную среду,
- стимулировать развитие малого бизнеса за счет расчленения банкротившихся предприятий и создания на их базе единоличного пред-

принимательства с имеющимися у этой формы преимуществами - сильной мотивацией, оперативностью, гибкостью, стремлением и новациям.

Институт банкротства, выступая в качестве регулятора имущественных отношений, приспособлен для выполнения не только этих, но и других функций, связанных с выходом предприятий из режима несостоятельности:

- восстановления платежеспособности должника в рамках реабилитационной процедуры, вводимой по ходатайству должника после возбуждения дела о банкротстве;
- предоставление должнику освобождения от долгов по окончании распределения его имущества и окончания дела о банкротстве;
- назначения с согласия кредиторов нового управляющего, способного вывести предприятие из кризиса, знакомого с методами проведения реорганизационных, организационно-хозяйственных, управленческих, финансово-экономических, инвестиционных, кадровых решений.

Судебная практика по делам о банкротстве показывает, что в ходе судебного разбирательства выявляются причины, приведшие эти предприятия к такому состоянию:

- 50% предприятий попали в затруднительные положения по объективным, независящим от них причинам (влияние внешней среды, состояния рынка и государственных финансов),
- 20% предприятий исключительно по причине слабого (отсутствия) менеджмента (покупки дорогого сырья и материалов, выпуск неконкурентоспособной, ненужной продукции и т. д.),
- 30% - составляют те руководители, которые подводят свое предприятие под формальное банкротство, приводят их к несостоятельности, преследуя сугубо личные цели.

В этих условиях единственным выходом, на наш взгляд, может быть расширение масштабов и форм вмешательства как государства, так и общества в экономику.

Открытость, гласность, создание наблюдательных комиссий, которые при подозрениях предприятия-должника или арбитражного суда тщательно анализировали бы сделки, чреватые банкротством -это предпосылки к условиям восстановления санационных функций института банкротства.

**А.С. Иванова, Е.А. Матвеева**  
*НТЦ "Адепт", НОУ "Институт "Телеинфо.,"  
г. Самара*

## **МЕТОДОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

До недавнего времени на предприятиях был распространен такой подход к компьютеризации, при котором практически независимо друг от друга решались отдельные задачи. Такой подход не является оправданным. Эффективной является компьютеризация всех основных направлений деятельности предприятия: технической, производственной,

финансовой, снабженческой, сбытовой и т.д. Информационная система является одним их важнейших элементов управления предприятием.

Компьютерные системы управления должны не просто обеспечивать руководителей оперативной информацией и ускорять решение рутинных задач, связанных с обработкой больших объемов информации, а позволять моделировать и прогнозировать различные варианты управленческих решений на основе анализа финансовых и производственных ситуаций.

Новые компьютерные системы и компьютерные технологии - перестройка структуры управления предприятием. Внедрение таких систем позволяет перейти к более совершенным методам и формам организации производства.

Пример функциональной структуры ИСУП «Оптимизация»



Слагаемые экономического эффекта от внедрения ИСУП



Многие предприятия ориентируются на готовые коробочные системы, как Ахарта, Oracle, Галактика, Парус и др. Такой подход не является оправданным, так как предприятия имеют разный уровень организации производства и управления. Поэтому необходимо решить вопросы:

- Как выбрать тот программный продукт, который наиболее подходит предприятию.
- Будет ли реализован программный пакет в полной мере.

- Стоимость работ.

При этом не гарантируется успешное внедрение.

Интегрированные системы управления производством "Оптимизация" разработанные научно-техническим центром "Адепт" позволяют избежать таких проблем. За счет того, что ИСУП создается индивидуально совместно с заказчиком, с учетом предложений, условий и требований предприятия. ИСУП охватывает все основные направления деятельности предприятия:

- Техническую подготовку.
- Производство.
- Снабжение.
- Сбыт.
- Кадры.
- Склады. и т.д.

Проектирование ИСУП начинается с построения функционально-информационной модели управления предприятием, в ее основу закладываются следующие принципы построения:

- Единое информационное пространство.
- Оптимизация информационных потоков и документооборота.
- Разграничение права доступа к информации.
- Управление в режиме реального времени.
- Модульное построение системы.

Переход на более прогрессивные и эффективные методы и формы организации управления, исключение дублирования функций между службами позволяет предприятию, при минимальной численности административно-управленческого персонала эффективно работать. Основным результатом внедрения ИСУП является существенное снижение себестоимости производимой продукции за счет сокращения срока и снижения затрат на всех стадиях производства заказов.

Д.В. Казаков  
Самарская государственная  
экономическая академия

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ КАК ОСНОВНОЙ ЭТАП ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ И ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

Проблема качества и конкурентоспособности продукции носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в экономической и социальной жизни любой страны, практически любого потребителя.

В практической деятельности и в теоретических изысканиях нередко ставится знак равенства между качеством и конкурентоспособностью либо вообще не делается различий между ними. Имеют место также споры относительно того, какое из двух понятий шире.

Качество, равно как и его понятие, прошло многовековой путь развития.

Качество развивалось по мере того, как развивались, разнообразились и множжились общественные потребности и возрастали возможности производства по их удовлетворению. Особенно динамично процесс развития и изменения сущности качества, его параметров происходил в последние десятилетия, как быстро менялись сами понятия качества, требования и подхода к нему.

В соответствии с определением Международной организации по стандартизации (ИСО), поддерживаемым видными специалистами многих стран, качество - это совокупность свойств и характеристик продукта, которые придают ему способность удовлетворить условные или предполагаемые потребности. Будучи продуктом труда, качество товара (оказание услуг) - категория, неразрывно связанная как со стоимостью, так и с потребительской стоимостью.

Конкурентоспособность товара - важная рыночная категория, отражающая одну из существенных характеристик рынка - его конкурентность.

Качество - категория, присущая не только рыночной экономике. При неизменности качественных характеристик товара его конкурентоспособность может меняться в довольно широких пределах, реагируя на изменение конкуренции, действия конкурентов - производителей и конкурирующих товаров, колебание цен, на воздействие рекламы и на проявление других внешних факторов.

Качество выступает как главный фактор конкурентоспособности товара, составляя его "стержень". В принципе низкокачественный товар (услуги) обладает низкой конкурентоспособностью, равно как и товар (услуги) высокого качества - это конкурентный или высококонкурентный товар.

В рыночных условиях борьба за потребителя на внутреннем и внешнем рынках требует создания и производства (оказания услуг) действительно конкурентоспособных товаров (услуг). В этой связи возникает проблема поиска экономически рациональных уровней конкурентоспособности товаров (услуг) и затрат на их достижение. Все это повышает роль управления в целенаправленном воздействии на качество, а через него - на конкурентоспособность продукции.

Повышение конкурентоспособности товаров на отечественном и внешнем рынках уже давно поставлено в центр реформ в стране и ее промышленной политики. Однако, обеспечение конкурентоспособности отраслей экономики предприятий - товаропроизводителей еще не получило должного внимания законодательных и исполнительных органов власти. В этой связи не случайно в число приоритетов программ развития в рамках государственной и структурной политики РФ включена задача повышения конкурентоспособности отраслей с высокой степенью обработки, в том числе на базе развития кооперативных связей с иностранными компаниями.

Развитие рынка и повышение его требований к товарам, усиление на нем роли покупателей, возрастание научно-технического фактора - все это заставляет совершенствовать формы и методы решения проблемы качества и конкурентоспособности, механизм управления качеством.

Решение проблемы качества в новых условиях во многом зависит от создания совершенствующей законодательной базы. Ее составные элементы - Закон о защите прав потребителей, Закон о стандартизации и сертификации, Закон о государственном надзоре за стандартами, нормами и правилами и т.д.

Особое место в управлении качеством отводится экономическим методам. К их числу можно отнести: государственное регулирование рынка через совершенствование системы налогообложения и другие финансовые рычаги; содействие развитию конкуренции; проведение в жизнь положений законодательства об антимонопольной деятельности; создание эффективного поддержки конкурентоспособности отечественных товаров позволит постепенно решить взаимосвязанные проблемы промышленности, сельского хозяйства, финансового сектора, бюджета и населения.

В условиях жесткой международной борьбы за рынки сбыта постоянный мониторинг и поддержка конкурентоспособности производимых отечественными производителями товаров является наиболее эффективной государственной политикой в сфере экономики.

**Е.К. Климова**

*Калужский государственный педагогический университет*

### **ЗНАЧЕНИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КРИТЕРИЕВ УСПЕШНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**

На сегодняшний день малый бизнес играет исключительно важную роль в экономической и социальной жизни развитых капиталистических стран, являясь основной "кузницей" рабочих мест в этих странах. В связи с этим, в последнее время много говорится о том, что малый бизнес - это наиболее мощное средство с безработицей, так как создание рабочего места на малом предприятии обходится намного дешевле, чем на крупном. Ключевой фигурой малого бизнеса является предприниматель. Но до сих пор ученые не пришли к единому мнению о том, является ли предпринимательство профессией, или лишь экономической направленностью личности, а, следовательно, необходимо ли целенаправленно готовить предпринимателей-профессионалов, или ограничиться подготовкой менеджеров нового типа, снабженных знаниями о социально-психологических особенностях предпринимателей. Настоящей проблемой современного обучения предпринимателей и менеджеров нового типа является отсутствие целостных, систематизированных теоретических представлений о психологической структуре и содержании предпринимательской деятельности, а также единой системы критериев оценки успешности предпринимательской деятельности. И несмотря на то, что за последнее время проведен целый ряд комплексных исследований в данной области, психологические аспекты предпринимательской деятельности на сегодняшний день так и остаются мало изученным феноменом, а установленные критерии успешного предпринимателя зачастую не только не согласуются между собой, но и противоречат друг другу.

Определение критериев успешности предпринимательской деятельности неразрывно связано с анализом содержания этой деятельности и ее структуры. Мы согласны с мнением социологов И. М. Модель и

Б. С. Модель, относящих предпринимательскую деятельность к экономической профессиональной деятельности, и считаем, что предметом предпринимательской деятельности выступает создание прибыльно функционирующей структуры (организации, комбинации) совершенно новой (антрепренерство) или в рамках уже существующего предприятия (в том числе, реорганизация предприятия) (интрапренерство); или, по Модель, "расширенное воспроизводство собственного или заемного капитала". И вслед за другими российскими учеными (А. В. Бояринцевой, И.В. Ромазан и др.) предполагаем, что понятие "деятельности" является конструктом, способным систематизировать критерии успешности предпринимательской деятельности. До последнего времени основанием для классификации таких критериев, как правило, было их соотношение или с предметной стороной деятельности (объективные критерии), или с характеристиками субъекта (субъективные критерии). Вместе с тем, по отношению к деятельности такой деление весьма условно, поскольку деятельность является целостным образованием. В связи с этим, целью нашего исследования является описание структуры предпринимательской деятельности и сопряженных с нею предметно - релевантных критериев успешности этой деятельности.

За основу мы взяли структуру деятельности, предложенную В. И. Слободчиковым, который утверждает, что ключевыми компонентами деятельности являются ресурс, потенциал, действие, условия и цель, причем деятельность со стороны субъекта регулируется ресурсом, потенциалом и действием, а со стороны объекта - действием, условиями и целью [Слободчиков В. И., 2000].

При содержательной характеристике этих категорий, *ресурсы предпринимательской деятельности, например*, могут быть адекватно описаны через ее мотивы. Таким образом, одним из показателей успешности предпринимательской деятельности выступает мотивация достижения успеха: внутренняя - самореализация в предпринимательской деятельности, отношение к своему делу как к "детящу"; и внешняя - стремление к росту, развитию, процветанию предприятия и т.п.

*Потенциалом, или средством, предпринимательской деятельности* являются социально-психологические характеристики предпринимателя, такие как: склонность к взвешенному риску в сферах конгруэнтных предметному содержанию предпринимательской деятельности, толерантность к ситуациям неопределенности; склонность к нововведениям; социальная активность, организаторские, лидерские способности; целеустремленность; гибкость и предметная проницательность мышления; коммуникативная компетентность; работоспособность, стрессоустойчивость.

*Целью* предпринимательской деятельности может быть, например, создание приносящего прибыль предприятия; или, "производство и предложение рынку такого товара, на который имеется спрос и который приносит предпринимателю прибыль" [Бусыгин А. В., 2000] и т.п.

С данной целью согласуются и определенные предпринимательские *действия*, например такие как: сбор и анализ коммерческой информации; оценка рисков; заключение сделок; поиск новых ресурсов и создание новых потребительских благ; поиск новых рынков сбыта; ко-

ординация работы людей; непосредственная работа с потребителями предприятия и т. д.

К основным *условиям*, способствующим проявлению предпринимательства, относятся, например, атмосфера нововведений в обществе; принятие законов о свободной экономической деятельности и частной собственности; осознание значимости изменений в хозяйственной жизни обществом; научно-технический прогресс в обществе [Агеев А.И, Радаев В.В., Рошин С.К., Смольков В.Г., Черников Г.П., Щедровицкий П.Г., Шумпетер И. и др.]; а также наличие в семье будущего предпринимателя хотя бы одного родителя "свободной профессии", или присутствие "ролевой модели" в окружении (родители, родственники, знакомые и т.д.), с которой бы "могли делать" себя предприниматели [Хизрич Р., Питерс М., 1992].

Теперь аналогичным образом, в соответствии с представленными выше компонентами деятельности, охарактеризуем критерии успешности предпринимательской деятельности.

Относительно достижения цели деятельности в качестве критерия успешности может быть использован не только *чистый доход предприятия* (или его заменители: *временной промежуток функционирования частного предприятия, обновление оборудования, расширение основных мощностей, создание новых рабочих мест, расширение ассортимента товаров и услуг, материальный уровень жизни семьи предпринимателя, масштабы реализации коммерческих проектов и удельный вес их реализации*), но и *релевантность цели предметному содержанию предпринимательской деятельности, а также удельный вес реализации цели*.

В отношении мотива критерием успешности предпринимательской деятельности будет являться преобладание *мотива достижения успеха, релевантного предметному содержанию* данной деятельности в иерархии мотивов личности.

А относительно средств предпринимательской деятельности в качестве критериев успешности будет выступать наличие соответствующих *личностных характеристик (потенциала)* предпринимателя, обеспечивающих успешное вхождение в данную деятельность и ее освоение.

Таким образом, предпринимательская деятельность может быть оценена через единство, слаженность всех ее структурных компонентов (мотива, цели и средств). Низкий уровень развития хотя бы одного из этих компонентов не позволяет предпринимателю успешно осуществлять свою деятельность. Например, человек, имеющий высокий предпринимательский потенциал, но обывательские мотивы и цели, или наоборот, низкие предпринимательские способности, но предпринимательские мотивы и цели, не будет являться успешным предпринимателем.

В заключение хотелось бы сказать, что методики, построенные на основе системы критериев успешности предпринимательской деятельности, могут оказать неоценимую услугу при обучении профессиональных предпринимателей, которые будут в состоянии организовать успешно функционирующие малые предприятия и обеспечить обществу стабильные рабочие места.

## **ТРАСТОВЫЕ ОПЕРАЦИИ - КАК ОДИН ИЗ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ США**

Одной из характерных черт развития банковской системы США в последние десятилетия является ее переход от оказания исключительно традиционных финансово-кредитных услуг к их сочетанию с деятельностью организационно-производственного характера. В США по-прежнему действует запрет на включение в активы депозитных учреждений акций промышленных и иных компаний (за малым исключением). Иначе говоря, банки не могут являться их совладельцами, как это было распространено до периода великой депрессии. Однако ряд нетрадиционных направлений деятельности банков, получивший в настоящее время широкое развитие, приводит фактически к тому же результату. Трастовые операции позволяют банкам распоряжаться крупными (иногда контрольными) пакетами акций промышленных компаний.

В числе направлений деятельности коммерческих банков видное место занимают операции по доверенности (трастовые операции). Их суть при всем разнообразии форм сводится к управлению и оперативному распоряжению чужим имуществом и/или денежными средствами, причем денежные капиталы не оформляются как депозитные вклады, не входят в состав пассивов коммерческих банков.

В принципе операции по доверенности могут осуществлять любые индивиды, организации или корпорации, включая траст-отделы коммерческих банков. В самом начале в США трастовые операции осуществлялись отдельными лицами и страховыми компаниями. Банки же штатов и национальные банки подключились к ним позже. Национальным банкам подобное право было предоставлено лишь в 1913 г. после принятия федерального резервного акта (т.е. закона о Центральном Банке страны).

В настоящее время трастовыми операциями в США занимается более 4000 банков. Для некоторых банков это направление является одним из основных. Обычно коммерческие банки стараются проводить трастовые операции в районах деловой активности и наибольшего скопления населения. Не менее 20% всех траст-активов США приходится на первую десятку банков Нью-Йорка.

Трастовые операции предполагают социальную ответственность, поэтому они находятся под контролем государства: законодательная и исполнительная власти регулируют эти операции.

Все трастовые операции, осуществляемые соответствующими отделами коммерческих банков, можно условно разделить на две основные трастовые услуги отдельным лицам и фирмам, и бесприбыльным организациям.

К числу трастовых услуг, оказываемых банками отдельными лицами, относятся такие, как распоряжение наследством, управление собственностью на доверительной основе, выполнение роли опекуна и/или хранителя имущества, выполнение агентских посреднических функций.

Траст-отделы коммерческих банков, помимо оказания соответствующих услуг отдельным физическим лицам, могут обслуживать и фирмы (юридические лица). Это трастовое обслуживание предпринимательских структур может осуществляться на основе общего договора-поручения об управлении активами, отдельных агентских поручений, а также соответствующих статей Закона о банкротстве, когда речь идет о ликвидации предприятий.

Большинство трастовых услуг, предоставляемых корпорациями, сводятся к следующим видам операций:

- управление пенсионными фондами;
- участие в прибыли;
- вознаграждение акциями;
- выпуск облигаций;
- образование фондов погашения задолженности;
- выпуск облигаций, обеспеченных ценными бумагами, хранящимися на условиях траста.

Траст-отделы банков могут оказывать промышленным и иным компаниям и чисто посреднические услуги. Они могут, например, содействовать обмену пакетами акций между корпорациями (частичное или полное слияние корпораций чаще всего происходит путем обмена акциями по согласованному паритету). Подобный обмен может быть связан с дроблением акций, их конверсией и т.д.

Траст-отделы также принимают на себя поручения по начислению и выплате дивидендов по акциям корпораций- клиентов. При наступлении срока платежа корпорация перечисляет деньги траст-отделу, который выписывает чеки и рассылает их каждому акционеру.

Траст-отделы коммерческих банков обслуживают не только частных лиц и корпорации, но управляют средствами общественных организаций и фондов. Эти средства, как правило, первоначально складываются из взносов, даров, завещаний граждан и предназначаются для поддержки науки, образования, помощи благотворительным учреждениям, для устройства общественных мест отдыха и т.д. Траст-отделы коммерческих банков часто выступают в качестве управляющих этими фондами, выполняя весь комплекс операций, связанных с получением, выгодным вложением и выплатой денежных средств.

Основные права и обязанности траст-отделов определяются в США административным правом, правительственными управлениями и судебными решениями (прецедентами). В основе всех законодательных актов и подзаконных регулирующих положений лежит *принцип лояльности* доверенного лица по отношению к доверителю.

Траст-отделам вменяется в обязанность придерживаться политики разумного балансирования: они должны прибегать к диверсификации активов, избегать погони за прибылью и строго придерживаться условий договоров о трасте.

Как уже отмечалось, в случае несоблюдения доверенными лицами (траст-отделами) взятых на себя обязанностей они несут ответственность в рамках действующего законодательства.

Особенностью структуры траст-отделов коммерческих банков является их обособление от других подразделений. В крупных банках траст-отдел обычно размещается в отдельном помещении (здании). Как правило, в небольших и средних банках это разграничение не имеет места: текущие банковские и трастовые операции могут выполнять одни и те же служащие.

При большом объеме трастовых операций структура траст-отделов может быть весьма сложной. Помимо руководящих звеньев (комитет по трастовым операциям, директор траст-отдела) она может включать следующие отделы:

- персональных трастов (наследственные дела, опека, представительство и т.д.);
- трастов корпораций (посредничество в платежах, оформление облигаций, передача и учет акций);
- обслуживания (юридическая помощь всем отделам, инвестиционная и налоговая информация, операции с недвижимостью);
- операций и учета (учет, контроль, кассовые операции);
- развития (реклама, планирование операций) и т.д.

Договорные отношения между доверителем и доверенным лицом (траст-отделом), оформленные соответствующим договором, предусматривают определенное вознаграждение для последнего. Чаще всего это договорные комиссионные платежи. Комиссионное вознаграждение может складываться из ежегодных отчислений от дохода траста, ежегодного вноса с основной суммы, а также вноса с основной суммы по окончании срока действия договора о трасте.

Ставки комиссионного вознаграждения бывают весьма различными: по трастам, учреждаемым частными лицами, они могут составлять от 0,5% до 0,75% первоначальной суммы в год. За представительство, включающее управление акциями и облигациями, взимается примерно такая же плата. Если представительство относится к ипотекам, векселям или контрактам, требующим дополнительного контроля и расходов, оплата бывает несколько выше. Соответственно, если траст предполагает управление недвижимым имуществом или предприятием, ставки могут быть максимальными.

Вознаграждение исполнителей завещания в штатах тоже различно, но, как правило, законодательством штатов устанавливается определенный его "потолок".

Сам характер трастовых услуг и принятые формы вознаграждения зачастую порождают конфликт интересов между траст-отделом как представителем интересов своих доверителей траст-отделом как оперативным звеном самого банка.

Так, многие траст-отделы получают большую часть прибыли за счет того, что имеют доход от других подразделений банка за депозитные остатки по трастовым счетам. Эти депозиты (текущие счета) могут почти не приносить дохода лицам, учредившим траст, но зато выгодно использовать внутри самого банка в качестве фондов для других подразделений. Следовательно, такие остатки могут значительно превы-

шать реальную потребность, связанную с эффективным управлением доверенной собственностью, если это будет в интересах банка.

Конфликт интересов легко предвидеть, но весьма трудно предотвратить. Единственной рекомендацией банковского надзора является максимальная независимость траст-отделов от деятельности банков и в ряде случаев их информационная изоляция от других подразделений банка. Доступ инвестиционных работников траст-отделов к кредитной информации других подразделений дает траст-отделам возможность иметь преимущество перед другими инвесторами, когда речь идет о размещении свободных средств в ценные бумаги тех или иных компаний.

Так, данная компания, будучи клиентом банка и пользуясь кредитами, предоставляет в распоряжение кредитного отдела обширную информацию, являющуюся по закону коммерческой тайной. На основании этой информации и по итогам расчетов за кредит можно составить достаточно полное представление о реальном состоянии дел и перспективах развития компании и, следовательно, о текущей перспективной стоимости ее ценных бумаг. Зачастую кредиты предоставляются под планы развития производства, предстоящие слияния и поглощения, что может повлечь за собой резкий рост (или падение) курса ценных бумаг корпорации. Использование подобной внутренней информации для инвестиций, приносящих доход не самому банку, а третьему лицу (доверителю), противоречит законодательству о бирже и ценных бумагах.

Может сложиться и обратная ситуация, траст-отделы банков слишком сильно инвестируют средства своих клиентов в ценные бумаги компаний, которые близки к лимиту кредитной задолженности и могут испытать серьезные финансовые затруднения. Траст-инвестиции поддерживают курс акций компаний на фондовом рынке, так как порождают дополнительный спрос на них. Тем не менее, финансовое положение данной компании-клиента продолжает оставаться шатким. Банк может преследовать свои цели: помочь компании, например, разместить (продать) дополнительный выпуск акций или облигаций и тем самым увеличить ее оборотные средства, которые будут частично использованы на погашение кредитной задолженности банку. Однако подобные действия банка не допустимы, так как он помогает одному клиенту за счет другого (других) и с риском для последнего.

Траст-отделы коммерческих банков испытывают острую конкуренцию со стороны иных специализированных институтов, выполняющих трастовые операции, например специализированных траст-компаний. В тоже время как держателем ценных бумаг траст-отделам банков составляют конкуренцию страховые компании, в операциях по купле продаже и эмиссии ценных бумаг траст-отделы конкурируют с брокерскими фирмами и инвестиционными компаниями. По этой причине траст-отделы банков стремятся диверсифицировать свою деятельность за счет вторжения в нетрадиционные для них сферы рынка финансовых услуг.

## **ОСНОВНЫЕ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНКА**

В условиях рыночной экономики существуют самые различные формы и виды предприятий, которые отличаются друг от друга своими масштабами производства, формами собственности, организационными структурами управления, способами организации производства. Рынок предъявляет очень жесткие требования к производственно-хозяйственной деятельности предприятий. Только наиболее эффективные формы деятельности могут выдержать условия конкуренции. Следовательно, основной целью предприятий является получение устойчивого роста дохода и возможность развиваться дальше.

Для этого, чтобы эффективно функционировать на рынке, необходимо учитывать целый ряд факторов:

- понимание нужд потребителя и тенденций их развития;
- знание поведения и возможностей конкурентов;
- знание состояния и тенденций развития рынка;
- знание окружающей среды и ее тенденций;
- умение создать такой товар и так довести его до покупателя, чтобы покупатель предпочел его товару конкурента.

Поскольку предприятие - "открытая система", его рост и выживание главным образом зависят не только от внутренних факторов, но и от внешних условий, с которыми придется столкнуться в будущем. Следовательно, необходимы постоянные изменения и обновления - технологические, экономические, организационные.

Известно, что основной задачей предприятия является максимизация своей прибыли. Наиболее простой способ ее достижения - это использование ценовых факторов. Но максимизация дохода за счет роста цен не носит устойчивого характера. Кроме того, это возможно только в случае отсутствия или небольшого количества конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию или товары-заменители.

Для эффективного функционирования предприятия необходимо, прежде всего, ориентироваться на будущее, на развитие предприятия в перспективе. Рыночная конкуренция требует от предприятия определения своей стратегии развития.

В настоящее время можно выделить четыре основных уровня конкурентоспособности предприятия. Для достижения каждого из них руководство придерживается определенной стратегии. Руководители предприятия первого уровня рассматривают организацию управления как что-то внутренне нейтральное, поскольку уверены в совершенстве своей продукции, в явных ее преимуществах по сравнению с продукцией конкурентов. Такой подход может принести предприятию успех, если оно сумеет найти на рынке нишу, которая спасет его от немедленной конкуренции.

Но рост предприятия, увеличение масштабов производства могут привести к тому, что оно перерастет свою нишу рынка и вступит в конкуренцию на другом его сегменте или первоначальная ниша превратится в растущий рынок и станет привлекательной для других производителей. В данном случае нужно позаботиться о получении сравнительных преимуществ. Поэтому компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные системы "внешне нейтральными". Это означает, что предприятия должны соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами. Но данная стратегия может привести к тому, что подобные стереотипы делового поведения целиком базирующиеся на заимствовании передового опыта, уже не прибавляют конкурентоспособности данному предприятию.

Поэтому следует развивать третий уровень конкурентоспособности, который характеризуется тем, что управление начинает активно воздействовать на производственные системы, помогает их развитию и совершенствованию. Но для некоторых предприятий и этого оказывается недостаточно.

Компании, которым удастся достигнуть четвертого уровня конкурентоспособности, не только стремятся использовать опыт других предприятий данной отрасли, но готовы также конкурировать в любом аспекте производства или управления. Данные компании постоянно обновляют ассортимент выпускаемой продукции, разрабатывают и быстро осваивают новые образцы изделий, наращивают производительность труда, снижают издержки и затраты всех видов. Особое внимание уделяется обеспечению роста качества и надежности выпускаемой продукции. Предприятия, которым удастся достичь четвертой степени конкурентоспособности, и называются предприятиями с производством мирового класса.

Для того, чтобы занять устойчивые позиции на постоянно меняющемся рынке, нужно решить следующий ряд задач:

- постоянно обновлять ассортимент выпускаемой продукции;
- разрабатывать и быстро осваивать новые образцы изделий;
- увеличивать производительность труда;
- повышать гибкость производства;
- снижать издержки производства и цены на готовую продукцию;
- обеспечить стабильный рост качества и надежности новых изделий;
- повышать производственную и творческую активность персонала.

Для решения данных задач необходимо создание новых производственных систем, которые должны работать в таком режиме, который позволит нацелить предприятие на постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий, сократить затраты на производство продукции, повысить качество выпускаемых изделий.

Создание новых производственных систем, в свою очередь, требует сосредоточения усилий на следующих основных направлениях:

- комплексная автоматизация производственных процессов;
- совершенствование форм и методов управления;
- совершенствование организации производства и развитие технико-экономической базы;



- развитие кадрового потенциала, повышение квалификации и активности каждого работ пика.

В заключение следует отметить, что только новые производственные системы, способные приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, позволят предприятию эффективно функционировать в современных условиях.

**А.В. Коропятник**  
Самарская государственная  
экономическая академия

## ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Если в той или иной форме экономическим курсом Правительства будет являться построение цивилизованной рыночной экономики, для которой необходимым условием является мощный рынок ценных бумаг и энергичная инвестиционная деятельность в условиях долговременной финансовой стабильности, то вопросы оптимального, грамотного с точки зрения экономической науки поведения на этом рынке неизбежно приобретут первостепенное значение. В таких условиях отечественным инвесторам потребуются экономические технологии, разработанные и испытанные в странах с длительной историей высокоразвитых рыночных отношений. И одной из таких технологий является *портфельное инвестирование*.

Портфельное инвестирование обладает рядом особенностей и преимуществ перед прочими видами вложения капитала. Под инвестиционным портфелем понимается некая совокупность ценных бумаг, принадлежащих физическому или юридическому лицу, выступающая как целостный объект управления.

При формировании инвестиционного портфеля следует руководствоваться следующими соображениями:

- безопасность вложений (неуязвимость инвестиций от потрясений на рынке инвестиционного капитала)
- стабильность получения дохода,
- ликвидность вложений, то есть их способность участвовать в немедленном приобретении товара (работ, услуг), или быстро и без потерь в цене превращаться в наличные деньги.

Главная цель при формировании портфеля состоит в достижении наиболее оптимального сочетания между риском и доходом для инвестора.

При международных инвестициях рассматривается совокупность различных национальных рынков, т.е. стран и их валют, поэтому сегментом такого портфеля целесообразно считать совокупность ценных бумаг, характеризующую их национальным рынком (валютой) и видом (например, американские акции, японские облигации и т.д.) Инвестор собирающийся заняться международными инвестициями, должен, прежде всего, определить принципы формирования структуры портфеля международных инвестиций в целом или по отдельным его сегментам:

- 1) страны (валюты) виды ценных бумаг конкретные ценные бумаги;
- 2) виды ценных бумаг страны (валюты) конкретные ценные бумаги;
- 3) виды ценных бумаг конкретные ценные бумаги страны (валюты);
- 4) конкретные ценные бумаги страны (валюты).

В первом случае инвестор может, исходя из тех иных соображений, выбрать, например, Японию или Францию, затем японские облигации или французские акции, и, наконец, конкретные ценные бумаги. Во втором случае вначале выбираются виды ценных бумаг (например, акции и краткосрочные ценные бумаги), затем для каждого вида определяются страны (например Япония для инвестиции в акции и Великобритания для инвестиций в краткосрочные ценные бумаги) и в завершении определяются конкретные ценные бумаги. Третий и четвертый случаи характерны для определения структуры сегмента акций в портфеле международных инвестиций. При этом в третьем случае выбор вида ценных бумаг означает выбор отраслей экономики (промышленности и банковского сектора), после чего выбираются акции конкретных компаний безотносительно к их национальной принадлежности. Выбор таких акций определит совокупность стран (валют) инвестирования.

Чтобы эффективно вести портфель инвестиций финансовый менеджер должен использовать следующие принципы, которые широко применяются в мировой практике при формировании инвестиционного портфеля:

1. Успех инвестиций в основном зависит от правильного распределения средств по типам активов на 94% выбором типа используемых инвестиционных инструментов (акции крупных компаний, краткосрочные казначейские векселя, долгосрочные облигации и др.); на 4% выбором конкретных ценных бумаг заданного типа, на 2% оценкой момента закупки ценных бумаг.

2. Риск инвестиций в определенный тип ценных бумаг определяется вероятностью отклонения прибыли от ожидаемого значения. Прогнозируемое значение прибыли можно определить на основе обработки статистических данных о динамике прибыли от инвестиций в эти бумаги в прошлом, а риск - как среднеквадратическое отклонение от ожидаемой прибыли.

3. Общая доходность и риск инвестиционного портфеля могут меняться путем варьирования его структурой. Существуют различные программы, позволяющие конструировать желаемую пропорцию активов различных типов, например минимизирующую риск при заданном уровне ожидаемой прибыли или максимизирующую прибыль при заданном уровне риска и др.

4. Оценки, используемые при составлении инвестиционного портфеля, носят вероятностный характер. Конструирование портфеля в соответствии с требованиями классической теории возможно лишь при наличии ряда факторов: сформировавшегося рынка ценных бумаг, определенного периода его функционирования, статистики рынка и др.

Основной вопрос при ведении портфеля - как определить пропорции между ценными бумагами с различными свойствами. Так, основными принципами построения классического консервативного (малорискового) портфеля являются: принцип консервативности, принцип диверсификации и принцип достаточной ликвидности.

**Принцип консервативности.** Соотношение между высоконадежными и рискованными долями поддерживается таким, чтобы возможные потери от рискованной доли с подавляющей вероятностью покрывались доходами от надежных активов. Инвестиционный риск, таким образом, состоит не в потере части основной суммы, а только в получении недостаточно высокого дохода.

**Принцип диверсификации.** Диверсификация вложений - основной принцип портфельного инвестирования, т.е. не вкладывайте все деньги в одни бумаги, каким бы выгодным это вложением вам ни казалось. Диверсификация уменьшает риск за счет того, что возможные невысокие доходы по одним ценным бумагам будут компенсироваться высокими доходами по другим бумагам. Минимизация риска достигается за счет включения в портфель ценных бумаг широкого круга отраслей, не связанных тесно между собой, чтобы избежать синхронности циклических колебаний их деловой активности. Оптимальная величина - от 8 до 20 различных видов ценных бумаг.

Методы корреляционного анализа позволяют, эксплуатируя эту идею, найти оптимальный баланс между различными ценными бумагами в портфеле. Однако излишняя диверсификация может привести к таким отрицательным результатам, как:

- невозможность качественного портфельного управления;
- покупка недостаточно надежных, доходных, ликвидных ценных бумаг;
- рост издержек, связанных с поиском ценных бумаг (расходы на предварительный анализ и т.д.);
- высокие издержки по покупке небольших мелких партий ценных бумаг и т.д.

Издержки по управлению излишне диверсифицированным портфелем не дадут желаемого результата, так как доходность портфеля вряд ли будет возрастать более высокими темпами, чем издержки в связи с излишней диверсификацией.

**Принцип достаточной ликвидности.** Он состоит в том, чтобы поддерживать долю быстрореализуемых активов в портфеле не ниже уровня, достаточного для проведения неожиданно подворачивающихся высокодоходных сделок и удовлетворения потребностей клиентов в денежных средствах. Практика показывает, что выгоднее держать определенную часть средств в более ликвидных (пусть даже менее доходных) ценных бумагах, зато иметь возможность быстро реагировать на изменения конъюнктуры рынка и отдельные выгодные предложения.

Рассматривая вопрос о создании портфеля, инвестор должен определить для себя параметры, которыми он будет руководствоваться:

- необходимо выбрать оптимальный тип портфеля
- оценить приемлемое для себя сочетание риска и дохода портфеля и соответственно определить удельный вес портфеля ценных бумаг с различными уровнями риска и дохода.
- определить первоначальный состав портфеля
- выбрать схему дальнейшего управления портфелем

При всем инвестиционных качеств многообразии из них можно выделить некоторые основные: ликвидность или освобождение от налогов, отраслевая региональная принадлежность.

Рассматривая вопрос с точки зрения практики отечественного фондового рынка, необходимо, прежде всего, решить проблему: а имеется ли на нем достаточное количество качественных ценных бумаг, инвестируя в которые можно достигнуть вышеприведенных норм. В частности, на отечественном фондовом рынке разновидностей портфелей не так уж и много, и далеко не каждый конкретный держатель, учитывая состояние рынка ценных бумаг, может себе позволить инвестирование в корпоративные акции. Поэтому приходится констатировать, что на отечественном рынке лишь государственные ценные бумаги являются одним из основных объектов портфельного инвестирования.

Малоприменим такой способ пассивного управления как метод индексного фонда. Индексный фонд - это портфель, отражающий движение выбранного биржевого индекса, характеризующего состояние всего рынка ценных бумаг. Если инвестор желает, чтобы портфель отражал состояние рынка, он должен иметь в портфеле такую долю ценных бумаг, какую эти бумаги составляют при подсчете индекса. В целом рынок ценных бумаг в настоящее время малоэффективен, поэтому применение такого метода может принести убытки вместо желаемого положительного результата.

Определенные трудности могут возникнуть и при использовании метода сдерживания портфеля. Этот вариант пассивного управления связан с инвестированием в неэффективные ценные бумаги. При этом выбираются акции с наименьшим соотношением цены к доходу, что позволяет в будущем получить доход от спекулятивных операций на бирже. Однако неразвитость казахстанского рынка не дает подобных гарантий.

**С.А. Корпиленко**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ РИСКИ И МЕРА ОЦЕНКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ПОТЕРЬ**

Любая экономическая деятельность связана с типовыми фазами воспроизводственного цикла: производство - обмен - распределение - потребление. Отсюда выделяют такие виды предпринимательской деятельности, как производственная, коммерческая и финансовая.

Осуществление предпринимательства в любом виде связано с риском, который принято называть хозяйственным или предпринимательским. Выясним истоки и причины такого риска и формы его проявления. В условиях командно-административной экономики экономическая обстановка формировалась "сверху" в приказном порядке в виде набора правил и норм. Планы, программы, постановления, инструкции, государственные цены, фонды, лимиты, наряды, тарифы формировали ту экономическую систему координат и хозяйственную среду, в которой вынуждены были действовать предприятия и люди.

Конечно, жесткая система централизованных установок и предписаний сковывала инициативу, подавляла интерес и творческое начало.

Но она вносила явную или, по крайней мере, кажущуюся четкость, обеспечивала навязанный "порядок". Хотя и не с полной уверенностью, но можно было предвидеть объемы производства, поставок, продаж, цены и соответственно доходы и прибыль. Словом, действовать в заданных условиях.

Нельзя сказать, что в условиях такой системы руководителям совсем не приходилось рисковать. Конечно, приходилось. Хозяйственные руководители всех уровней знают, что такое производственный, сбытовой, снабженческий риск в плановой экономике. Мог быть риск не выполнения государственного плана, нарушений договорных обязательств, недопоставок продукции и т.д., обусловленных чаще всего несоблюдением правил и норм хозяйственной деятельности. В таких случаях предприятия могли компенсировать свои потери кредитами, зачастую невозвратными (истощая этим, бюджет государства), а руководители несли дисциплинарную, как правило, ответственность.

При такой практике хозяйствования не было необходимости разработок общепризнанных положений о хозяйственном риске. Экономические науки (отечественные) практически не занимались этой проблемой.

В связи с развитием рыночных отношений предпринимательскую деятельность приходится осуществлять в условиях неопределенности ситуации и изменчивости экономической среды. Возможна неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата, а следовательно, возникает риск непредвиденных потерь, то есть опасность неудачи. В особенности это присуще начальным стадиям предпринимательства.

Рынок - это, прежде всего, экономическая свобода. Над предпринимателем могут возвышаться только закон и устанавливаемые им ограничения. Государственное регулирование в условиях рынка сводится преимущественно к установлению норм предпринимательской деятельности и к налоговой системе. Все остальное определяется производителем и потребителем, их волей, а в какой-то степени складывается случайным образом.

За экономическую свободу надо платить. Ведь свободе одного предпринимателя одновременно сопутствует и свобода других предпринимателей, которые вольны, покупать или не покупать его продукцию, предлагать за нее свои цены, продавать ему по определенным ценам, диктовать свои условия сделок. При этом естественно, что те, с кем приходится вступать в хозяйственные отношения, стремятся, прежде всего, к своей выгоде, а выгода одних может стать ущербом для других. К тому же предприниматель - конкурент вообще склонен вытеснить своего оппонента с рынка.

Следовательно, осваивая любой вид предпринимательской деятельности, приходится иметь дело с неопределенностью и повышенным риском. Задача предпринимателя не в том, чтобы искать дело с заведомо известным результатом, дело без риска. Предпринимательская деятельность без риска невозможна, при таком подходе можно вообще оказаться вне дела и без дела. Надо не избегать неизбежного риска, а уметь его чувствовать, оценивать его степень и не переходить за допустимые пределы. Одно из важнейших правил предпринимателя: не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно более низкого уровня.

Теория предпринимательского риска отработана слабо. В то же время в рыночной среде сама жизнь, процессы производства, распределения, обмена, потребления продукции учат правилам поведения при наличии неопределенности и риска, поощряют их за знание и сурово наказывают за незнание.

Существуют отдельные, узко-специфические виды деятельности, в которых риск поддается расчету, оценке и где методы определения степени риска отработаны и теоретически, и практически. Это, прежде всего страхование имущества, здоровья и жизни, лотерейное и игорное дело. В других областях и сферах предпринимательства эти разработанные методы обычно не удается попользовать. К тому же страховой риск относится преимущественно к объекту, вне прямой зависимости от вида деятельности. Страхование домов, автомобилей обычно не учитывает способов использования страхуемого объекта.

При оценке предпринимательского риска важна, прежде всего, не судьба всего объекта, а мера опасности и степень потенциального ущерба в условиях конкретной сделки. Риск различного вида ущерба присутствует во всех видах предпринимательской деятельности. Причем предпринимателю важна не компенсация риска, а предотвращение ущерба.

Отсюда вытекает базисное понятие риска, имея в виду, что это угроза, опасность возникновения ущерба в самом широком смысле слова.

Под хозяйственным или предпринимательским риском следует понимать риск, возникающий при любых видах деятельности, связанных с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, коммерцией, осуществлением социально-экономических и научно-технических проектов.

В рассматриваемых видах деятельности приходится иметь дело с использованием и обращением материальных, трудовых, финансовых, информационных (интеллектуальных) ресурсов, так что риск связан с угрозой полной или частичной потери этих ресурсов.

В итоге предпринимательский риск характеризуется как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности.

При установлении предпринимательского риска нужно различать понятия "расход", "убытки", "потери". Любая предпринимательская деятельность связана с расходами, тогда как убытки имеют место при неблагоприятном стечении обстоятельств, просчетах и представляют дополнительные расходы сверх намеченных. Сказанное выше характеризует категорию "риск" с качественной стороны, но создает основу для перевода понятия "предпринимательский риск" в количественное. Действительно, если риск - это опасность потери ресурсов или доходов, то существует его количественная мера, определяемая абсолютным или относительным уровнем потерь.

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) выражении, если только ущерб поддается такому измерению.

В относительном выражении риск определяется как величина возможных потерь, отнесенная к некоторой базе, в виде которой наиболее удобно принимать либо имущественное состояние предпринимателя, либо общие затраты ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности, либо ожидаемый доход от предпринимательства.

Применительно к предприятию в качестве базы для определения относительной величины риска целесообразно брать стоимость основных фондов и оборотных средств предприятия или намеченные суммарные затраты на данный вид предпринимательской деятельности, имея в виду как текущие затраты, так и капиталовложения, или расчетный доход.

Выбор той или иной базы не имеет принципиального значения, но следует предпочесть показатель, определяемый с высокой степенью достоверности.

В дальнейшем базовые показатели, используемые для сравнения, будем называть расчетными или ожидаемыми показателями затрат, выручки, прибыли. Соответственно потерями будем считать снижение дохода, прибыли в сравнении с ожидаемыми величинами. Предпринимательские потери - это в первую очередь случайное снижение предпринимательской прибыли.

Именно величина таких потерь и характеризует степень риска. Значит, анализ риска, прежде всего, связан с изучением потерь.

Речь идет не о расходе ресурсов, имеющем объективно обусловленный характер и масштаб предпринимательских действий, а о случайных, непредвиденных, но потенциально возможных потерях, возникающих вследствие отклонения реального хода, предпринимательства от задуманного сценария.

Чтобы оценить вероятность тех или иных потерь, связанных с предпринимательством, нужно уметь заранее исчислять их или измерить как вероятные прогнозные величины. При этом естественно желание оценить каждый из видов потерь в количественном измерении и уметь свести их воедино, что, к сожалению, далеко не всегда удается сделать.

Говоря об исчислении вероятных потерь в процессе их прогнозирования, надо иметь в виду важное обстоятельство. Случайное развитие событий, оказывающее влияние на ход и результаты предпринимательства, способно проводить не только к потерям в виде повышенных затрат ресурсов и снижению конечного результата. Одно и то же случайное событие может вызвать увеличение затрат одного вида ресурсов и снижение затрат другого вида.

Так что, если случайное событие оказывает двойное воздействие на конечные результаты предпринимательства, имеет неблагоприятные и благоприятные последствия, при оценке риска надо в равной степени учитывать и те и другие. Иначе говоря, при определении суммарных возможностей потерь следует вычитать из расчетных потерь сопровождающий их выигрыш.

Потери, которые могут быть в предпринимательской деятельности, целесообразно разделять на материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь.

Материальные виды потерь проявляются в непредусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затратах или прямых потерях оборудования, имущества, продукции, сырья, энергии и т.д. По отношению к каждому отдельному из перечисленных видов потерь применимы свои единицы измерения; в обобщенном виде - совокупные материальные потери - применяются стоимостные оценки в денежном измерении. (Имея оценку вероятных потерь по каждому из отдельных видов материальных ресурсов в стоимостном выражении, можно свести их воедино, соблюдая при этом правила действий со случайными величинами и их вероятностями).

Трудовые потери представляют потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами. Измеряются в человеко-часах, человеко-днях или просто часах рабочего времени. Перевод в стоимостное измерение: количество трудочасов  $\times$  цену 1 часа.

Финансовые потери - это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг. Кроме того, финансовые потери могут быть при недополучении или неполучении денег из предусмотренных источников, при не возврате долгов, неплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемые продукцию и услуги.

Особые виды денежного ущерба связаны с инфляцией, изменением валютного курса рубля, дополнительным к узаконенному изъятием средств предприятий в государственный или местный бюджет.

Наряду с окончательными, безвозвратными могут быть и временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов.

Потери времени существуют тогда, когда процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем было намечено. Прямая оценка таких потерь осуществляется в часах, днях, неделях, месяцах запаздывания в получении намеченного результата. Чтобы перевести оценку потерь времени в стоимостное измерение, необходимо установить, к каким потерям дохода прибыли от предпринимательства способны приводить случайные потери времени.

Специальные виды потерь проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя, а также вследствие других неблагоприятных социальных и морально-психологических последствий. Чаще всего специальные виды потерь крайне трудно определить в количественном и тем более в стоимостном выражении.

Специфические потери. К ним следует отнести также потери от воздействия непредвиденных политических факторов. Такие потери порождают политический риск. Он проявляется в форме неожиданного, обусловленного политическими собраниями и событиями изменения условий хозяйственной деятельности, создающими неблагоприятный для предпринимателя фон, и тем самым способными привести к повышенным затратам ресурсов и потере прибыли.

Довольно близки по непредвиденности потери, обусловленные стихийными бедствиями, а также воровством, рэкетом.

Весьма специфичны возможные "потери", вызванные несовершенством методологии и некомпетентностью лиц, формирующих бизнес-план и осуществляющих расчет прибыли и дохода.

Особое место занимают потери предпринимателя, обусловленные недобросовестностью или несостоятельностью компонентов. Риск оказаться обманутым в сделке или столкнуться с неплатежеспособностью должника, невозвратностью долга, к сожалению, достаточно реален.

Естественно, что для каждого вида потерь исходную оценку возможности их возникновения и величины следует производить за определенное время, охватывающее месяц, год, срок осуществления предпринимательства.

При проведении комплексного анализа вероятных потерь для оценки риска важно не только установить все источники риска, но и выявить, какие источники преобладают.

Анализируя перечисленные выше виды потерь, необходимо разделить вероятные потери на определяющие и побочные, исходя из самой общей оценки их величины. При определении предпринимательского риска побочные потери могут быть исключены в количественной оценке уровня риска. Если в числе рассматриваемых потерь выделяется один вид, который либо по величине, либо по вероятности возникновения заведомо "подавляет" остальные, то при количественной оценке уровня риска в расчет можно принимать только этот вид потерь.

В принципе надо учитывать только случайные потери, не поддающиеся прямому расчету, непосредственному прогнозированию и потому не учтенные в предпринимательском проекте. Если потери можно заранее предвидеть, то они должны рассматриваться не как потери, а как неизбежные расходы и включаться в расчетную калькуляцию.

**Д.П. Куванина**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **НЕОБХОДИМОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПРИНЦИПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ - ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ**

Развитие банковского сектора России в современных условиях характеризуется насыщенностью рынка по основным видам деятельности банковских услуг и ограниченностью сфер прибыльного размещения ресурсов. Финансовый рынок перестает быть "дойной коровой" для большинства действующих на нем кредитных организаций и становится остроконкурентным рынком. Об этом свидетельствуют снижение и выравнивание уровней доходности основных финансовых инструментов, относительная стабилизация национальной денежной системы, общее перераспределение активов в сторону уменьшения доли межбанковских кредитов и государственных ценных бумаг.

Для успешного функционирования банка в современных условиях требуется разработка стратегии его развития и согласования процедур

оперативного менеджмента с процедурами стратегического планирования и управления.

К сожалению, одной из основных проблем российских кредитно-финансовых учреждений является отсутствие не просто современных, но хоть каких-нибудь форм и методов управления банком на стратегическом уровне, что как показывает практика, довольно часто приводит банк к несостоятельности.

Анализ статистики публикуемой отчетности кредитных организаций, являющейся заведомо приукрашенной, полностью подтверждает несбалансированный характер работы каждой кредитной организации, в частности, и созданной банковской системы в целом.

Необходимо также учитывать тот факт, что в нашей стране непопулярен аспект экономической психологии, что является препятствием на пути к реализации действенного механизма формирования процедур конкурентного выживания, финансового оздоровления и предупреждения несостоятельности. Состояние отечественной кредитно-финансовой системы побуждает российских банкиров к осознанию назревшей острой необходимости в выстраивании стратегии выживания, к пониманию качественной разницы между санацией как процедурой банкротства и финансовым оздоровлением как доброй волей по предупреждению факта самого банкротства.

Так, анализ стратегического развития крупнейших банков самарской области и применения ими принципов стратегического управления был проведен на основе ретроспективного обзора тенденций развития крупнейших банков региона, а также результатов анализа воздействия различных конкурентных факторов на определение перспективных целевых установок банков.

В число анализируемых банков включены: ОАО КБ "Солидарность", ОАО "Газбанк", ОАО "Промышленный Коммерческий Автовазбанк", АКБ "Тольяттихимбанк", ОАО "Национальный Торговый Банк". Отбор исследуемой группы банков осуществлялся на основе количественных показателей (величина активов, собственных средств, отдельных статей активов и пассивов банков) и качественных критериев (устойчивые конкурентные позиции на отдельных сегментах банковских услуг и пр.).

Все банки, попавшие в выборку, формируют свою корпоративную стратегию на основе следующих принципов:

- Универсализация и диверсификация деятельности;
- Повышение качества и увеличение спектра предоставляемых продуктов и услуг;
- Жесткий контроль и реструктурирование базовых активов;
- Расширение высокоприбыльных направлений деятельности и увеличение отдачи от малоприбыльных;
- Минимизация издержек.

Общей тенденцией в развитии рассматриваемых банков является их стремление к предоставлению самого широкого спектра банковских продуктов и услуг. Деятельность почти всех самарских банков в той или иной мере простирается в финансово-инвестиционную и депозитарную деятельность.

Среди исследуемых банков наиболее высокий уровень диверсификации бизнеса имеет коммерческий банк "Солидарность", так помимо

стандартного набора банковских услуг и предоставляемых продуктов, банк оказывает консалтинговые услуги, как в рамках отдельно созданных юридических лиц, так и внутренними подразделениями банка: финансово-экономическая экспертиза проектов, консультации по управлению портфелем, по оптимизации налогообложения и пр.

Все без исключения банки строят свою маркетинговую стратегию на расширении и оптимизации структуры клиентской базы, формировании стабильной группы клиентов-потребителей банковских продуктов и услуг, ориентируясь на предприятия среднего бизнеса. Это связано со стремлением снизить риски, уменьшив уровень зависимости банка от крупных клиентов. Кроме того, необходимо отметить и ужесточение конкурентной борьбы за крупных клиентов за счет улучшения качества клиентского сервиса, повышения уровня развития банковских технологий и агрессивной маркетинговой политики.

Практически все исследуемые банки в качестве стратегического ориентира рассматривают развитие розничных банковских услуг, основанных на использовании новейших банковских и информационных технологий.

Ведущие самарские банки сосредотачивают свою деятельность не только на сотрудничестве с предприятиями и организациями экспортно-ориентированных отраслей экономики: нефтяной, металлургической, автомобилестроительной и др., интенсивно финансируются высокоприбыльные сектора, к числу которых относятся, например, телекоммуникации, недвижимость.

По экспертным оценкам для того, чтобы эффективно конкурировать в рамках региона банк должен соответствовать определенным критериям, например, масштабы его деятельности должны удовлетворять одному из условий:

- Не менее 5-7%-ной доли в совокупных активах банковской системы региона: Солидарность - 17%, НТБ - 5%, ТХБ - 8%, Газбанк - 14%, Автовазбанк - 10%;

- Минимум 5%-ной доли на ключевом для банка сегменте, например, кредитование: Солидарность - 20%, НТБ - 5%, ТХБ - 6%, Газбанк - 15%, Автовазбанк - 4%.

Это означает, что самарский финансовый рынок "поделен" между группой крупных банков, которые и в дальнейшем будут стремиться к партнерским союзам, слияниям и поглощениям.

Организационная структура банка рассматривается как некоторый индикатор его состояния, своеобразное продолжение его стратегии. Анализ существующих организационных структур показал, что с точки зрения современного понимания оптимальной организации зрелого банковского учреждения, у ведущих российских банков наблюдаются следующие принципиальные несоответствия:

- многочисленные конфликты интересов, заложенные при формировании организационной структуры и корпоративной культуры;
- отсутствие независимых централизованных информационно-аналитических и управления рисками служб;
- отсутствие системы стратегического планирования;
- излишне централизованная структура управления, отсутствие коллегиальности в принятии решений;

- отсутствие разделения отношений собственности и управления.

Доминирующим фактором при выборе организационной структуры является размер банка и уровень его диверсификации. Эффективность той или иной организационной структуры оценивается на основании анализа показателей прибыльности, специфических условий и временных интервалов организационных преобразований. Однако в настоящее время нельзя выделить ни одного российского, в частности самарского, банка, чья организационная структура полностью бы соответствовала современным западным образцам и требованиям. Первоначально банки строили свои организационные структуры по функциональному принципу. В современных условиях удержать конкурентное преимущество в рамках функциональной структуры управления очень проблематично. Крупные банки постепенно переходят от функциональной к дивизиональной организационной структуре управления, т.к. становится все труднее координировать деятельность. Происходит постепенный переход к применению принципов стратегического менеджмента; идет разделение структуры на стратегические бизнес-направления; деятельность банков ориентируется на несколько совершенно разных групп потребителей и видов услуг.

Следовательно главной задачей топ-менеджеров банков в современных условиях является создание системы стратегического управления, позволяющего планировать, контролировать и добиваться позитивного изменения финансовых и нефинансовых показателей деятельности кредитной организации.

**Н.Н. Кугай**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

В современных условиях возросла потребность теоретического обоснования управления предприятиями, которое является составной частью системы рыночного управления в целом. Это предполагает исследование в качестве самостоятельных систем самого предприятия, его системы управления и места последней в общей системе управления рыночной экономикой. Важным представляется рассмотрение указанных систем через призму экономического и организационного подходов в их единстве и взаимосвязи.

С развитием общества меняются исторические формы общественных отношений, а также производственных организаций и предприятий.

На микроэкономическом уровне описание предприятия обычно осуществляется через характеристику величины основных фондов, числа работников, формы собственности и других факторов. В дальнейшем они выступают как его ресурсы и используются для производства определенных видов продукции. Поэтому на микроуровне хозяйственную и

производственную функцию иногда смешивают и характеризуют деятельность предприятия как производственно-хозяйственную.

В рыночных условиях продукция должна быть реализована на рынке и, в зависимости от качества и других факторов, принести прибыль или убытки, стимулируя или ограничивая воспроизводственный процесс и жизненный цикл предприятия в целом. Деятельность предприятия в условиях рынка необходимо рассматривать не только через призму производства и связанных с ним издержек, но и реализации произведенных товаров и услуг и получаемого дохода; распределения остающейся у предприятия прибыли между основными его участниками и т.д. В этом случае предприятие и его деятельность рассматриваются как объекты экономического управления. Однако содержание экономической деятельности предприятия, как объекта рыночного управления (экономического самоуправления и государственного регулирования), тоже изменяется и включает не только производственную и хозяйственную, но и коммерческую деятельность. Указанные виды деятельности предприятия осуществляются в рамках единого предпринимательского комплекса, но отличаются по содержанию, целям, результатам и субъектам реализации. Каждый из них воздействует на экономическое поведение предприятия, что в конечном итоге, требует согласования и координации.

На микроуровне экономики главными характеристиками предприятия являются его качества как субъекта предпринимательской деятельности. При этом субъект предпринимательства (предприятие) выступает как обособленный производственно-коммерческий комплекс, самостоятельно осуществляющий многообразие видов экономической деятельности в рыночной экономике. Поэтому экономическая деятельность предприятия в условиях рынка характеризуется как хозяйственно-предпринимательская и включает совокупность традиционных (хозяйственной, производственной) и новых (коммерческой, снабженческо-сбытовой, финансовой, инновационной, социальной и других) видов деятельности. В связи с этим предоставляется методологически обоснованное проведение дальнейшего исследования предприятия с двух основных позиций как - объекта экономического управления с одной стороны и как субъекта рыночных экономических отношений с другой.

Предприятие в рыночных условиях выступает активным субъектом экономических и управленческих отношений как некоторый организационный комплекс. В системе экономических отношений предприятие осуществляет различные виды деятельности на основе имеющегося у него имущественного комплекса, а также в соответствии с полномочиями юридического лица, закрепленным законодательством. Для достижения своих целей предприятие активно взаимодействует с другими субъектами рынка, включая государство и международные организации. Деятельность предприятия, как субъекта рыночных отношений, осуществляется в рамках организационно-правовых форм, определенных законодательством для коммерческих организаций - предпринимательских структур.

Организационно предприятие в условиях рынка включает, в соответствии с законом общественного разделения труда, многообразие видов деятельности как по вертикали, так и по горизонтали. В системе

разделения труда по вертикали - это управление (управленческая деятельность) и производство (исполнительская деятельность), что определяется спецификой предприятия как производственной организации. Приобретая на рынке необходимые для своего производства ресурсы, предприятие выступает в роли покупателя.

В ходе трансформации ресурсов в процессе производства, оно становится товаропроизводителем. Реализация на рынке производственных товаров, услуг требует выполнения роли продавца. Кроме того, предприятию необходимы согласование и координация указанных видов деятельности для достижения своих целей, то есть ему нужен организационный механизм для выполнения регулирующих функций. В соответствии с действием организационного закона подвижного равновесия, предприятие предстает с одной стороны, как организационная система, самостоятельно осуществляющая на рынке совокупность различных видов деятельности в качестве субъекта экономических отношений. С другой стороны предприятие, выступает как некоторая самостоятельная управленческая система.

В частности, предприятие как субъект предпринимательской деятельности самостоятельно управляет своей коммерческой, производственной, финансовой и другими видами деятельности. Все это характеризует предприятие как организационный самоуправляющийся предпринимательский комплекс, который является активным субъектом всего многообразия рыночных отношений.

Можно сделать вывод, что рыночное предприятие необходимо исследовать в единстве экономической и организационной подсистем как целостную совокупность, выступающую одновременно в качестве и объекта экономического воздействия (управления) и самостоятельного субъекта экономических отношений, что позволяет рассматривать его как самостоятельный социально-экономический институт в системе общественных отношений.

**М.Е. Кузнецов**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ**

Согласно действующему в России законодательству (ФЗ "Об акционерных обществах"), в компаниях с количеством акционеров более пятидесяти в обязательном порядке должен быть сформирован совет директоров как один из органов управления компанией. В общей системе управления акционерным обществом этот орган выполняет важные функции - от имени акционеров осуществляет общее руководство деятельностью общества и контролирует работу высшего менеджмента (правления, генерального директора).

Однако, как известно из существующей практики, в большинстве акционерных обществ совет директоров не является реальным органом

управления. На долю совета, как правило, остается лишь формальное утверждение принятых решений. По мнению многих российских и зарубежных экспертов в области корпоративного управления, такая ситуация несет значительные риски для существующих акционеров и снижает инвестиционную привлекательность российских компаний в глазах иностранных инвесторов. При формальном участии совета директоров в управлении снижается эффективность контроля за деятельностью компании, и возрастают риски мошенничества и вывода активов из компании.

В практике стратегического управления сложилось несколько моделей взаимодействия высших органов управления компании в процессе разработки и реализации стратегии, которые различаются в основном по степени вовлеченности совета директоров в стратегический процесс.

Модель активного участия предполагает, что члены совета директоров лично активно участвуют в разработке и утверждении и целей и стратегии развития компании. Применение данной модели эффективно при невысокой степени сложности бизнеса, достаточно высоком уровне профессионализма членов совета директоров.

При модели активного наблюдения совет директоров координирует работу по стратегическому планированию, следит за эффективностью стратегического процесса, утверждает цели и стратегию развития компании. Данная модель будет эффективна в тех отраслях, где для разработки эффективной стратегии требуется большой профессиональный опыт, либо особенно велика турбулентность внешней среды. В этом случае совет директоров наиболее активно участвует в разработке и утверждении финансовых целей и стратегии, оставляя менеджменту свободу в формировании стратегий повышения конкурентоспособности.

Модель целевого подхода совет директоров участвует в разработке и утверждении целей развития компании, следит за эффективностью стратегического процесса, стратегию разрабатывает менеджмент. При данном подходе совет директоров предоставляет менеджменту полную свободу действий по формированию стратегии, участвуя лишь в обсуждении и утверждении целей деятельности компании. Такая система возможна при наличии высокой степени неопределенности внешней среды, высокой зависимости от компетенции исполнительного директора, либо при концентрации значительного пакета собственности компании в руках генерального директора. Однако при применении данной модели возникают значительные риски того, что стратегическое управление компанией будет осуществляться в интересах узкого круга лиц, а не всех акционеров.

Модель пассивного наблюдателя совет директоров формально утверждает цели и стратегию, разрабатываемые менеджментом. Контроль осуществляется лишь через переизбрание исполнительных органов. Данная модель наименее эффективна, поскольку фактически контроль за разработкой и осуществлением стратегии со стороны собственника не осуществляется.

В российской практике существуют все четыре модели. По данным опросов, проведенных Российским институтом директоров среди российских акционерных обществ, степень распространенности каждой из представленных моделей выглядит так, как представлено в таблице:

№ п/п	Модель	Распределение ответов респондентов
1.	Модель активного участия	36%
2.	Модель активного наблюдения	33%
3.	Модель целевого подхода	16%
4.	Модель пассивного наблюдателя	15%

Как видно из таблицы, наибольшее распространение получила модель активного участия. Во многом это объясняется высокой концентрацией собственности в российских компаниях и совмещением функций менеджеров и собственников. Очевидно, что эффективность участия совета в стратегическом управлении зависит от четкой организационной взаимодействия с менеджментом компании, а также от профессиональной компетенции членов совета.

Однако организация стратегической функции совета директоров в большинстве компаний по-прежнему находится на невысоком уровне. Также, как правило, отсутствуют какие-либо требования к профессиональной квалификации при выборе членов совета директоров.

Между тем, опыт передовой зарубежной практики показывает, что такие меры, как создание комитета совета директоров по стратегическому развитию, введение требований к профессиональной компетенции членов совета директоров может существенно повысить эффективность стратегического управления компанией, способствует повышению доверия инвесторов и как следствие повышает капитализацию компании.

**Д.В. Кузнецова**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ОЦЕНКА ПРОГРАММЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ИМИТАЦИОННОЙ МОДЕЛИ**

В настоящее время выбор и разработка инновационного проекта на предприятии состоит в поэтапном обсуждении предложений, поступающих от потенциальных исполнителей, работ. Принятие к исполнению того или иного проекта зависит от многих причин, включая экономическую эффективность, неформальные связи и т.п. Этот способ не формален и поэтому он очень гибок, легко приспосабливается к конкретным условиям решаемой задачи, стилю управления, принципам разделения ответственности между исполнителями и заказчиками. Недостатком рассмотренного способа является то, что он не дает возможности охватить всю массу предложений в целом, чтобы извлечь максимум эффективности за счет компоновки имеющихся предложений и составить высокоэффективную программу инновационной деятельности предприятия. То есть поэтапное согласование не решает проблемы "комбинаторного взрыва", а дает эвристический прием, который позво-



ляет обойти эту проблему, но именно за счет снижения эффективности принимаемого решения. Но, как совершенно справедливо отмечают профессора Вирджинского университета США Р. Холт и Л. Барнес, "с точки зрения перспективы инновационной политики фирмы самая худшая возможная ошибка - это упустить из рассмотрения наилучшую альтернативу". Для того чтобы выявить наилучший вариант, необходимо оценить по эффективности все возможные комбинации использования имеющихся ресурсов для реализации той или иной инновации.

Как правило, идея инновационного проекта возникает либо в виде предположения о возможности производить и реализовывать на рынке некоторые продукты, товары, услуги, либо в виде желания найти применение каким-либо основным фондам или специалистам, либо, наконец, в виде сочетания этих предложений и пожеланий. На стадии отработки идеи еще нет, и не может быть подробной информации о намеченном производстве, которое еще не приобрело конкретных и четких очертаний. В связи с этим важно иметь такой аппарат исследования, который, с одной стороны, использовал только информацию об основных ресурсах, а, с другой, позволял учитывать и сопоставлять гипотезы о возможных применениях данных ресурсов в различных вариантах.

Очевидно, данная задача требует большого перебора вариантов, то есть решение невозможно без применения компьютерных технологий. Предлагаемая методика решения задачи использует имитационное моделирование в сочетании с последующей дискретной оптимизацией полученных результатов. Она не заменяет, а дополняет способ поэтапного согласования, позволяя преодолеть недостатки, отмеченные ранее. При этом технология разработки и принятия программы инновационной деятельности становится более эффективной.

Имитационная модель позволяет отобразить структуру и функционирование исходного объекта с помощью машинного алгоритма без всяких ограничений на характер входных данных и управляющих параметров, то есть они могут быть случайны, и задаваться любым законом распределения. Средства имитационного моделирования служат для оценки характеристик различных вариантов нового бизнес-процесса. Все имеющиеся варианты с точки зрения их технологических, временных и организационных связей представляются в модели в виде логических условий. В модели с помощью модуля дискретной оптимизации из множества логически взаимосвязанных элементов составляется их оптимальный набор по целевому показателю. Методы дискретной оптимизации достаточно разнообразны и делятся на три основных класса: методы отсечения, метод ветвей, границ и комбинированные методы. Универсальные методы недостаточно эффективны, что побуждает разрабатывать специальные алгоритмы оптимизации, учитывающие специфику. В модели реализован алгоритм динамического программирования для решения булевых задач (АДПБЗ), который имеет ряд важных достоинств и позволяет решать задачи, недоступные другим методам.

В роли целевого показателя может быть выбран, например, максимум дохода при заданном уровне совокупных вложений, или же наоборот - минимума затрат для достижения заданного дохода. В роли элементов могут выступать различные решения, мероприятия организационно - технологического характера, правового характера, оргструктуры.

Логические условия (по смыслу) могут быть очень разнообразными. Тем не менее, любые, в том числе и очень сложные логические условия можно представить с помощью всего двух типов логических связей, например, отрицания и конъюнкции (то есть "и"), либо отрицать и дизъюнкции ("или").

Пусть  $P$  - пропозициональная переменная, иначе говоря переменная, на место которой можно подставлять любые предложения, например: "Покупка оборудования"; "Взятие кредита"; "Аренда земли" и пр.

Мы рассмотрим наиболее удобный ряд логических связей:

- 1) или (разделительная дизъюнкция);
- 2) если..., то... (импликация);
- 3) должен присутствовать хотя бы один...

Для изображения логических связей возьмем следующие символы:  $-U-$ ;  $->$ ;  $\{\}$ ;

$- P_1-U-P_2$  . - означает, что предложения  $P_1$  и  $P_2$  противоречат друг другу;

$- P_3->P_4$  - означает, что предложение  $P_4$  является следствием предложения  $P_3$ ;

$- \{P_5, P_6\}$  - какое-либо из предложений -  $P_5$ , либо -  $P_6$  обладает некоторым определенным свойством, например, истиной.

Логические связи, представленные с помощью символов:  $-U-$ ;  $->$ ;  $\{\}$  называются логическими формулами. Логической формулой является и независимая пропозициональная переменная.

Каждое предложение может быть истинным (Т) или ложным (F).

Полученные с помощью логических связей сложные предложения, также могут быть истинными или ложными. Возможные их значения представлены в таблице 1.

Таблица 1

Логические значения сложных предложений

$P_1-U-P_2$	$P_1$	$P_2$	$P_3->P_4$	$P_3$	$P_4$	$\{P_5, P_6\}$	$P_5$	$P_6$
F	T	T	T	T	T	T	T	T
T	T	F	T	T	F	T	T	F
T	F	T	F	F	T	T	F	T
T	F	F	T	F	F	F	F	F

Из таблицы видно, что сложное предложение  $P_1-U-P_2$  ложно только тогда, когда оба предложения  $P_1$  и  $P_2$  истинны. При этом предложения  $P_1$  и  $P_2$  представляют собой взаимоисключающие утверждения. Например:  $P_1$  = "Посеять рис на участке А",  $P_2$  = "Посеять кукурузу на участке А". Предложение  $P_3->P_4$  ложно в случае, если  $P_4$  истинно при ложном  $P_3$ . Импликация допускает истинность предложения  $P_4$  только в случае, если истинно предложение  $P_3$ . К примеру:  $P_3$  = "Построить помещение А",  $P_4$  = "Устроить склад в помещении А". Ясно, что склад можно устроить в данном помещении только после того, как оно будет построено. Наконец, связь  $\{P_5, P_6\}$  ложна в случае, когда ложны оба входящих в него предложения. Например:  $P_5$  = "Установить очистные сооружения типа А",  $P_6$  = "Установить очистные сооружения типа Б". Какое-либо из очистных сооружений обязательно должно быть установлено.

Логическое описание любой экономической, финансовой или хозяйственной ситуации представляет собой логическую сеть, содержащую как сложные предложения, образуемые с помощью логических связей, так и логически независимые утверждения. К примеру, если один инновационный проект предполагает занять тот участок земли, что и другой проект или если они являются технологическими или организационными вариантами достижения одной и той же цели, то такие проекты имеют связь "исключают друг друга". Если один проект является этапом другого или использует результаты другого, то проекты имеют логическую связь "если..., то".

Пример формализованной логической сети показан на рисунке 1. В данной логической сети предложения  $P_{13}; P_{14}; P_{15}; P_{16}; P_{17}$  являются независимыми, то есть они не входят ни в одну логическую связь. Все остальные предложения образуют три связанные подсети. В 1-ую подсеть входят предложения  $P_1; P_2; P_3; P_4; P_7; P_8; P_9$ . Во 2-ую подсеть входят предложения  $P_5$  и  $P_6$ . В 3-ю подсеть входят  $P_{10}; P_{11}; P_{12}$ .

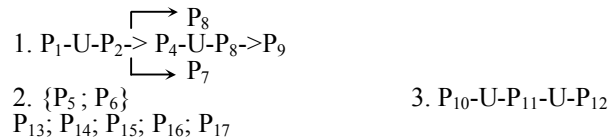


Рис.1 Логическая сеть

Кроме логических условий принятие решений обуславливается ограничениями и хозяйственно-экономическими целями. Каждое конкретное решение  $P$  требует определенных затрат  $z$ , и направлено на получение определенного результата  $R$ . В целом, таким образом, задача заключается в том, чтобы найти оптимальное комплексное решение, состоящее из набора предложений  $P_1; P_2; \dots; P_n$ , которые в совокупности, во-первых, не противоречат логическим условиям, во-вторых, требуют затрат не более некоторой заданной величины, и, в-третьих, дают максимальный совокупный конечный результат.

Сформулируем математическую постановку нашей задачи, введя следующие обозначения и переменные. Обозначим через  $\delta$  булеву переменную, которая может принимать значения 0 или 1, а через  $i$  - номер предложения. Каждому предложению  $P_i$  поставим в соответствие булеву переменную  $\delta_i$ .

С помощью булевых переменных правила установления истинности сложных предложений можно представить в виде алгебраических соотношений. В частности, сложное предложение  $P_1-U-P_2$  равнозначно неравенству:

$$\delta_1 + \delta_2 < 1, \quad (1)$$

Действительно из неравенства (1) видно, что  $\delta_1; \delta_2$  однозначно не могут быть равны единице. Другие сочетания значений допускаются. Это как раз соответствует условию, чтобы  $P_1$  и  $P_2$  не были истинны одновременно.

Сложное предложение  $P_3 \rightarrow P_4$  равнозначно неравенству:

$$\delta_3 > \delta_4, \quad (2)$$

То, что  $\delta_4$  может быть равно 1 только при условии, что  $\delta_3 = 1$  соответствует тому, что может быть истинным  $P_4$  только при условии истинности  $P_3$ .

Сложное предложение  $\{P_5; P_6\}$  равнозначно неравенству:

$$\delta_5 + \delta_6 > 1, \quad (3)$$

В соответствии с неравенством (3)  $\delta_5$  и  $\delta_6$  не могут быть одновременно равны нулю, это выражает требование, чтобы предложения  $P_5$  и  $P_6$  не были одновременно ложными.

С помощью булевых переменных может быть выражено ресурсное ограничение:

$$\sum_{i=1}^n Z_i * \delta_i < V \quad (4)$$

где  $V$  - общий объем лимитированного (ограниченного) ресурса, например, общий объем затрат.

Также может быть выражена и цель:

$$\sum_{i=1}^n R_i * \delta_i - > \max(\min) \quad (5)$$

В совокупности (1) - (5) представляют собой строгую математическую формулировку рассматриваемого класса задач.

Алгоритм модели состоит из следующих шагов: определения набора различных мероприятий, которые могут быть осуществлены в рамках разрабатываемого инновационного проекта:

1. определение показателей, характеризующих каждое мероприятие разрабатываемого проекта;
2. выбор из списка одного показателя, который будет рассматриваться в качестве ограниченного (лимитируемого) ресурса (ОР);
3. выбор из списка показателей одного, который будет рассматриваться в качестве целевого показателя (ЦП);
4. составление списка логических связей, накладываемых на мероприятия;
5. запуск процесса дискретной оптимизации;
6. просмотр результатов оптимизации.

В процессе работы модели можно обращаться к любому из этих этапов и вносить необходимые изменения: изменять наименования как ограниченного ресурса, так и целевого показателя; изменять логические связи; менять значения показателей. Однако игнорировать какой-либо из указанных выше этапов нельзя, так как тогда задача будет определена не полностью. В этом случае компьютер откажется производить дальнейшие расчеты, сделав соответствующее предупреждение на экране.

На следующей стадии реализации модели предполагается включить модуль для генерации различных способов формирования источников финансирования проекта, то есть рассмотреть различные ситуации с привлечением собственных средств финансирования (выпуск акций) и заемных средств. Путем подбора на имитационной модели для данного периода времени будет определяться режим поступления средств, выплата процентов и возвратов долга с целью достижения положительной оценки NPV по проекту. В режиме диалога можно будет исследовать

влияние цены какого-либо товара или услуги, себестоимости, размера оборотных средств, капитальных вложений, намечаемых объемов продаж, ставки дисконтирования (косвенно инфляции) и налоговых ставок на интегральные показатели проекта. В модели будут оцениваться интегральные характеристики инновационного проекта: cash flow (CF), Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR).

Имеющиеся возможности собственных и заемных средств могут повлечь за собой необходимость изменить компоновку проекта, то есть изменения в исходную информацию и повторить расчеты, выполненные на предыдущей стадии.

Построенная имитационная модель с небольшой переориентацией может быть применена не только для разработки программы инновационной деятельности, но и при решении других задач комбинированного типа:

- организация работ и нахождение критического пути;
- хранение, транспортировка и реализация товара;
- комплектация оборудования, гарнитуров, подарочных наборов и др.;
- формирование бюджета;
- формирование портфеля заказов;
- формирование портфеля ценных бумаг;
- компоновка объектов культурно-бытового, производственного назначения;
- различные задачи, вызванные миграционными процессами;
- расстановка машин по видам работ;
- расфасовка и упаковка товаров и др.

**Т.Н. Кузьменко, Е.Е. Кузьменко**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО ПРОЦЕССА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

С развитием рыночных отношений перед финансовой службой предприятия ставятся качественно новые задачи - организация эффективного управления финансовыми ресурсами с учетом методов, адекватных рыночной экономике, при этом такая постановка задачи может успешно решаться лишь в рамках финансового менеджмента. Финансовый менеджмент представляет собой систему рационального управления движением денежных потоков, возникающих в процессе хозяйственной деятельности предприятия в целях достижения поставленной цели. Другими словами, он связан с оптимизацией финансовых средств предприятия для достижения собственного максимального дохода.

Для решения поставленных задач необходимо построение и внедрение процессного подхода к управлению денежными потоками предприятия. Процессный подход дает возможность обеспечить непрерывность управления как на стыке отдельных процессов, так и при их комбинировании и взаимодействии. Ко всем процессам можно применить

методологию RDCA (plan, do, check, action) - планирование, осуществление, проверка, действие. Финансовый процесс занимает особое место в процессном подходе и состоит из трех составляющих: планирование, анализ и контроль.

Авторами разработаны предложения по улучшению процессного подхода на предприятии, как с точки зрения локального улучшения элементов финансового процесса, так и усовершенствование всего процесса.

В частности предлагается несколько основных шагов, необходимых для эффективной организации финансового процесса деятельности финансовой службы, основными из которых можно считать следующие:

Локальные улучшения. В рамках данного направления предлагается усовершенствовать деятельность корректирующих и предупреждающих мероприятий, используемых в финансовом процессе системы менеджмента качества.

Корректирующие действия проводятся для выявления и устранения причин несоответствий установленным требованиям для исключения их повторного появления, при этом контроль за ходом корректирующих действий, сроками их выполнения и анализ их эффективности осуществляет руководитель подразделения, выполняющего корректирующее действие. Разработчики корректирующих действий ежемесячно проводят анализ их результатов. Если несоответствие устранено, то корректирующее действие прекращается и делается соответствующая запись в журнал учета мероприятий по качеству. Если несоответствие остается, то корректирующие действия продолжаются, либо разрабатываются другие, более эффективные действия. Данные мероприятия имеют критические значения для всего процесса планирования. Так на основе статистических данных по проведению корректирующих действий необходимо рассчитать средние показатели и учитывать их для составления планов и для прогнозирования изменений на будущий период, далее необходимо выявить рамки и определить ряд источников причин несоответствия, на которые необходимо акцентировать внимание в дальнейшей работе.

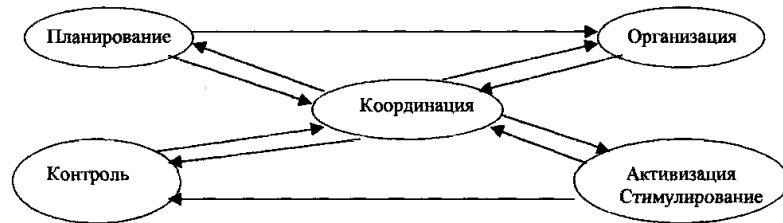
Предупреждающие действия принимаются с целью устранения причин потенциальных противоречий и предотвращения их появления.

Ответственность за разработку, проведение и контроль предупреждающих действий на уровне подразделений несут руководители подразделений ЗАО, следовательно необходимо поставить конкретные цели для руководителей подразделения, что повысит эффективность применения предупреждающих действий.

Схематично предлагаемые изменения можно представить в виде модифицированного процесса на рис. 1, с добавлением этапа "координация". Из рис. видно, что на предприятии необходимо более четкое введение координирующих действий, связывающих все элементы финансового управления.

Повышение эффективности процесса управления качеством может осуществляться через упрощение. При этом под упрощением подразумевается ряд направленных действий, которые затрагивают внутреннее содержание финансового процесса системы менеджмента качества за ЗАО "Самарский подшипниковый завод - 4". Рассмотрим следующие направления по улучшению процесса:

1. Выбор направления для постановки цели
2. Накапливание опыта о области улучшения процесса
3. Самоподдерживающийся процесс постоянного улучшения
4. Оценка локальных улучшений или улучшения всей системы
5. Анализ финансового процесса
6. Разработка системы ответственности за принятые решения



**Рис. 1** Взаимосвязь элементов процесса управления

Отсутствие четкой цели при реализации программ по улучшению процессов может оказаться серьезной ошибкой. Без цели нет основы для создания приоритетов, соединения усилий или оценки успеха. По этой причине, до начала реализации программы улучшения, необходимо обратить внимание на выявление природы и степени важности тех вопросов, на которые необходимо получить ответы. В данном случае необходимо выбрать одно из двух направлений: затраты или качество. Если выделяются затраты, то необходимо провести анализ затрат по видам деятельности, чтобы определить места концентрации основных затрат. Если же на первый план выходит качество продукции, то необходимо провести тщательный анализ требований потребителей.

На этой стадии важно понять, какие проблемы необходимо решить, а не пытаться их разрешить сразу.

В своей книге "Грань процесса" Питер Кин пишет о том, что довольно часто приходится видеть организации, которые рапортуют о многих успешных инициативах в области улучшения процессов, в то время как эффективность работы совсем не повышается. Кин утверждает, что подобный феномен связан с тем, что организации концентрируют свои усилия на улучшении второстепенных процессов. Отсюда вывод: значительное улучшение происходит только тогда, когда на предприятии улучшаются основные (т.е., создающие ценность для потребителей) процессы (в данной статье рассматривается значение финансового процесса в системе менеджмента качества).

Следовательно, на раннем этапе важно определить ключевые процессы предприятия, классифицировать их и построить карту бизнес-процессов. Более того, усилия по улучшению процессов нужно концентрировать на том, что важно для предприятия, поскольку всегда необходимо знать, какое направление более целесообразно.

Основные этапы в постановке данных целей следующие: построение карты бизнес-процессов предприятия с целью выявления ключевых процессов, установления между ними взаимосвязи и определения роли каждого из них в создании стоимости предприятия; разработка методи-

ки измерения уровня производительности предприятия для оценки суммарного прогресса и организации планирования; установление и определение ключевых проблем, связанных с уровнем производительности предприятия; убежденность в правильном понимании руководителями предприятия целей программы.

Разработка системы менеджмента качества должна осуществляться непосредственно на предприятии. Лучше всего начать с конкретной и реалистичной цели: накопить знания и добиться вовлеченности людей в программу. Начав с реализации слишком амбициозных планов, можно прийти к провалу. По мере накопления необходимых навыков, цели можно расширить и приниматься за решение более сложных задач. Вспомогательные методики необходимо своевременно корректировать, а инфраструктуру - поддерживать в рабочем состоянии для того, чтобы они соответствовали потребностям улучшений.

Прежде всего необходимо убедиться, что люди имеют необходимую компетентность и поддержку для решения поставленных задач; установить реалистичные цели по улучшению процессов и временные рамки, исходя из текущих возможностей; непрерывно поддерживать, поощрять и выражать признательность первым участникам.

Способность поддерживать программы по улучшению процессов напрямую связана со способностью понять и осуществить изменения. Вопросы управления изменениями необходимо учитывать при принятии всех оперативных решений и решений по планированию.

Изменения намного проще осуществить на "периферии" системы, где каждый занимается непосредственно производством продукции. Во многих программах по совершенствованию деятельности этот факт игнорируется, в то же время в них просматривается ориентация на непосредственное изменение поведения людей. Тем не менее, программы помогают добиваться изменений посредством прямого обращения к содержанию работы, обычно более эффективны при осуществлении изменений в поведении и мышлении людей.

Таким образом, на ранних этапах реализации программы по улучшению, требуется импульс со стороны руководства. Однако этот импульс не в состоянии поддерживать перемены в течение длительного периода. Его основное предназначение - добиться самоподдерживающегося состояния процесса улучшения, при котором комплексные проблемы решаются компетентными и в действительности мотивированными работниками. Это состояние может быть достигнуто только тогда, когда ключевым, поддерживающим процесс улучшения фактором, являются усилия самих работников.

Для стимулирования этих усилий необходимо воспользоваться основными правилами, заимствованными из следственной практики:

- мотив: работники должны понимать и принимать необходимость процесса улучшения, который требует активного руководства и соответствующих знаний;

- возможность: работники должны иметь время и место, необходимые для проведения работы в области улучшений. Для этого требуется постоянная поддержка со стороны руководства;

- средства: работники должны обладать навыками, необходимыми для того, чтобы воспользоваться стратегиями и инструментами улучшения. Для этого необходимы практика и обучение. Постоянная проблема высшего руководства - выстроить систему управления таким образом, чтобы последовательно реализовывались мотив, возможность и средства.

Успех процесса улучшений может быть оценен только в контексте всей системы. В своей книге "Теория ограничений" Э. Голдратт пишет, что локальные (местные) улучшения часто оптимизируют отдельные части общей системы. Следовательно, это будет требованием для всех планируемых и измеряемых улучшений в аспекте всей системы.

Необходимо помнить, что концепция внутреннего потребителя может способствовать достижению локального оптимума. Внешние потребители - единственные значащие потребители, так как только они осуществляют итоговую оценку деятельности предприятия.

Для внедрения локальных улучшений или улучшения всей системы необходимо: получить базовые сведения обо всей системе до начала проведения улучшений; выбрать инициативы в области улучшений, базирующиеся на результатах деятельности всей системы; оценить улучшения с точки зрения измерения уровня производительности предприятия.

С самого начала действия по улучшению процессов связаны с проблемой ответственности. Большинство предприятий организованы вертикально по функциям (по подразделениям или отделам), в то время как процессы производства продукции протекают горизонтально. При подобном построении, организации обычно имеют сложные системы контроля и подотчетности в вертикальном измерении, а процессы большей частью игнорируются. То есть, никто не ответственен именно за те процессы, которые определяют способность предприятия производить и поставлять ценность.

В книге "Улучшение деятельности" Г. Раммлер и А. Врач предлагают практичный подход к управлению одновременно горизонтальными и вертикальными измерениями с помощью интегрированной системы цепей и мер. При таком подходе стратегии и цели предприятия развертываются в ключевые бизнес процессы, а не в организационные функции (рис. 2). Это логичный первый шаг (цифра 1 на рис. 2), так как бизнес процессы - определяющие факторы эффективности предприятия.

На втором шаге цели процесса на разных уровнях развертываются горизонтально в функции, которые реализуются в процессе (цифра 2 на рис. 2). В конце концов цели функций выстраиваются вертикально вдоль цепи инстанций организации (цифра 3 на рис. 2). При таком подходе каждый отдел имеет цели, согласующиеся с теми процессами, которые он поддерживает. Подобное двухмерное расположение облегчает определение ответственности, как вертикально, так и горизонтально.

Назначение владельца, ответственного за процесс, предполагает матричную структуру организации. Обычно владелец процесса ответственен за проектирование процесса, вспомогательную документацию и обучение участников процесса, т.е. в основном занимается созданием новых возможностей процесса. За оперативное руководство процессом, т.е. эффективное использование имеющихся возможностей, ответственны функциональные руководители.

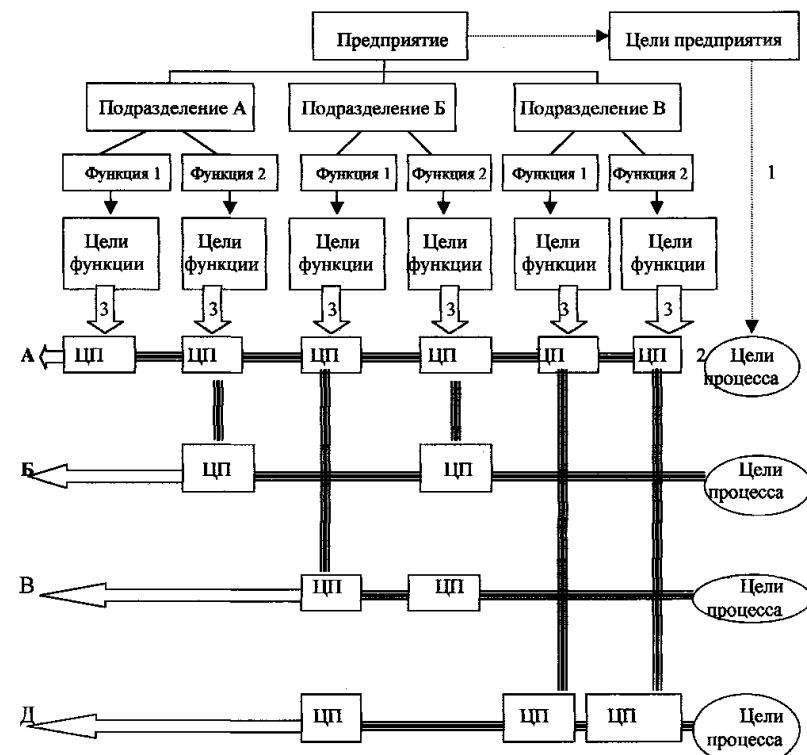


Рис. 2 Распределение ответственности по этапам процесса управления

На предприятии для применения этой методике, необходимо:

- установить цели процесса и связанные с ним показатели деятельности для ключевых бизнес процессов, учитывая, что поставленные цели отражают текущие потребности бизнеса и стратегию предприятия;
- развивать цели горизонтально для организационных единиц, которые участвуют в процессе (система управления деятельностью предприятия, которая устанавливает четкую ответственность с целью соответствия устоявшейся практике и результатам деятельности);
- определить роль руководителя процесса, чтобы была уверенность в том, что процессы управляются.

Исходя из внедренной системы менеджмента качества можно выделить пять основных групп, заинтересованных во внедрении данной системы.

1. потребители: получают продукты, которые:
  - удовлетворяют их требованиям;
  - являются надежными и безопасными;
  - есть в наличии, когда они необходимы;
  - ремонтпригодны.
2. для людей, работающих в организации, это:

- лучшие условия труда;
- большее удовлетворение от работы;
- более крепкое здоровье и большая безопасность;
- лучшее моральное состояние;
- стабильность в работе.

3. для владельцев и инвесторов, это:

- увеличение оборачиваемости вложений;
- улучшение результатов деятельности;
- увеличение рыночной доли;
- увеличение доходов.

4. для поставщиков и партнеров, это:

- стабильность, рост;
- партнерство и взаимопонимание.

5. для общества это:

- выполнение законодательных и нормативно-правовых требований;
- уменьшение вредного воздействия на окружающую среду;
- улучшение здоровья персонала;
- повышение уровня безопасности.

**Н.М. Кузьмина**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ВОЗМОЖНОСТИ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ И КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

Необходимость получения стоимостной оценки кадрового потенциала вытекает из того факта, что люди, из которых состоит любая хозяйственная организация, являются таким же важным фактором производства как и все другие экономические ресурсы. О.С. Виханский указывает: "...основой любой организации и ее главным богатством являются люди. При этом человек стал не только ключевым и самым ценным ресурсом организации, но и самым дорогостоящим. Качество трудовых ресурсов непосредственно влияет на конкурентные возможности фирмы и является одной из важнейших сфер создания конкурентных преимуществ. Продвижение фирмы на новые рынки и новые регионы зачастую вызывается именно этим фактором".

Сложные экономические условия 80-х гг. в Европе способствовали дальнейшему развитию теории управления персоналом и появлению нового подхода к персоналу организации. В середине XX века в западной управленческой мысли наметились подходы, направленные на симбиоз экономики и управления персоналом. Теоретической основой экономических форм работы с кадрами выступает концепция "человеческих ресурсов". Суть данной концепции состоит в применении экономических критериев к оценке роли человеческого фактора в производстве, организации и управлении, а также при построении всей системы кадровой работы.

В 90-х гг. в теории управления персоналом организации происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинают рас-

сматривать как основной ресурс корпорации, определяющий в первую очередь успех всей деятельности корпорации.

Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые нужно сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов корпорации, которым нужно грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Характеристика двух подходов к понятию персонала представлена в табл. 1.

Таблица 1

**Два подхода к понятию "персонал"**

<b>Персонал - издержки</b>	<b>Персонал - ресурс</b>
Принуждение	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
малый период планирования	длительный период планирования
Результаты	средство и результаты
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный

Разработкой вопросов стратегического управления занимались многие авторы, в том числе Ансофф И., Старр М., Хаттен К.. Например, Ансофф И. дал определение стратегии и предложил выделить 4 группы правил, необходимых для принятия решений.

Появилось новое определение понятия "стратегическое управление". Это управление опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкие изменения в корпорации, которые должны сопровождаться изменениями персонала.

В экономическом аспекте преобразования должны обеспечить рост эффективности на основе постоянного технического и организационно-го совершенствования предприятия.

В социальном аспекте перемены в управлении персоналом должны быть направлены на максимальное использование и развитие способностей сотрудников корпорации, а так же на создание благоприятной психологической атмосферы. Цель управления этим видом ресурсов - производственная и социальная активизация сотрудников. Необходимо создание новой системы ценностей, идеологии, организационной структуры и культуры, изменении стилей управления и принципов мотивации. Таким образом, прежде всего необходимы перемены, которые Крюгер В. называет обновлением и переоценкой ценностей<sup>1</sup>. Исходя из новых принципов управления персоналом, разрабатываются проекты изменения структур управления, информационных систем и технических средств. На этой основе формируются и проектируются новые процедуры управления.

Концепция "человеческих ресурсов" основывается на возможности применения экономических оценок способности людей создавать опре-

<sup>1</sup> Генкин Б.М. Экономика и социология труда. С. 355.

деленный доход. Чем выше индивидуальная производительность труда работника и больше период его деятельности, тем больший он приносит доход и представляет большую ценность для компании.

В настоящее время в американской практике существуют два принципиальных подхода к учету человеческих ресурсов: так называемые модели активов (или "затратные") и модели полезности. Первые предлагают ведение учета затрат на капитал по аналогии с основным капиталом и его амортизации. Вторые модели предлагают непосредственно оценивать эффект тех или иных кадровых инвестиций.

В основу первого подхода взята обычная схема бухгалтерского учета основного капитала, переработанная применительно к особенностям "человеческого капитала". В специальных счетах по разработанному перечню учитываются затраты на "человеческие ресурсы", которые в зависимости от содержания рассматриваются либо как долгосрочные вложения, увеличивающие размер функционирующего "человеческого капитала", либо списываются как потери. Учет "человеческого капитала" при таком подходе происходит в счетах примерно так же, как учет основного (физического) капитала. Устанавливается "нормальный срок амортизации". Уход ценного работника до истечения срока амортизации затраченных на него средств, болезнь, преждевременная смерть приравниваются к потере капитала. Эта методика получила название "хронологической модели затрат".

С помощью "моделей полезности" можно оценить экономические последствия изменения трудового поведения в результате тех или иных мероприятий. Речь идет о способности работника приносить большую или меньшую прибавочную стоимость. Различия в ценности определяются характером должности и индивидуальными различиями работников, занимающих одинаковые должности.

В методическом отношении проведение экономических оценок требует экспертных суждений или сложных аналитических расчетов. Это объясняется тем, что на одном из первых мест в оценке возможностей бизнеса стоит персонал. Наибольшую ценность имеют имидж, престиж, логотип, завоеванные рынки и прошлые достижения. Носителями этих ценностей являются люди, объединенные корпоративными интересами, то есть кадровый потенциал организации.

Люди не продаются и не покупаются. Можно только передать правопреемственность по трудовым договорам с ними на момент приобретения предприятия. Научно-практический и профессионально-квалификационный потенциал кадров предопределяет возможность эффективного использования бизнеса в целом. Таким образом, количественная и качественная характеристика кадрового потенциала может принципиально изменить цену предприятия.

На практике это обстоятельство подтверждается многочисленными примерами значительного превышения рыночной цены предприятия над его балансовой стоимостью. По существу, эта разница представляет собой условную целостную оценку имени, репутации предприятия и его лидера, так называемый "гудвилл".

Анализ содержания "гудвилла" показывает, что его составляющие - деловая репутация, качество менеджмента, торговая марка, - формиру-

ются под влиянием и в результате деятельности работников. Только высококвалифицированные работники, возглавляемые лидером и преданные интересам корпорации, могут организовать производство товаров высокого качества и создать непререкаемый имидж корпорации. Зависимость "гудвилла" от величины кадрового потенциала не является величиной прямо пропорциональной. Корпорация, имеющая высокий "гудвилл", может в некоторый период времени иметь низкий уровень кадрового потенциала за счет увольнения значительного числа ключевых руководителей и высококвалифицированных работников, наличия крупного конфликта в трудовом коллективе, несоответствия уровня квалификации работников изменившемуся профилю деятельности. При оценке стоимости кадрового потенциала необходимо учитывать квалификационно-личностные характеристики работников, их способность к взаимодействию, развитие, реинжинирингу, эффективной работе в меняющихся условиях.

Стоимостная оценка кадрового потенциала становится актуальной именно в рыночных условиях при разработке инвестиционных проектов, формировании финансово-промышленных групп, купле - продаже предприятий.

**Н.Ю. Кукушкина**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПЕНСИОННОЙ ПРОГРАММЫ**

Производственная система общества создается и совершенствуется для обеспечения жизнедеятельности человека. Вместе с тем человек является необходимым элементом производства потребительных ценностей. Человек встраивается в современный производственный процесс, и производство характеризуется числом рабочих мест, числом трудящихся, необходимым для поддержания производственного механизма в действии, для чего необходимо наличие здоровых, профессионально подготовленных людей. Современное производство предполагает также использование других факторов производства - сторонней энергии и технологии, замещающих труд. Возникает спрос и предложение факторов производства - рынок факторов производства, на котором устанавливаются цены факторов производства, оажнейший производственный фактор = труд человека. Для того чтобы человека можно было использовать в производстве, его нужно воспитать, обучить, содержать, для чего нужны затраты. Эти затраты - стоимость рабочей силы,

На сегодняшний день негосударственное пенсионное обеспечение во всем мире является одним из важнейших моментов в общем компенсационном пакете социального обеспечения сотрудников, наряду с заработной платой, премиями и вознаграждением за период работы, медицинским страхованием и т.п. При наличии на предприятии корпоративной пенсионной программы будущие дополнительные негосударст-

венные пенсии в виде пенсионных накоплений фактически являются формой отложения заработной платы.

Предприятие за счет использования существующих налоговых льгот для негосударственных пенсионных фондов совершенно легитимным образом может увеличить общий компенсационный пакет для своих сотрудников, включив в него негосударственные пенсии и льготные благотворительные выплаты,

Выделяются основные мотивы участников пенсионной программы предприятия:

все руководители отлично понимают, что хороших, ключевых работников надо стимулировать и поощрять, создавать им комфортные условия работы и уверенность в будущем. Д. так как обучение высококвалифицированного персонала в настоящих условиях становится все дороже для работодателя, то затраты на удержание сотрудников на работе ("золотые наручники") через льготлируемые по налогам пенсионные накопления становится просто выгодно делать;

все сотрудники должны сами делать взносы на будущую пенсию из собственных средств. В зависимости от величины, регулярности и периода накоплений собственных взносов работодатель гарантирует пропорциональное (например, на 100-200%) увеличение накоплений работника при выходе его на пенсию или при увольнении по уважительной причине (возможны схемы, когда "плечо" предприятия формально зависит от должности, стажа и административного рейтинга сотрудника).

Итак, наряду с государственным (обязательным пенсионным обеспечением, возможно и негосударственное пенсионное обеспечение (НПО))-из средств самих работающих и (или) работодателей в рамках коллективных и индивидуальных трудовых договоров. Оно уже существует в России в рамках системы негосударственных пенсионных фондов (НПФ),

Мировой опыт развития корпоративных пенсионных систем демонстрирует эффективный путь переход на принципы совместного (долевого) участия работника и работодателя в формировании пенсионных накоплений.

Стратегическая цель совершенствования корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения состоит в существенном повышении размеров выплачиваемых пенсий посредством перехода от финансирования негосударственных пенсий работодателем к системе совместного (долевого) участия работника и работодателя в формировании пенсионных накоплений.

Перевод единой системы негосударственного пенсионного обеспечения на долевое участие позволит повысить мотивацию работников к труду, Конкретным проявлением результатов перехода на долевое участие могут стать: стабилизация пенсионного бюджета Компании с последующим снижением финансовой нагрузки на работодателя; существенное повышение размеров выплачиваемых негосударственных пенсий; обеспечение безналогового режима накопления средств работодателя на солидарном пенсионном счете; повышение личной заинтересованности работников в формировании пенсионных накоплений, обеспечение мотивации к карьерному росту; создание возможности использо-

вания работниками средств пенсионных накоплений в качестве ресурса для инвестирования в рамках корпоративных программ; создание технологических основ для включения работников предприятий в обязательное пенсионное страхование через НПФ, Благодаря негосударственным пенсионным фондам у россиян опять появился выбор между обеспеченностью и беспечностью. Американский художник Фрэнк Крейна говорил: "Вас могут обмануть, если вы слишком доверяетесь людям, но жизнь станет мукой, если вы ко всему будете относиться с недоверием".

Таким образом, вкладывая средства в негосударственные пенсионные фонды, можно с максимальной экономической эффективностью реализовать важную социально-кадровую программу и гарантировать своим сотрудникам обеспеченное будущее в пенсионном возрасте. Одновременно предприятие имеет право распоряжаться средствами по своему усмотрению: перераспределять их среди сотрудников в соответствии с Положением о пенсионном обеспечении или изъять (перевести в другой негосударственный пенсионный фонд) в виде выкупной суммы при расторжении договора с НПФ, Прогнозный инвестиционный потенциал негосударственных пенсионных фондов достаточно велик, а это - источник финансирования долгосрочных инвестиционных программ предприятия.

**О.В. Кулькин**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **PR КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА**

Банковская система РФ является одной из наиболее динамично развивающихся сфер экономики, где довольно четко просматриваются рыночные механизмы. Данное положение выдвигает ряд требований как к системе в целом, так и к каждому ее элементу в частности.

С одной стороны банки, находясь в неразрывной связи с остальными отраслями экономики, диверсифицируют свою деятельность с целью обеспечения адекватности развития всей экономики, с другой стороны усиливающаяся конкуренция внутри самой банковской системы подталкивает каждый отдельный депозитарий к более направленному поиску своих рыночных сегментов и приспособлению к запросам потребителей.

Банки - предприятия, направленные на получение прибыли в долгосрочном периоде, учитывая факторы спроса и предложения; поведения потребителей; динамику рынка ссудных капиталов и т.п. должны формировать текущую и долгосрочную стратегию. Именно это обстоятельство требует активного применения комплекса маркетинга субъектами банковской системы.

До недавнего времени банки в рамках маркетинговых программ ограничивались небольшими маркетинговыми исследованиями, а в каче-



стве средства воздействия на потенциального потребителя, в основном, ограничивались методами прямой рекламы. Реклама способна обеспечить постоянное присутствие названия банка в сознании потенциальных клиентов и информировать об услугах банка, но вряд ли что-то сверх.

Банковский бизнес является венчурным, то есть рисковым по своей природе. Банки самые хрупкие и наиболее зависящие от отношения деловой публики предпринимательские структуры. В формировании гармоничных отношений внутри самого банка, а также между банком и общественностью большую роль играет "Паблик Рилейшнз" ("Public Relations" - PR) и его инструментарий.

Итак, связи с общественностью (PR) в самом общем виде можно определить как сферу деловых коммуникаций, с помощью которой формируется репутация и влияние банка на рынке банковских услуг и поддерживается положительное отношение общественности.

К сожалению PR в том виде, в котором он мог бы принести максимальную пользу пока не нашел своего применения в банках. Ниже будут рассмотрены некоторые аспекты банковского PR, которые, на наш взгляд, найдут свое применение.

#### *Отличие банковского PR от прямой рекламы*

Убедить общественность в надежности банка, в наличии высокопрофессиональной кадровой команды и грамотном менеджменте, средствами рекламы практически невозможно. Здесь действенны только словесные аргументы, то есть тексты, публикуемые или транслируемые в первую очередь через СМИ. СМИ играют центральную роль во всей системе деятельности "паблик рилейшнз", поскольку они обладают максимальным поражающим эффектом и придают информации некоторый статус объективности.

Основные отличия PR от коммерческой рекламы в банковской сфере можно сформулировать следующим образом:

1. В отличие от рекламного обращения, PR присуща техника коммуникации через событие, совпадающая во многом с канонами журналистики, когда этому событию уделяется максимум общественного внимания, а услуга, название банка, марка могут фигурировать лишь в связи с этим событием.

2. Мишенью коммерческой рекламы являются реальные и потенциальные потребители, в тоже время, мишенью PR могут быть самые разнообразные аудитории.

3. Коммерческая реклама ориентирована на создание коммуникаций с потребителем, тогда как PR ориентирован на создание долгосрочных социальных связей с определенными аудиториями.

4. Коммерческая реклама рассчитана на соответствующую реакцию потребителей в краткосрочном периоде, а PR рассчитан на долгосрочный период.

5. Реклама - это экономический спектр, а PR это социальный, политический и культурный спектр.

Благополучие банков, перспективы роста базируются не только на эффективных технологиях и необходимых связях, но в большей степени на репутации и имидже банка.

#### *Взаимоотношения со СМИ*

Взаимоотношения со СМИ включают в себя подготовку и распространение аналитических пресс-материалов, пресс-мероприятия, участие в обзорах, эксклюзивные интервью, пресс-мониторинг и пресс-клиппинг, неформальные контакты с журналистами.

#### *Контакты с общественными и государственными институтами*

Для установления или укрепления контактов с государственными и общественными структурами возможными формами могут стать участие банка в политических акциях, проводимых государственными органами власти, осуществление совместных проектов в области благотворительности и спонсорства и т.д.

#### *Взаимоотношения с клиентами банка*

Это отдельная большая группа работ, напрямую связанная с репутацией организации. Тут никуда не деться без: подготовки презентационных материалов и поздравлений клиентов, работы с жалобами клиентов, доведения интересов основных клиентских групп до руководства, поддержки "дружественных" клиентских групп, изучения и оценки нужд клиентов.

Итак, можно с уверенностью сказать, что PR, являясь источником двусторонних доверительных отношений банка с окружающим миром, неотъемлемая часть не только банковского маркетинга, но и банковской деятельности в целом!

**Н.Н. Курсов**

*ООО "Самарский Ламинат"*

*г. Самара*

## **МОДЕЛИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Для устойчивого функционирования предприятия в условиях конкурентного рынка и сохранения высокой рентабельности вложенного капитала необходимо создание надежных источников его финансирования, в том числе оптимального размера собственных оборотных средств. Поэтому проблема разработки стратегии финансирования оборотного капитала предприятия является весьма актуальной на современном этапе.

Собственный оборотный капитал предприятия представляет собой разность между текущими активами (оборотными средствами) и текущими обязательствами (кредиторской задолженностью) и показывает, в каком размере текущие активы покрываются долгосрочными источниками средств.

В теории финансового менеджмента разработаны различные критерии эффективного финансового управления, различные стратегии финансирования текущих активов в зависимости от отношения выбора относительной величины чистого оборотного капитала. Известны четыре модели финансирования: идеальная; агрессивная; консервативная; компромиссная. Выбор той или иной модели стратегии финансирования

сводится к установлению величины долгосрочных пассивов и расчету на ее основе величины чистого оборотного капитала.

Идеальная модель означает, что текущие активы по величине совпадают с краткосрочными обязательствами, т.е. чистый оборотный капитал равен нулю. В реальной жизни такая модель практически не встречается. С позиции ликвидности она наиболее рискованна, поскольку при неблагоприятных условиях (например, необходимо рассчитаться со всеми кредиторами одновременно) предприятие может оказаться перед необходимостью продажи части основных средств для покрытия текущей кредиторской задолженности.

Агрессивная модель означает, что долгосрочные пассивы служат источниками покрытия внеоборотных активов и системной части текущих активов, т.е. того их минимума, который необходим для осуществления хозяйственной деятельности. При этом предприятие наращивает запасы сырья, материалов, нерезализованной продукции, размеры дебиторской задолженности. Экономическая рентабельность активов снижается. В этом случае чистый оборотный капитал в точности равен этому минимуму. С позиции ликвидности эта стратегия также весьма рискованна, поскольку в реальной жизни ограничиться лишь минимумом текущих активов невозможно. Данная модель применима в условиях высокой неопределенности и инфляционности экономики.

Консервативная модель предполагает, что варьирующая часть текущих активов также покрывается долгосрочными пассивами. В этом случае краткосрочной кредиторской задолженности нет, отсутствует и риск потери ликвидности. При этом предприятие сводит размер запасов к рациональной величине, снижает размер дебиторской задолженности. Растет экономическая рентабельность активов, но при этом резко повышается риск технической неплатежеспособности. Чистый оборотный капитал равен по величине текущим активам. Безусловно, модель носит искусственный характер. Данная модель применима в случае, когда точно известны все сроки поставок, имеет место высокая дисциплина платежей, или в случае, когда предприятие должно экономить абсолютно на всем.

Компромиссная модель наиболее реальна. В этом случае необоротные активы, системная часть текущих активов и приблизительно половина варьирующей части текущих активов покрываются долгосрочными пассивами. Чистый оборотный капитал равен по величине сумме системной части текущих активов и половины их варьирующей части. Экономическая рентабельность активов, риск технической неплатежеспособности находятся на некоем среднем уровне.

Известны также другие модели финансирования оборотного капитала, предложенные отечественными и зарубежными исследователями.

Так, Ю. Бригхем описал следующие три варианта политики инвестиций в оборотный капитал.

"Спокойная", при которой имеет место относительно большой уровень запасов, дебиторской задолженности и денежных средств. Она связана с минимальным уровнем риска и прибыли.

"Сдерживающая", при которой уровень оборотного капитала сведен к минимуму. Она способна принести наибольшую прибыль, но и наиболее рискованна.

"Умеренная" - средний вариант.

Уровень оборотного капитала при реализации этих стратегий иллюстрирует график (рис. 1.):

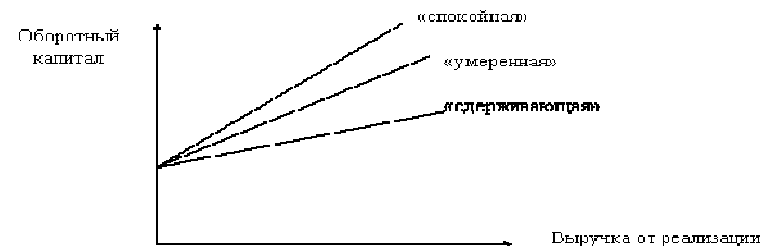


Рис.1. Модель инвестиций в оборотный капитал Ю. Бригхема

Е.С. Стоянова в своих работах рассматривает политику комплексного оперативного управления текущими активами и текущими пассивами, которая сочетает политику управления двумя указанными компонентами. Ее суть состоит, с одной стороны, в определении достаточного уровня и рациональной структуры оборотных средств, с другой - в определении величины и структуры их источников финансирования.

Известные модели финансирования оборотного капитала определяют варианты и условия производственно-коммерческой деятельности предприятия, выбор которых позволяет применить наиболее подходящую схему. Данное ограничение свидетельствует о целесообразности создания и развития комплексного подхода к определению стратегии и оптимальной структуры источников финансирования оборотного капитала на конкретном предприятии.

Исследование проблемы финансирования оборотного капитала и разработка соответствующей модели с определением системы параметров в рамках определенных условий функционирования предприятия является приоритетным направлением стратегии управления финансовыми ресурсами. Решение поставленной задачи позволит повысить надежность и сохранность финансовой устойчивости предприятия, а также достичь высокой эффективности функционирования при рациональном использовании финансовых ресурсов.

**Н.В. Лифанова**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АУДИТА И ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА**

Переход к рыночной экономике обусловил появление новых отраслей научных знаний и практической деятельности людей, к числу которых относится аудит. Как всякая отрасль экономических знаний и новый вид практической деятельности людей аудит остро нуждается в

разработке теоретических и практических вопросов, поскольку он играет исключительно важную роль в развитии предпринимательства в стране. Именно он цементирует хозяйственные связи, делая их прочными и долгосрочными, Почему? Да потому что успех в любом бизнесе гарантирован тогда, когда бизнесмен располагает достоверной финансовой информацией. А дать ему такую информацию может только аудиторская фирма, которая имеет для этого необходимую правовую базу и высококвалифицированных специалистов. Но чтобы проводить аудит на должном уровне следует основать его теорию, иметь методическую подготовку и практические навыки. Комплексная, системная разработка всей совокупности теоретических и методологических проблем в условиях рыночных отношений является насущной задачей, решение которой обеспечит организацию аудиторской деятельности, адекватной современной экономической ситуации.

Изучение аудита как самостоятельной дисциплины в высших учебных заведениях приводит к необходимости научного обоснования прежде всего ключевых понятий этой науки, к числу которых относятся: содержание, предмет, объект, цели и задачи, метод, принципы и виды аудита.

В профессиональной литературе имеются различные точки зрения по определению этих понятий. Несмотря на длительную историю развития аудита на Западе, формулировка содержания его, приведенная в работах Р. Адамса, Р. Доджа, Дж. Робертсона в книге "Аудит Монтгомери" и других публикациях, до сих пор не определена.

Всестороннее изучение и критический анализ различных точек зрения по определению содержания аудита как практической деятельности позволили нам определить его следующим образом.

Аудит как наука представляет собой систему специальных знаний о принципах и способах исследования финансовой информации хозяйствующего субъекта с целью ее объективной оценки и дачи заключения о ней клиенту для принятия им соответствующих экономических решений.

Аудит как практическая предпринимательская деятельность представляет собой проверку и анализ финансовой отчетности организации с целью выражения независимого мнения о достоверности и объективности составления финансовой отчетности в соответствии с требованиями, установленными действующим законодательством, а также оказание иных услуг по профилю своей деятельности.

Аудит - наука прикладная. Опираясь на теорию познания, она обеспечивает практическую полезность, повышает экономическую эффективность практической деятельности людей, позволяет объективно оценить достигнутые результаты, обосновать не только ближайшую перспективу, но и заглянуть за горизонт средней и дальней перспективы. Возникновение аудита как науки и новой отрасли практической деятельности было вызвано потребностью в объективной оценке финансовой отчетности организации с тем, чтобы были получены достоверные данные, показывающие действительное финансовое положение организаций и результаты ее предпринимательской деятельности за определенный (отчетный) период.

Данное нами определение аудита как практической предпринимательской деятельности, на наш взгляд, учитывает, во-первых, эволюцию аудита, во-вторых, подчеркивает его независимость; в-третьих, не ограничивается лишь констатацией достоверности информации, а указывает на роль анализа; в-четвертых, отражает консалтинговую сторону аудита и, в-пятых, показывает его цель.

Приступая к изучению любой науки, необходимо наряду с определением содержания, выяснить и ее предмет. Этот вопрос имеет принципиальное значение для оценки самостоятельности и оправданности обособления той или иной отрасли науки. Вокруг него подчас разгораются жаркие споры. Определение предмета любой науки и его конкретизация необходимы для того, чтобы четко отличать ее от других отраслей наук, установить границы, отделяющие данную науку от смежных областей знаний. Но прежде чем определить предмет любой отрасли знаний, необходимо выяснить, что же должно содержать в себе определение предмета?

На наш взгляд, оно включает в себя те особенности, что позволяет отличить данную науку от других: содержание науки и ее цель; объект исследования и источники информации. Поскольку в профессиональной литературе пока еще нет определения предмета аудита, исходя из изложенных выше соображений, мы сформулировали его следующим образом: "Предметом аудита является осуществляемая на договорной, платной и конфиденциальной основе проверка и анализ финансовой отчетности организации с целью выражения независимого мнения о ее достоверности, а также оказание иных услуг по профилю своей деятельности". Эта формулировка соответствует на наш взгляд, всем требованиям, которым должно отвечать определение предмета какой-либо науки вообще и аудита в частности. В профессиональной литературе нет пока еще четкого определения и объекта аудита. Нередко его отождествляют с предметом аудита. Несмотря на сходство определений этих понятий, отождествлять их, на наш взгляд нельзя.

Под объектом следует понимать реальность, на которой наука изучает свой предмет. Например, для медицинских наук объектом служит человек, а для экономических наук - экономика страны, его отрасли, первичные ячейки. Объект аудита определяет его цель. Так, если объектом аудита является финансовая деятельность организации, то его цель заключается в надежной, тщательной проверке финансовой отчетности и подтверждении (или неподтверждении) ее полноты и достоверности, то есть в выражении и представлении заказчику своего мнения о соответствии финансовой отчетности предприятия его действительному финансовому положению.

Если объектом аудита становится бухгалтерский учет, то цель аудита заключается в проверке его соответствия действующему законодательству, общим нормам, стандартам и правилам, установленным государством для всех подобных субъектов. При осуществлении консалтинговой деятельности целью аудита - это высококачественное оказание консультационных услуг с тем, чтобы улучшилась коммерческая деятельность клиентов аудиторской фирмы и вместе с тем рос авторитет аудиторов, что способствует расширению круга клиентов и росту дохода аудиторов.

Для достижения этих целей перед аудитором должны стоять определенные задачи, которые в профессиональной литературе еще четко не обобщены. В литературе по аудиту, наряду с предметом аудита, длительное время отсутствовало определение его метода.

В 2000 г. вышел в свет учебник "Аудит", авторами которого являются А.Д. Шеремет и В.П. Суйц, в котором дано следующее его определение. "Метод аудита, - пишут они, - это совокупность приемов, с помощью которых оценивается состояние изучаемых объектов". Следует отметить, что при освещении этого вопроса в литературе по аудиту не раскрыта его методология, не отражена практическая необходимость использования при осуществлении аудиторской деятельности методических приемов общенаучной теории познания, что мы попытались сделать в своих публикациях.

В профессиональной литературе слабо разработан вопрос о принципах аудита, определяющих аудиторскую деятельность. В действующем РФ "Об аудиторской деятельности" названы четыре основных принципа аудиторской деятельности, которыми являются: независимость, объективность, профессиональная компетентность и конфиденциальность.

Мы считаем, что аудит как наука должен базироваться прежде всего на диалектическом методе, наиболее полно отражающем объективную действительность, а это значит, что аудиторская деятельность должна определяться принципами "научности", "системности, комплексности и целостности".

К числу основных принципов аудита следует отнести и такие, как "сохранение системы", "сосредоточение контроля на определенных участках", "оперативность" и "конкретность". Важное методологическое значение имеет изучение видов аудита. В профессиональной литературе по этому вопросу также нет единства взглядов.

На наш взгляд, *классификацию видов аудита* следует проводить по признакам (критериям); его субъектам (внешний и внутренний); условиям законодательства (инициативный и обязательный); периодичности проведения (первоначальный и повторяющийся); охвату объекта аудирования (полный и частичный); применению технических средств (вручную и с использованием персональных компьютеров); направленности (общий, банковский, страховых организаций, бирж, внебюджетных фондов, инвестиционных институтов и др.); эволюции развития аудита (подтверждающий, системно-ориентированный и базирующийся на риске).

Одним из важнейших условий успешного управления финансами организации является **финансовый анализ**. Как известно, любые ресурсы, в том числе и финансовые, ограничены и добиться максимального эффекта можно не только за счет регулирования их объема, но и путем оптимального соотношения разных ресурсов. Финансовый анализ позволяет наиболее рационально их распределить, устранить недостатки в их использовании, подготовить варианты управленческих решений, разработать финансовую стратегию организации. Вот почему именно в

области финансового анализа так необходимы исследования и публикации, осмысление опыта экономически развитых стран, где проводится глубокий и всесторонний анализ финансовой отчетности и финансовых прогнозов, вырабатываются конкретные рекомендации, направленные на улучшение деятельности организации, определяются перспективы ее развития. К сожалению, мы недооцениваем зарубежный опыт. Причина - отсутствие, во-первых, социального заказа, насущной потребности руководства в точном знании финансового положения организации и перспектив ее развития, во-вторых, слабое исследование учеными теоретических и методологических проблем финансового анализа. Аналогично аудиту нет единой точки зрения авторов работ по определению его ключевых понятий, таких как содержания финансового анализа как науки и практики, его предмета и метода. Критическое изучение аналитической литературы позволило дать нам следующие определения этим понятиям.

Финансовый анализ как наука представляет собой систему знаний, связанных с исследованием финансово-хозяйственной деятельности субъекта, а как практика - метод исследования с целью объективной оценки финансового положения, деловой активности и эффективности финансово-хозяйственной деятельности субъекта.

Основу любой науки составляет ее предмет и метод. На наш взгляд, предметом финансового анализа является финансово-хозяйственная деятельность субъекта, а методом - совокупность способов и приемов, с помощью которых исследуется его предмет. В связи с происшедшими в последние годы кардинальными преобразованиями в методологии и практике бухгалтерского учета, перехода на Международные стандарты финансовой отчетности и аудита актуальность исследования проблем финансового анализа как практики еще более возросла, в чем особенно нуждаются финансовые менеджеры, деятельность которых немыслима без определения финансового положения и результатов предпринимательской деятельности предприятия. Следует отметить, что в настоящее время в отечественной аналитической литературе слабо исследованы такие проблемы, как анализ и методика исчисления показателей финансового левериджа, анализ и расчет финансовых рисков, эффективность инвестиционной и инновационной деятельности, оценка потенциального банкротства и прогнозирование финансового положения организации на основе использования многофакторных моделей (5-7) Альтмана и др.

Таковы на наш взгляд, те актуальные проблемы аудита и финансового анализа, которые требуют дальнейшего тщательного кропотливого исследования. Овладение потенциалом этих наук, всем и их секретами - это вопрос жизни и смерти бизнеса, особенно в специфических условиях рынка. Не обладая "ноу-хау" этих наук, невозможно правильно выбрать методы для достижения стратегических и тактических целей отдельных организаций и в целом государства.

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ХОЛДИНГЕ И В БИЗНЕС-ЕДИНИЦАХ**

Мировой опыт свидетельствует, что бюджетное планирование, или как его иначе называют, бюджетирование, является важнейшим фактором делового успеха, как для крупных корпораций, так и для предприятий малого бизнеса. Составление бюджетов позволяет предпринимателям лучше понять цели своего бизнеса, оценить возможности их достижения в желаемые сроки, обеспечить наличие требуемых ресурсов в нужное время и в нужном месте для того, чтобы достичь поставленных целей. От того, насколько грамотно ведется процесс бюджетирования на предприятии, зависит в целом эффективность мероприятий по планированию и контролю.

Бюджет представляет собой план выраженный в натуральных и денежных единицах. Бюджет служит инструментом для управления доходами, расходами и ликвидностью предприятия.

Прежде всего, можно сказать, что это план, составляемый на определенный период времени, как правило - на один год, с разбивкой по месяцам или кварталам. От других планов общего характера он отличается тем, что все стороны деятельности предприятия, предполагаемые в предстоящем году, получают в бюджете количественную оценку. Такая оценка проводится в натуральных и в стоимостных измерителях: оцениваются объем продаж и поступления выручки; величина затрат по элементам; денежные платежи и финансовый результат; дается характеристика состояния активов и пассивов предприятия на начало и конец будущего года. Экономисты говорят, что бюджет представляет собой краткосрочный план, в котором цели организации, а также ресурсы, необходимые для достижения этих целей, получают количественное выражение.

Сводный бюджет предприятия представляет собой комплексный план, который включает в себя две части: бюджет основной деятельности и финансовый бюджет. Каждая из этих частей в свою очередь состоит из нескольких плановых документов, которые также называются бюджетами, и описывают определенные аспекты предполагаемой хозяйственной деятельности предприятия.

Можно сказать, что бюджет - это выраженный в экономических показателях результат оперативного планирования, требующий действий и управления. Бюджет составляется в рамках формального процесса планирования - бюджетирования, в основе которого лежат четыре основных принципа:

- *принцип целесогласование* требует, чтобы процесс бюджетирования начинался с "снизу вверх". Это обосновывается тем, что нижестоящие руководители лучше знают ситуацию на рынке и со своей стороны обеспечат реализуемость бюджетных величин. Далее путем согласования бюджетных планов между выше- и нижестоящими руководителями

обеспечивается соответствие целям конкретных планов предприятия. Процесс меняет направление и реализуется по схеме "сверху вниз";

- *принцип приоритетности* в отношении задачи координации бюджетирования должен обеспечить использование дефицитных средств в наиболее выгодном направлении;

- *принцип причинности* предполагает, что каждая плановая единица может планировать и отвечать только за те величины, на которые она может оказывать влияние;

- *принцип постоянства целей* предполагает, что раз установленные базовые величины не должны быть принципиально изменены в течении продолжающегося контрольного периода.

Бюджет создается в результате совместных усилий контролера, ответственного за применяемые методы и подходы к процессу бюджетирования и менеджера подразделения с привлечением руководителей, ответственных за оперативную единицу. Он должен быть ориентирован на достижение целей предприятия и мотивацию менеджеров.

Бюджет - основа для делегирования задач и ответственности за их выполнение. Бюджет является результатом общего поиска лучшего решения и документирует цели, которые предприятие желает достичь. Эти цели служат мотивирующим фактором при условии, что они ясны, привлекательны и достижимы. Достижение цели на этой основе выступает в качестве критерия оценки выполненной работы.

Бюджет составляется с учетом большого количества предположений и сценариев будущего развития, поэтому отклонения плана и факта следует рассматривать не в целях поиска виновного, а в качестве импульсов для управления.

Исходным пунктом для бюджетирования является план сбыта. Из него вытекают так называемые базовые планы и соответствующие им виды бюджета: производство, закупки, запасы, производственные мощности, персонал, инвестиции. Базовые планы и бюджеты служат основой для формирования планов по прибыли, финансам и ликвидности.

Бюджетирование является также важной областью управленческого консультирования. В мировой практике большинство компаний пользуются услугами консультантов по постановке внутренней системы бюджетирования, обучению персонала методикам бюджетирования, повышению эффективности деятельности по составлению бюджетов и контролю за их исполнением. Понимание важности бюджетного планирования пришло к руководителям западных компаний не сразу, для этого потребовались десятилетия. Существенную роль в этом, наряду с научными кругами, сыграли консультанты, неустанно пропагандировавшие и развивавшие методы бюджетирования. Таким образом, можно с уверенностью сказать, что отчасти именно благодаря консалтинговым компаниям современная рыночная экономика приобрела тот опыт высокоэффективного и ориентированного на результат планирования деятельности организаций, которого так не хватало отечественной плановой экономике.

## **ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Предприятия, находящиеся в рыночной среде, часто используют инвестиции для собственного развития. Своевременное получение желаемого объема денежных средств связано с использованием критерия инвестиционной привлекательности. Инвестиционная привлекательность предприятия оценивается в виде сравнения разных оценок одних и тех же объектов: стоимость всего предприятия, доля в его уставном капитале, акция. Поэтому понятия: инвестиционная привлекательность предприятия, инвестиционная привлекательность доли в уставном капитале, инвестиционная привлекательность акции будут использоваться, как тождественные и не будут влиять на существо вопроса.

Для оценки инвестиционной привлекательности предприятия следует использовать вычислительную процедуру, дающую формализованный, однозначный ответ. При этом необходимо использовать показатель или совокупность показателей, которые давали бы не приближительную оценку явления, в динамику его изменения во времени. Для этой цели предлагается использовать коэффициент - относительный показатель, характеризующий степень оценки акций: отношение реальной (внутренней) стоимости к рыночной.

Реальная стоимость (внутренняя стоимость) - объективная оценка стоимости предприятия, которая оценивает потенциал предприятия. Рыночная стоимость - стоимость, сложившаяся на сегодняшний момент на рынке. Различия в этих оценках состоят в том, что первая, во-первых, показывает стоимость предприятия независимо от сегодняшней конъюнктуры рынка, а вторая учитывает ее, и, во-вторых, она действует в течение более продолжительного времени, а рыночная оценка показывает стоимость на конкретную дату. Эти оценки при определенных условиях могут значительно различаться. Например, при "нераскрученности" продукции и, следовательно, неполном использовании потенциала предприятия рыночная стоимость акций может существенно отличаться от их реальной стоимости, т.е. той, которая установится через определенное время, когда предприятие будет работать в полную мощность.

Реальную стоимость предприятия можно разделить на три элемента: рыночную цену имущества, кредиторскую задолженность в широком смысле и сумму дисконтированного дохода. Причем первая и третья складываются, а вторая вычитается. Вторая и третья составляющие зависят от периода времени. Причем чем более длителен этот период, тем более приближительней будет их оценка. Под рыночной ценой имущества предприятия понимается рыночная стоимость основных средств, нематериальных активов, материальных запасов и затрат, финансовых вложений, денежных средств, дебиторской задолженности. Учитывая то, что эта оценка отличается от балансовой, стоимость основных

средств и нематериальных активов должна быть дана по ценам возможной реализации, которые обычно ниже балансовых.

Учетная стоимость материальных запасов и затрат не значительно отличается от рыночной, поэтому корректировка по этой статье является излишней. Величина финансовых вложений корректируется с учетом получения прибыли от них, а также инфляции. Величина денежных средств и прочих ликвидных активов остается неизменной. Дебиторская задолженность должна быть также уменьшена на величину безнадежной и незначительно увеличена на величину реальных к получению штрафных санкций.

Под дисконтированным доходом понимается чистый дисконтированный доход (рассчитанный исходя из величины чистой прибыли).

Под третьей составляющей понимаются краткосрочные кредиты и займы, долгосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность. Все отсроченные выплаты (погашение кредитов, оплата процентов) также дисконтируются.

Приведение будущих сумм, как в случае получения дохода, так и в случае погашения кредита производится с применением дисконта в размере среднего банковского процента.

Один из способов оценки инвестиционной привлекательности предприятия производится на основе второй составляющей как наиболее влияющей на реальную стоимость, а главное более зависящей от результатов деятельности предприятия. Анализ производится на основе показателей рентабельности (доходности). Для этого определяется расчетный период, исходя из длительности осуществляемых предприятием проектов на основе бизнес-плана. После этого определяется величина ежегодной прибыли предприятия и рассчитываются показатели рентабельности. Определяются важнейшие взаимосвязи этих показателей (соотношения их частей, а также соотношение самих показателей). Затем с помощью расчета рентабельности собственного капитала и эффекта финансового рычага выясняется наличие резервов роста рентабельности и дается оценка возможности использования этих резервов для роста прибыли.

Далее будущие доходы приводятся к сегодняшней оценке. Стоимость имущества складывается с приведенными доходами, вычитаются приведенные расходы по кредитам, и получается реальная или внутренняя стоимость предприятия. При этом ее необходимо скорректировать на величину риска банкротства предприятия. Корректировка производится путем умножения внутренней стоимости предприятия на показатель платежеспособности за отчетный период.

Рассмотренный подход анализа инвестиционной привлекательности предприятия был сориентирован на изучение влияния доходности предприятия на его инвестиционную привлекательность. Основой анализа был выбран показатель рентабельности собственного капитала.

Заключительным этапом в определении расчетной величины будущей прибыли является ее корректировка на риск неполучения этой прибыли, в связи с тем, что не успев заняться предпринимательской деятельностью, мы вынуждены будем отказаться от нее из-за ликвидации предприятия, вследствие неплатежеспособности. Данная корректировка

производится с помощью отношения имеющейся платежеспособности к нормативной величине, которое характеризует степень отклонения платежеспособности от нормы.

Конечным результатом произведенных расчетов будет являться определение коэффициента инвестиционной привлекательности предприятия в количественном и формализованном виде, позволяющем сравнивать предприятия разных отраслей, технологий и сфер деятельности.

**С.А. Наметкин**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **РИСКИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ МЕЖДУНАРОДНОМ КРЕДИТОВАНИИ**

При предоставлении кредитов возникает риск того, что заемщик не сможет возратить заимствованную сумму. Еще ранее, в своем исследовании "Общая теория занятости, процента и денег" Дж. Кейнс отметил: "На объем инвестиций влияют два вида риска, которые обычно путают, но которые необходимо различать. Первый из них - это риск предпринимателя или заемщика, возникающий ввиду сомнений на счет того, удастся ли действительно получить тот ожидаемый доход, на который он рассчитывает. Если человек ставит на карту свои собственные деньги, тогда речь идет только об этом виде риска. Но там, где существует система одалживания и ссужения денег, под которой подразумевают предоставление ссуд под реальное обеспечение или под честное имя заемщика, имеет место второй вид риска, который можем назвать риском заимодавца".

В международном кредитовании имеется много различных видов рисков, которые необходимо анализировать и измерять. В частности, существует страновой риск, который является отличительной чертой между внешним и внутренним кредитованием.

Для определения странового риска используются различные методы оценки, в которых отражаются количественные и качественные уровни риска вложенных ресурсов. Одним из методов оценки являются рейтинги мировых рейтинговых агентств мира. Также для оценки странового риска многие организации и банки используют свои методики анализа.

Например, Федеральный резервный банк Нью-Йорка предложил анализ, состоящий из трех частей:

- Измерение риска по каждой стране, с которой банк ведет дела. Далее, сведение всех показателей риска по всем банкам для оценки подверженности банковской системы США риску по каждой стране;
- Анализ уровня и концентрации рисков по отношению к ресурсам банка с учетом экономической и финансовой обстановки в каждой стране, где у банка имеются непогашенные кредиты;
- Оценка системы управления рисками банком, в связи с объемом и характером зарубежного кредитования.

Конечно, невозможно точно определить вероятный риск невозврата финансовых ресурсов, однако существует теоретически нулевой риск, когда имеется 100 % внешняя гарантия. Поскольку кредитор в данном случае не рискует потерять заем, большая часть преимуществ от наличия гарантий у заемщика ему и достается. Так, единственной трудностью при гарантированной ссуде являются бюрократические препятствия. Кредитор может в целях компенсации риска задержек, неуплат установить ставку процента выше, чем при полном отсутствии риска. Кредиторы заинтересованы в предоставлении кредитов на подобных условиях, поскольку у них появляется возможность получить комиссионные за организацию кредита и установить отношения с новыми клиентами.

Снижение степени риска - сокращение вероятности и объема потерь. При выборе конкретного средства разрешения финансового риска инвестор должен исходить из следующих принципов:

1. Ограничивать уровень риска, который не должен превышать собственный капитал (средства);
2. Прогнозировать будущие доходы или убытки, связанные с данным видом риска;
3. Установить предельный уровень прибыльности по каждой операции (сделке).

При инвестировании соотношение максимально возможного объема убытка и объема собственных финансовых ресурсов показывает степень риска, которая определяется отношением максимально возможной суммы убытка к объему собственных финансовых ресурсов с учетом поступлений средств.

Исследования зарубежных экономистов по проблемам рискованных мероприятий позволили определить оптимальный коэффициент, составляющий предел от 0 до 0,3, а уровень риска, ведущий к банкротству, от 0,7 и более.

При предоставлении кредитных ресурсов наиболее значимой составляющей является риск его невозврата. В международной практике банки используют рейтинги, позволяющие заранее получить при предоставлении кредитных ресурсов необходимый процент вознаграждения,

Условия финансирования международных кредитов под гарантии при привлечении иностранных кредитов и технической помощи играют огромную роль. Значимость условий внешнего финансирования отражается на будущих средствах.

К основным видам рисков при привлечении иностранных инвестиций относятся также трансфертные риски, валютные, политические, а также риски, связанные с дебиторами.

Правовое регулирование в области привлечения иностранных кредитов и займов способствует снижению риска возникновения дефолтов страны перед иностранными странами-донорами. С принятием нового закона "О государственном и гарантированном заимствовании и долге" внешняя задолженность и регулирование вопросов, связанных с ними получили правовую основу.

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ**

Под управлением затратами предлагается понимать непрерывный процесс их учета, анализа, планирования, контроля, выработки управленческих решений, направленных на снижение и оптимизацию затрат, а также активизация и мотивирование сотрудников в данном направлении.

В процессе управления затратами решаются такие задачи, как определение и регулирование базы цен, оценка эффективности производства, планирование перспективы развития предприятия, обеспечение режима экономии и увеличения прибыли, анализ инвестиционной привлекательности предприятий и оценка эффективности инвестиционных проектов.

Для принятия оптимальных управленческих решений в области снижения затрат необходимо наличие информационной системы, позволяющей представлять следующие данные:

- наиболее значительные составляющие издержек в целом, так как именно они должны стать первостепенным объектом внимания в работе по снижению затрат. В автомобиле - это стоимость покупных материалов и комплектующих. Они составляют до 60 % в себестоимости готовой продукции;
- изготовление каких моделей автомобилей связано с наибольшими затратами;
- на каких этапах технологического процесса и в каких сферах деятельности (в процессе производства, реализации, сервисного обслуживания) возникают затраты и кто несет ответственность;
- влияние затрат на прибыль, получаемую от реализации каждого изделия;
- необходимое снижение затрат для получения требуемой прибыли;
- зависимость изменения затрат от изменения объема производства (снижение постоянных издержек на единицу продукции);
- влияние дополнительных капитальных вложений на затраты на производство.

Эффективное управление затратами предполагает определение приоритетов при распределении средств на стадии научно-исследовательских работ, маркетинговых исследований, производства и эксплуатации. Существует правило, согласно которому 1 рубль, сэкономленный при стратегическом маркетинге и НИР, приводит к увеличению затрат при проектировании на 10 рублей, при изготовлении продукции - на 100 рублей, в эксплуатации - на 1000 рублей.

По оценкам специалистов, резервы снижения издержек распределяются примерно следующим образом:

- в снабжении - 50%;
- в производстве - 10%;
- в сбыте - 40%.

В области снабжения работа должна вестись по трем направлениям:

- удержание на определенном уровне или снижение цен поставщиками на поставку материалов и комплектующих;
- оптимизация партии закупки, способов доставки и складирования;

закупка более качественных комплектующих изделий.

Брак в партиях поставок комплектующих в России считается приемлемым до 1% от общего объема поставок, тогда как в мире допускается 0,005%.

Для более эффективной работы по качеству поставляемых изделий в Самарской области создан тройственный союз - Самарский центр сертификации - Поволжское отделение РИА - ЮТАК. Создание этого объединения содействует развитию автомобильной промышленности сразу в трех направлениях. СЦС позволяет повысить уровень требований к поставщикам. ПО РИА проводит обучение персонала предприятий - поставщиков, а ЮТАК берет на себя обязанность проводить сертификацию их систем качества.

Снижению цен на сырье и комплектующие способствует сокращение посредников, переход на предоплатную форму расчетов.

Условно можно выделить две категории посредников: цивилизованных и нецивилизованных.

К цивилизованным мы относим посредников, которые могут кредитовать автозавод на большие сроки (30 дней и выше) по ставкам значительно ниже банковских. Так же следует учесть возможность договоренностей с этими посредниками о фиксированном проценте. Такие посредники выгодны для автомобильного завода особенно при больших партиях закупок.

К нецивилизованным мы относим посредников с криминальными связями. Достижение ими максимальной прибыли часто приносит убытки заводу-изготовителю автомобилей. Здесь необходима работа службы безопасности с целью определения и пресечения деятельности заинтересованных лиц в таких посреднических услугах как на заводе - поставщике, так и на заводе - изготовителе автомобилей.

Ключевыми элементами сокращения количества человеко-часов в процессе производства, а значит снижения затрат, являются:

- стандартизация работ и автоматизация производственных процессов;
- непрерывное совершенствование и синхронизация процессов;
- упрощение продукции (модуляризация);
- сокращение номенклатуры (систематическое сокращение количества видов изделий);
- сокращение времени каждой технологической операции на 15-20% в каждой следующей модели.

Работа по оптимизации издержек в производстве должна вестись по следующим направлениям:

- повышение качества обработки, изготовления деталей и узлов автомобиля;



- повышение качества сборки автомобиля;
- оптимизация маршрутов движения деталей, складирования, переналадки оборудования.

Для сокращения затрат в производственном процессе также необходимо:

организация учета затрат по бесполуфабрикатному методу без учета затрат в предыдущих переделах. Это позволит оптимизировать численность бухгалтеров, экономистов и финансистов и облегчить формирование управленческой отчетности;

- организация функциональной службы "управление организации производства", которая описывает и связывает все процессы на предприятии с одновременной автоматизацией этих процессов;

- введение складского хозяйства с назначением материально-ответственных лиц (в данном случае речь идет в основном не о поставках, а о передаче деталей внутри завода). В настоящее время, поскольку объемы движения товарно-материальных ценностей на автомобильных заводах очень большие, то, как правило, на складах нет материально-ответственных лиц;

- формирование механизма четкого слежения передачи деталей из производства в производство (точек регистрации), чтобы определить место возникновения сверхнормативных затрат;

- отражение информации в суточном режиме по движению деталей, браку, потерям не только в номенклатуре, но и в стоимостном выражении;

- немедленное извещение руководства о происходящих ненормированных отклонениях в процессе производства и предложения по их исправлению.

- проведение работ по четкому разделению затрат по видам выпускаемой продукции основного и вспомогательного производства.

Важной составляющей себестоимости в автомобилестроении является фонд оплаты труда. Для автомобильной промышленности конвейерная система оптимальна, но и имеет свои отрицательные стороны, связанные с интенсивностью трудового процесса и выполнением одной монотонной операции, когда люди не выдерживают и уходят. Предприятия теряют на том, что приходится постоянно вести набор персонала и обучать его.

Снижение затрат за счет сокращения численности работников ведет к быстрой экономии, но чревато чрезмерными нагрузками на оставшихся людей, а в результате - снижение производительности труда, потеря интереса, ухудшение морального климата, возможный рост брака на сборке из-за увеличения интенсивности труда.

Снижение же заработной платы при сохранении коллектива - это антимотивационный механизм. Уменьшение социальных льгот и гарантий ведет к тем же последствиям, что и снижение заработной платы, кроме того, эти два фактора способствуют оттоку высококвалифицированных специалистов с предприятия.

Напротив, организация, которая рассматривает своих сотрудников как наивысшую ценность и стремящаяся совместить интересы персонала со своими, вынуждена провозгласить максимизацию фонда оплаты

труда высшей целью, несмотря на то, что эти расходы (на оплату труда) выступают как составляющая себестоимости товара.

По мнению японских специалистов, резервы снижения издержек следует искать в тех областях деятельности, где не присутствует конфликт интересов с сотрудниками, акционерами, потребителями, поставщиками, властями и т.п. По японскому опыту - путь в этом направлении - непрерывное совершенствование (или постоянное улучшение) всех аспектов деятельности организации, среди которых можно выделить:

- сокращение производства лишней продукции, которая не находит немедленного спроса и возникают избыточные запасы, требующие расходов на хранение и приводящие к "омертвлению" капитала, затраченного на их производство;

- сокращение излишних запасов покупных материалов, комплектующих и прочих ТМЦ; организация поставок "точно во время";

- ремонт и модернизация оборудования;

- сокращение отходов производства и непроизводительных простоев.

Недооцениваемым источником экономии затрат являются факторы, которые объединяют общим понятием "логистика".

Логистика представляет собой важную составную часть в производственной цепочке:

- планирование внутренних и внешних потоков сырья и материалов;

- электронные средства коммуникации;

- оптимизация выполнения заказа, с целью ориентации на заказчика, сокращения наличности, снижения затрат, сокращения сроков поставки, а также учет планов по мощностям, привлечению персонала, определению узких мест, сроков исполнения, размера партий.

Значительные резервы для снижения себестоимости на предприятиях автомобилестроения кроются в передаче части социальной инфраструктуры завода (детские сады, санатории, пансионаты) на баланс города. Передача данных объектов позволит значительно сократить непроизводительные затраты и упростить структуру управления социальной сферой.

Что же касается затрат в области сбыта продукции на автомобильных предприятиях, то создание собственной сети реализации продукции влияет на увеличение себестоимости автомобиля, а, следовательно, на уменьшение прибыли. Но предприятия вынуждены идти на такие меры ради дальнейшей выгоды и создания фирменной сети реализации и обслуживания, которая позволит значительно быстрее реагировать на спрос покупателей автомобильной продукции.

\* \* \*

1. Адлер Ю.П., Шепетова С.Е. От затрат на качество - к управлению затратами // Методы менеджмента качества. 2002. №4.

2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М.: Остожье, 1999.

## **СТРУКТУРА УЧЕТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Новые экономические условия, в которых находятся российские предприятия в последние годы, ставят перед их руководством новые цели и задачи. В этой связи качественное изменение претерпевает система формирования и использования экономической информации в целях управления. Серьезной проблемой на сегодняшний день является определение структуры учета в системе управления предприятием.

Учет в зависимости от целей и задач обычно делят на три вида: статистический, оперативный и бухгалтерский. В настоящее время аппарату управления требуется все возрастающее количество различной информации о состоянии управляемой системы. Традиционное деление учета на эти три вида предполагает их изолированность друг от друга. Для эффективного управления предприятием необходимо создание такой учетной системы, функционирование которой удовлетворяло бы информационным запросам различных пользователей экономической информации, выдаваемой такой системой.

Основным видом учета на предприятии считается бухгалтерский учет. Однако в последнее время ведется дискуссия о сущности бухгалтерского учета, о его соотношении с финансовым, налоговым и управленческим. Одни авторы считают, что бухгалтерский учет в обычном понимании следует называть финансовым, т.к. он удовлетворяет в основном информационные запросы внешних пользователей экономической информации. Другие авторы полагают, что финансовый, налоговый и управленческий учет являются подсистемами бухгалтерского учета. Этот вопрос до сих пор остается спорным и до конца не решенным.

Предприятие можно представить в виде системы, в рамках которой происходит взаимодействие субъекта управления (аппарат управления этого предприятия), объекта управления (материально производственная база предприятия или совокупность производственных и непроизводственных факторов внутри предприятия) и внешней среды (конъюнктура рынка).

Существование любой системы невозможно без управления, как способа обеспечения взаимосвязи элементов системы. Управление предприятием представляет собой функцию такой системы (в данном случае предприятия), обеспечивающей сохранение ее структуры, поддержание режима деятельности, формулирование и достижение программ и целей предприятия. Управление невозможно без постоянного информационного обмена между аппаратом управления и остальными элементами управляемой системы (в данном случае предприятие). Организация информационного обмена на предприятии предполагает ор-

ганизацию системы сбора, обработки, хранения и представления информации, т.е. организацию учетной системы.

Информация в рамках предприятия бывает различного рода: техническая, технологическая, конструкторская, экономическая и т.п. Таким образом, в рамках учетной системы различают подсистемы, в зависимости от того, на сбор, обработку, хранение и представление какой информации нацелена та или иная подсистема.

В основе учетной системы лежит учетная деятельность, основной задачей которой является полное и своевременное удовлетворение информационных запросов пользователей информации.

В зависимости от групп пользователей экономической информацией о предприятии, учетная система в последнее время чаще всего делится на финансовую, налоговую и управленческую подсистемы.

Финансовый учет призван обеспечить отчетной информацией главным образом внешних пользователей (контрагентов). Для удовлетворения информационных потребностей этой группы пользователей устанавливается строго определенный набор экономических показателей для характеристики предприятия, содержащийся в финансовой отчетности.

С 1 января 2002 года в нашей стране официально введен новый вид учета - налоговый, предназначенный для удовлетворения информационных запросов государственных органов, контролирующих полноту и своевременность выполнения предприятием обязательств по уплате законодательно установленных налогов, сборов и отчислений. Для этого в налоговом учете формируется набор особых экономических показателей, отражаемых в налоговой отчетности - налогооблагаемые базы и сальдо расчетов по налогам, сборам и отчислениям.

Управленческий учет призван обеспечить своевременной и полной информацией аппарат управления предприятием. В этой системе формируется установленный в интересах внутреннего управления определенный набор показателей, отражаемый в управленческой отчетности.

На предприятии должны быть организованы все три учетные подсистемы. Общим для них является то, что они представляют собой системы сбора, обработки, хранения и представления экономической информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Цель функционирования учетных подсистем одна - удовлетворение информационных потребностей лиц, принимающих управленческие решения. Однако интересы заинтересованных пользователей значительно различаются, что обуславливает различия между этими подсистемами:

1. При ведении финансового и налогового учета обязательно соблюдение требования, согласно которому учетной обработке подлежат только документально подтвержденные факты хозяйственной деятельности. В рамках управленческого учета выполнение этого требования необязательно. Напротив, к учетной обработке здесь принимаются еще

и ожидаемые факты хозяйственной деятельности и отклонения от них фактических значений.

2. Различие в системе измерителей, кот. обусловлено недостаточностью для аппарата управления использования только денежного измерителя. В рамках финансового и налогового учета чаще всего используется денежный измеритель хозяйственных фактов. Его использование обеспечивает процедуру оценки имущества и обязательств предприятия, а также сопоставимость показателей финансовой и налоговой отчетности за разные периоды времени. Для целей управления этого зачастую оказывается недостаточно, и прибегают к использованию трудовых, натуральных измерителей, а также относительных (условных) измерителей хозяйственных фактов.

3. Различия в законодательной регламентации учетных процедур финансового, налогового и управленческого учета, выражающиеся в том, что управленческий учет в этом смысле не имеет строгих ограничений, здесь используется единственный критерий - полезность для принятия обоснованных управленческих решений.

4. Финансовый учет ведется путем двойной записи на взаимосвязанных счетах бухгалтерского (финансового) учета. Управленческий учет может придерживаться этого принципа полностью или частично, а может и не придерживаться. Измерение и оценка доходов, издержек, активов без использования системы специальных счетов управленческой бухгалтерии ведется статистическими методами накопления, выборки, сравнения и т.п.

5. Различия в отчетности. Отчетность является способом обобщения данных текущего учета. В отчетности представляется определенный набор показателей, удовлетворяющий информационные запросы различных заинтересованных пользователей.

Финансовая, налоговая и управленческая отчетность различаются в основном составом показателей и периодичностью составления. В подсистеме управленческого учета используются редко применяемые и неизвестные в финансовом и налоговом учете показатели добавленной стоимости, маржинальных затрат и прибыли, предельных издержек.

Кроме содержания финансовой, налоговой и управленческой отчетности, различаются также периодичность и сроки представления отчетности. Отчетность финансового учета формируется с периодичностью обусловленной порядком ведения счетов финансового учета, т.е. по окончании месяца (срок ведения счета) по данным об остатках на счетах может быть сформирована отчетность. Время ее представления ограничено законодательством. Налоговая отчетность по составу, формам, адресам и срокам представления также регламентируется законодательством, но может иметь другую периодичность (ежемесячная, ежеквартальная, ежегодная). В управленческом учете периодичность представления соответствующих данных ежедневная, недельная, месячная, часть отчетных данных формируется по мере потребности в них или к определенному, заранее установленному сроку. Одним из главных требований к этой информации является ее оперативность.

## **ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ НА КРУПНЫХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Постоянное внедрение инноваций, технологических и организационных нововведений все более и более становится насущной потребностью большинства предприятий, целью которых является долгосрочное существование и поступательное развитие. В первую очередь это касается и машиностроительного сектора промышленности, являющегося основой экономики многих российских регионов. Ускорение научно-технического прогресса, усиление конкуренции на внутреннем и внешнем рынках являются основными факторами, требующими от машиностроительных предприятий постоянного внимания совершенствованию продукции, технологии, бизнес-процессов.

Внедрение инноваций на предприятии в настоящее время в основном осуществляется посредством реализации инновационных (инновационно-инвестиционных) проектов на основе избранной инновационной стратегии. Управление инновационным проектом включает в себя ряд основных этапов, нацеленных на обеспечение коммерческой и экономической эффективности реализуемых проектов.

На машиностроительных предприятиях наиболее распространенными являются инновации двух типов:

- 1) совершенствование существующей технологии;
- 2) создание новой продукции, или совершенствование (модернизация) уже существующей продукции.

С инновациями первого типа все крупные машиностроительные предприятия хорошо знакомы еще с советских времен. В частности на большинстве Самарских машиностроительных заводов до сих пор существует план внедрения новой техники и технологии, разрабатываемый на 3-5 лет, а также соответствующие годовые планы. Эффективность этих планов проверена годами, их составление и реализация, как правило, опираются на четко функционирующий организационный механизм.

Инновации второго рода, на наш взгляд, имеют в настоящее время большее значение для развития крупных предприятий, т.к. именно в результате их реализации предприятие имеет возможность на качественно новый уровень, развивать свою продуктовую базу, находить новых потребителей, и в целом - обеспечивать конкурентоспособность.

Управление созданием новой, либо модернизацией уже существующей, продукции, как правило, включает в себя следующие этапы:

- выработка инновационной идеи;
- предварительное маркетинговое исследование и анализ конъюнктуры рынка, на основании которого делается вывод о наличии потенциального (латентного) платежеспособного спроса на потребность, кото-

рую должна будет удовлетворить новая (модернизированная) продукция в результате внедрения инновации;

- проведение предварительной технологической оценки производства и оценки экономической эффективности;

- подготовка и изготовление опытного образца;

- проведение вторичного маркетингового исследования рынка, целью которого является выяснение существования потенциального спроса на разработанный продукт, уровень цен конкурентов, параметров соотношения "цена/объем" и некоторых других вопросов;

- формирование технологического предложения, содержащего основные технические и экономические параметры изделия;

- оценка технического предложения на экспертном совете, принятие решение о запуске изделия в серийное производство.

В необходимых случаях, а также в зависимости от специфики предприятия могут производиться также и некоторые другие действия, в частности выпуск установочной партии, обязательное заключение договора на сбыт новой (модернизированной) продукции и т.д.

Несмотря на то, что руководители практически всех машиностроительных предприятий понимают важность внедрения эффективных инноваций, в первую очередь касающихся выпуска конкурентоспособной продукции, организация работ по разработке и реализации инновационных проектов на многих предприятиях, особенно оборонных и бывших оборонных, содержит в себе целый ряд недостатков, в частности следующие:

1) Отсутствие четкой системы инициирования предложений о разработке новой продукции, что частично является следствием советских времен. Действительно, ранее для разработки новой продукции существовали специализированные НИИ, КБ, а какие именно их разработки внедрять на конкретном предприятии решало государство. В настоящее время ряд бывших оборонных предприятий столкнулся с такими проблемами, как, во-первых отсутствие четкой специализации на выпускаемой продукции (кроме государственного заказа), отсутствие собственной системы НИОКР в области перспективных разработок.

2) Существующая схема организации предварительной оценки инновационных проектов, как правило, является недоработанной и малоэффективной в связи с тем, что:

а) на ряде предприятий отсутствуют реальные возможности по проведению предприятием полноценных маркетинговых исследований рынка с целью изучения спроса, конкурентоспособности предприятия и продукции. Основные причины: отсутствие необходимого штата специалистов (ранее не требовалось, поэтому кадры не созданы, а для найма опытных специалистов со стороны предприятие, как правило, не выделяет соответствующих средств), ограниченное финансирование маркетинговой деятельности руководством заводов (в связи с тем, что результатов его сразу не видно, а "лишних" денег нет). Поэтому отсутствует достоверная первичная информация о спросе на разрабатываемую продукцию, уровне фактической конкуренции со стороны организаций, производящих подобную же продукцию, а также продукцию, удовлетворяющую те же потребности, что и разрабатываемая предприятиями

продукция; часто являются неопределенными параметры "цена / возможный объем сбыта" для внедряемой продукции, являющиеся основой для предварительной оценки экономической и коммерческой эффективности проекта;

б) отсутствует четкий, проработанный механизм экономической оценки инновационных предложений. Так, в частности обычно нигде не прописаны обязанности и ответственность конкретных исполнителей по оценке прямых затрат по инновационной продукции, а также реальные сроки для данной оценки; не осуществляется предварительное отсеивание проектов руководством на основе данных маркетинговых исследований перед проведением технологической и экономической оценки, что иногда перегружает исполнителей работой по оценке продукции, которая никогда не будет запущена в производство; отсутствует механизм контроля за формированием прямых и косвенных затрат, лежащих в основе калькулирования ориентировочной и в дальнейшем фактической себестоимости новой продукции.

3) У отделов и служб предприятий часто отсутствует реальная заинтересованность в экономической и коммерческой эффективности новой продукции.

4) Несмотря на то, что задача повышения конкурентоспособности продукции объявляется руководством как одна из приоритетных, реальные программы достижения этого на предприятиях не всегда разрабатываются.

Как легко понять, описанная ситуация в области инновационного проектирования имеет место на большинстве предприятий ВПК, находящихся в кризисе, т.к. следующие условия их функционирования являются одинаковыми для всех них:

1) отсутствие реального опыта бизнес-планирования текущей и инновационной деятельности;

2) отсутствие опыта серьезной маркетинговой деятельности, направленной на поступательное развитие предприятие в конкурентной среде;

3) постоянный дефицит оборотных средств, связанный с большими просрочками в оплате заказанной и поставленной продукции государственными заказчиками, являющимися до сих пор основными потребителями выпускаемой продукции для кризисных предприятий ВПК.

4) отсутствие налаженной системы учета затрат, которая позволила бы оперативно и точно оценивать эффективность мероприятий по внедрению технологических и организационных новшеств, а также новой продукции;

5) отсутствие у высшего руководителей - бывших производственников, основной задачей которых ранее было только выполнение госзаказа - достаточных экономических и маркетинговых знаний и опыта работы в высококонкурентной экономической среде.

На наш взгляд, указанные проблемы реализации инновационных проектов на крупных машиностроительных предприятиях, могут решаться только с применением системного подхода, который подразумевает необходимость общей перестройки деятельности предприятий с учетом взаимосвязанности всех факторов и элементов внутренней среды органи-

заций, а также опираясь на имеющиеся положительные стороны в инновационной деятельности указанного сектора промышленности.

Целесообразным, в частности, является осуществление следующих мероприятий в области инновационной деятельности предприятий:

1) Разработка инновационной стратегии, определяющей четкие цели инновационной деятельности, направления и перспективы инновационного развития предприятия;

2) Создание единого, регламентированного механизма создания и реализации инновационных проектов, в том числе в отношении инициирования заказов, модели оценки коммерческой и экономической эффективности проектов с учетом специфики отрасли и предприятия;

3) Выделение бизнес-единиц, центров финансовой ответственности по группам продуктов на основе системы бюджетирования, что позволит производить текущий мониторинг экономической эффективности внедряемой продукции на предприятии;

4) Организация системы маркетинговой поддержки проектов, в том числе создание механизма оценки конъюнктуры рынка на всех этапах создания и реализации инновационного проекта, механизм финансирования соответствующей маркетинговой деятельности;

5) Проведение реинжиниринга предприятия с целью оптимизации информационных потоков на предприятии, что позволит ускорить реализацию проектов, обеспечить руководство текущей, полноценной информацией;

6) Рост заинтересованности сотрудников в осуществлении эффективной инновационной деятельности, что включает в себя усиление личной ответственности руководителей проектов за результаты инновационных проектов, организация продуманной системы вознаграждения участников проекта.

**К.Г. Петросян**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ НА БАЗЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

В настоящее время банковская инфраструктура рыночной экономики более или менее сформировалась. Поэтому следующей задачей является повышение эффективности работы как отдельных банков, так и банковской системы в целом. В связи с этим необходимо, исходя из нынешних условий, определить и разработать пути решения данной задачи.

Следует отметить, что в последнее время банковский сектор экономики во всем мире стал динамичным и уязвимым к влиянию внешних факторов. Поэтому повышение эффективности деятельности банков (как центрального, так и коммерческих) и банковской системы страны может быть достигнуто за счет эффективного использования внутренних резервов на базе современных достижений теории и практики менеджмента.

Таким образом, указанную цель достичь можно только путем применения комплексной технологии совершенствования. Но комплексное решение может быть реализовано на базе хорошо продуманной стратегии реализации. Под стратегией понимается план последовательности применения определенных приемов, методологий и инструментарий, совокупность которых обеспечит достижение искомой цели стратегии при определенных условиях внешней среды.

В данной работе предлагаем один из вариантов стратегии повышения эффективности деятельности банка.

Для современного банка характерно многообразие деятельности и наличие множества систем автоматизации как отдельных, так и совокупности процессов. Еще немаловажной особенностью банков всех видов является то, что продукция их деятельности является интеллектуальной.

Анализ тенденции научно-технического прогресса и опыта развитых стран позволяют установить, что усовершенствования деятельности организации, занимающей интеллектуальной деятельностью, каким и являются банки, в основном происходят на базе идей и средств, достигнутых в области информационных технологий. Такими идеями и понятиями, возникшими в недрах информационных технологий, являются: реинжиниринг, виртуализация, формирование и управление корпоративными знаниями предприятия.

Основываясь на эти концепции современных информационных технологий для банковской организации, предлагаем следующую стратегию усовершенствования деятельности банков. Она состоит из следующей последовательности мероприятий и действий:

- 1) проведение реинжиниринга деятельности банка;
- 2) автоматизация и внедрение информационных технологий;
- 3) стандартизация деятельности банка;
- 4) вербализация и формирования корпоративных знаний банка;
- 5) создание системы управления корпоративными знаниями банка;
- 6) виртуализация деятельности банка;
- 7) управление информационной инфраструктурой банка.

Рассмотрим некоторые из этих пунктов.

Реинжиниринг. Целью проведения реинжиниринга является усовершенствование организационной структуры и проведения организационных процессов (деловых и бизнес процессов). Реинжиниринг проводится по результатам этапа обследования, и оценки деятельности банка или его подразделений, направленных на выполнения своей миссии и основных функций.

Технология реинжиниринга состоит из ряда этапов, и каждый этап базируется на определенную методологию.

Один из возможных вариантов общей методологии проведения реинжиниринга базируется на методологии моделирования бизнес-процессов в стандарте WfMC (Workflow Management Coalition) и на базе методик функционального, информационного и поведенческого моделирования серий IDEF-методики: IDEF0, IDEF1 и IDEF1X, IDEF2 - IDEF6, IDEF8, IDEF9, IDEF14.

По результатам моделирования бизнес-процесса осуществить оценку эффективности деятельности подразделения и принимается ре-

шение о необходимости проведения реинжиниринга, который должен составить один из этапов процесса автоматизации.

Автоматизация. В настоящее время в области информационных технологий и систем существуют два подхода обработки данных: локализованная и распределенная. Локализованная обработка данных осуществляется в одном месте: либо в сервере данных, либо в сервере приложения. В отличие от этого в распределенном подходе обработка данных осуществляется на базе одноранговой распределенной сети, в которую входят множество серверов и обработка данных осуществляется на том месте, где возникла задача. Тогда между серверами передаются результаты вычисления и обработки.

Для современных банков характерна распределенность деятельности. Поэтому ныне существующие системы локализованной обработки данных, на базе клиент-серверной платформы, являются не самым эффективным решением.

Перспективным для деятельности банка является система автоматизации, базирующаяся на технологии распределенной обработки и вычислений.

На наш взгляд система, которая реализует распределенную обработку, должна быть двухслойной: слой обработки и вычисления.

На нижнем уровне ведется расчет и вычисления показателей и параметров, которые необходимы для формирования отчетов и других видов документов, необходимых для деятельности банка. Распределенное вычисление должно осуществляться на базе технологий и стандарта, таких как CORBA или MIDAS и т.д.

На верхнем уровне должно осуществляться формирование и обработка отчетов и документов на базе тех показателей, которые рассчитаны на нижнем уровне. В настоящее время специалистами признано, что наиболее подходящей технологией является технология и стандарт XML.

Для эффективного выполнения функции банка на базе отмеченных технологий необходимо построить систему, выполняющую следующие группы функций:

- сбор и регистрацию все важных данных о деятельности банка и параметров макроэкономики;
- обработка большого объема данных по технологии OLTP (On-Line Transaction Processing);
- аналитическая обработка данных по технологии OLAP (On-Line Analytical Processing) системами или DSS (Decision Support Systems) - системы поддержки принятия решений.

Отсюда вытекает, что общая информационная система (ИС), которая обеспечит эффективность всей деятельности банковской организации, должна быть построена по модульному принципу, каждый из которых предназначен для автоматизации отдельного направления деятельности. Тогда удастся в каждой из этих систем развивать именно те качества, которые необходимы для успешного выполнения тех функций, которые они должны выполнять.

Стандартизация. Деятельность современных банков стала очень сложной и разнообразной (в деятельность современных банков кроме

традиционных банковских функций и операций еще входят функции по разработке, внедрения и администрирования ИС) управление деятельностью (т.е. менеджмент) стало очень сложной задачей. С нашей точки зрения, эффективное и оптимальное управление деятельностью банков возможно только путем оптимизации каждого из процессов по отдельности и оптимального согласования (и взаимодействия) между собой этих действий. Полное достижение этой цели может быть в двух этапах на первом этапе следует проводить реинжиниринг и стандартизацию всех процессов деятельности, а только после этого на втором этапе можно начать решение вопросов эффективности и оптимальности деятельности.

Поэтому внедрение стандартов, наряду с другими мероприятиями, должно обеспечить упорядочение организационно-производственных процессов, повышение качества результатов деятельности.

Таким образом, целью стандартизации является достижение высшего качества результатов деятельности, повышение производительности, сокращение затрат, обеспечение мобильности, восприимчивости организации к новым идеям и проектам, способности к развитию.

*Задача полной стандартизации деятельности банка предполагает:*

- стандартизацию качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг;
- стандартизацию организационной структуры и процессов (бизнес процесс);
- стандартизацию производственно-технологических процессов.

В настоящее время существуют множество типов стандартов различного назначения. Но наибольшего эффекта можно достичь только при комплексном внедрении всех видов стандартов по всем видам деятельности.

В данной работе из всего комплекса мероприятий, обеспечивающих повышение эффективности банков, рассмотрены только реинжиниринг, автоматизация и стандартизация, а остальные: вербализация и формирование корпоративных знаний, управление корпоративным знанием не были изложены из ограничения на объем работы. Хотим лишь отметить только следующие.

Концепция управления знаниями относится к числу все еще расплывчатых понятий, которые могут одновременно казаться как всеобъемлющими, так и не означающими ничего конкретного. Данная концепция отождествляется то с управлением документами, то с информационными системами для бизнеса, то со средствами коллективной работы, то с корпоративными порталами и т.д. Но система управления знаниями - это не просто отдельно взятый продукт, а всеохватывающая стратегия предприятия, которая должна выявить и обратить на пользу фирме всю имеющуюся у нее информацию, опыт и квалификацию сотрудников с тем, чтобы повысить качество обслуживания клиентов и сократить время реакции на меняющиеся рыночные условия.

Система управления знаниями позволяет мобилизовать всю накопленную на предприятии информацию, опыт и интеллект сотрудников для того, чтобы обеспечить достижение стратегической цели путем быстрого реагирования на изменения рыночных условий.

По XML хотим отметить, что он является средством интеграции разнородных систем.

XML стал основным протоколом SOAP (Simple Access Protocol - простой протокол доступа к объектам) - это новый способ взаимодействия выполняющихся на различных системах процессов с применением стандартных открытых протоколов. Открытость и простота языка разметки XML позволяют внедрение протокола SOAP, снимают многие проблемы функциональной совместимости различных систем.

XML играет также ключевую роль в сетях обмена документами, предусматривающих набор стандартных форматов для передачи всех их типовых элементов.

**В.М. Рамзаев**

*Международный институт рынка  
г. Самара*

## **НЕКОТОРЫЕ СХЕМЫ ПО ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В ХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРАВЕ РФ**

Льготный порядок налогообложения предусмотрен законодательством РФ для общественных организаций инвалидов (ООИ), которые осуществляют свою деятельность, направленную на социальную защиту инвалидов [1].

Рассмотрим ситуацию с достаточно затратным для работодателя единым социальным налогом (ЕСН). Данный налог делится на платежи в федеральный бюджет, Фонд социального страхования РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования. Его максимальная ставка составляет 36,5%.

В налоговом законодательстве от уплаты ЕСН освобождаются общественные организации инвалидов и их структурные подразделения при условии, если количество инвалидов в организации составляет не менее 80% [2]. Другим условием получения льготы является уставный капитал, который должен состоять из вкладов инвалидов не менее, чем на 50%. И третье условие - доля заработной платы инвалидов в ООИ должна быть не менее 25% от фонда оплаты труда организации. Последнее условие действует только тогда, когда сумма выплат, состоящая из зарплаты и вознаграждений, не должна превышать 100 тыс. рублей на каждого отдельного работника в течение налогового периода.

Фонд заработной платы в ООИ гораздо меньше, чем в обычных предпринимательских структурах и составляет 21,6%, а это отражается на себестоимости продукции, производимой инвалидами. ООИ ограничены в праве осуществлять предпринимательскую деятельность, и это заставляет их принимать участие в деятельности коммерческих организаций. Последние заинтересованы в сотрудничестве с ООИ ввиду снижения себестоимости продукции, производимой с участием инвалидов, а также заниженной ставки для них ЕСН (14%).

Одним из способов оптимизации ЕСН является привлечение ООИ к своей предпринимательской деятельности путем аренды их персонала,

т.е. использования для производства товаров и услуг инвалидов. Достаточно предпринимательской структуре подписать договор о совместной деятельности с ООИ, как на нее будет распространяться льготное налогообложение, существующее для ООИ. Происходит снижение расходов на уплату заработной платы и ЕСН [2].

Расходы на услуги по предоставлению работников - инвалидов для участия в производственном процессе при выполнении иных функций, связанных с производством и реализацией товаров и услуг, учитываются как прочие производственные расходы. И в этом случае деньги, перечисленные ООИ, не облагаются ЕСН и подоходным налогом. Участие ООИ избавляет их партнеров от проблем, возникающих в сфере труда и занятости, во взаимоотношениях с фондами социального страхования и Пенсионным фондом России (ПФР).

Интересно проследить взаимоотношения ООИ и ПФР в накопительной части. Здесь отчисления в ПФР входят в состав ЕСН [2]. Порядок уплаты является открытым и составляет 14%, хотя органы налоговой инспекции и пенсионного фонда ошибочно считают, что эта льгота, предоставляемая ООИ, не распространяется на его партнеров. Эту точку зрения осудили арбитражные суды, которые выносили решения о возврате незаконно взысканной суммы.

Действительно, за налоговыми органами законодательно закреплено право на осуществление контроля и наказания уклоняющихся от уплаты налогов [2]. В случае с ООИ отчисления в ПФР являются обычными страховыми взносами и плательщики этих взносов в ПФР являются страхователями [3].

В соответствии с законодательством РФ по вопросу уплаты страховых взносов для налоговых органов нет четкого указания, как списывать или взыскивать страховые платежи. В свою очередь, за ПФР законодательно закреплено положение о самостоятельном взыскании страховых взносов, которые входят в состав ЕСН и пользуются установленной налоговой льготой [2]. Для подтверждения этого можно сослаться на то, что постановления, отменившие решения №33 МНС по СЗАО г.Москвы, приняты Московским арбитражным судом 7 и 21 апреля 2003г. Кроме того, эти судебные решения подтверждают право общественных организаций инвалидов на законную льготу в налогообложении. Данная льгота для ООИ не распространяется на его партнеров, занимающихся производством и реализацией подакцизных товаров, сырья, большинства полезных ископаемых и других товаров, входящих в прайвительственный перечень.

Другой налоговой льготой ООИ обладают в отношении налога на добавленную стоимость [2]. Это многоступенчатый косвенный налог, который по своей сущности является фискальным и служит для изъятия в бюджет части добавленной стоимости, создаваемой на всех стадиях производства и обращения.

Чтобы освободиться от НДС необходимо выдержать следующие условия. За три последовательных календарных месяца сумма выручки организации или предпринимателя не должна в совокупности превышать 1 млн. рублей. Освобождение от НДС осуществляется путем направления уведомления в районный налоговый орган. Освободиться от

этого освобождения можно только через 12 месяцев или же оно может быть утрачено, если сумма от выручки превысила 1 млн. рублей и если фирма осуществила реализацию подакцизных товаров или минерального сырья. Что касается оптимизации НДС для ООИ, то здесь существует перечень определенных операций, освобожденных от налогов [2]. К исключению из общего перечня относятся для инвалидов брокерские и посреднические услуги, реализация и производство подакцизных товаров и минерального сырья, а также фирмы, в состав которых входит менее 80% инвалидов и уставный капитал составляет не менее 50% принадлежащий работникам-инвалидам, доля в фонде оплаты труда который не менее 25%. Организации инвалидов освобождаются от НДС, если они собственники имущества этой организации и занимаются образовательным, культурным, оздоровительным, физкультурно-спортивным, научно-информационным бизнесом с целью оказания правовой и социальной помощи инвалидам и членам их семей [2].

Оптимизация налога на прибыль для ООИ осуществляется на вполне законных основаниях [2]. Этот налог является прямым и основан на принципе резиденства, его функциональное предназначение заключается в обеспечении эффективности инвестиционных процессов и наращивании капитала.

Основным условием для получения льготного налогообложения на прибыль организации, использующей труд инвалидов, является то, чтобы инвалиды количественно составляли не менее 50% от работающих и доля оплаты их труда составляла бы не менее 25%. В этом случае налогоплательщик уменьшает полученные доходы на сумму произведенных расходов, с производством и реализацией товаров и услуг [2]. Так, представительские расходы не могут превышать 4% от фонда оплаты труда, а расходы на подготовку кадров и рекламу должны не превышать 1% от общей выручки. Если учесть, что в настоящее время максимальная ставка налога на прибыль составляет 24% и не может быть ниже 10,5%, то логично было бы создавать предприятие, уставный капитал которого состоял бы из вкладов ООИ на 51%, а остальные 49% другого юридического лица, например, ООО. Сами ООИ не выплачивают налог на прибыль, используя эти средства на содержание организации, инвалидов и членов их семей [2]. Учрежденное таким образом ООО может направлять денежные средства на содержание ООИ, уменьшая свою налогооблагаемую по налогу на прибыль.

Конкретные ставки налога на имущество устанавливаются законодательными органами субъектов РФ и могут быть различными для разных видов деятельности. На федеральном уровне установлен предельный размер налоговой ставки и составляет не более 2% от облагаемой базы [4]. Налогом на имущество не облагается имущество общественных организаций инвалидов, а также других предприятий и учреждений, в которых инвалиды составляют количественно не менее 50% от общего числа работающих.

Коммерческим организациям выгодно сотрудничество с общественными организациями инвалидов, от которого последние также имеют прямую выгоду, получая определенный фронт работы и достаточное денежное содержание.

- \* \* \*
1. Федеральный закон №82 от 19.05.95 "Об общественных организациях".
  2. Налоговый кодекс РФ.
  3. Федеральный закон №167 "Об обязательном пенсионном страховании в РФ".
  4. Федеральный закон №2030-1 от 13.12.91 "О налоге на имущество предприятий".

**С.В. Селютина**  
*Тамбовский государственный  
технический университет*

## **ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ**

В условиях рыночной экономики обеспечение достаточно высокой конкурентоспособности продукции фирмы, работающей на данном сегменте, невозможно без эффективно функционирующей системы управления затратами. Вместе с тем адекватное рынку управление как затратами, так и всеми сторонами деятельности предприятия должно базироваться на соответствующей внешней и внутренней информации. Если в качестве внешней информации с позиции конкретного предприятия можно рассматривать данные экспертных опросов, статистические исследования конъюнктуры рынка, сложившегося уровня цен и т.д., то внутренняя информация находится в ведении самого предприятия, формируется и анализируется в существующих системах учета. В целом управление затратами предприятия можно характеризовать как интенсивный информационный процесс, требующий детального анализа всего комплекса используемых данных.

Основной интерес для управления затратами представляют данные, связанные с их учетом, планированием и анализом. Именно такая информация требуется для моделирования этого процесса. В связи с возросшей в современных условиях сложностью получения и обработки необходимой для реализации управленческой деятельности информации приобретает дополнительное значение ее роль как важнейшей составляющей в процессе управления затратами.

Качество принимаемых решений зависит от количества (объема) информации, возможности ее обработки, а также прикладного характера информации и некоторых поведенческих аспектов. Объем информации определяется потребностью, а также спросом и предложением. Если прочие факторы являются константами, то можно установить положительную (депрессивную, прогрессивную или пропорциональную) зависимость между качеством принимаемых решений и объемом информации. Однако, возможна негативная ситуация, когда избыток предложения над спросом вызывает проблемы, связанные со своевременной обработкой. Чтобы этого избежать, необходим специальный анализ информационной потребности. Таким образом, на предприятии возникает необходимость создания единой информационной системы. Под ин-



формационной системой понимается взаимосвязанная совокупность средств, методов и персонала, используемых для хранения, обработки и выдачи информации в интересах достижения поставленной цели. Целью подавляющего числа экономических систем в рыночных экономических условиях является получение прибыли. Однако не всегда цель экономической системы столь очевидна и так просто трансформируется в перечень критериев, так, целью информационной системы, входящей в состав экономической системы отдельной подсистемой, является повышение эффективности принимаемых управленческих решений.

При четко налаженной организационной схеме функциональной эксплуатации информационной системы каждый исполнитель выполняет определенные для него инструкции действия, получая информацию в объеме, необходимом и достаточном для осуществления своих должностных обязанностей. В результате работы всех пользователей системы происходит наполнение базы данных предприятия оперативной информацией о ходе выполнения конкретных хозяйственных операций, относящихся к различным направлениям деятельности.

В основе управления затратами лежит их классификация по разным признакам. Основой предлагаемой модели служит классификация затрат по характеру взаимосвязи с объемом производства продукции. Динамика величины переменных затрат определяется динамикой объемов производства, величина постоянных затрат не зависит от данного параметра, но на единицу продукции увеличивается при снижении и снижается при увеличении объемов производства. Переменные затраты характеризуют стоимость собственно продукта, все остальные (постоянные) - стоимость предприятия. В условиях постоянно развивающегося рынка администрация и менеджеры должны всегда иметь под рукой оперативную информацию о том, во что в действительности обходится предприятию производство продукции, оказание услуг вне зависимости от того каковы на сегодняшний день управленческие расходы.

Первым этапом реализации модели является деление затрат на производство продукции на постоянную и переменную составляющие. В качестве входной информации для решения задачи служат следующие документы:

отчеты экономистов цехов, представляемые в бухгалтерию ежемесячно, содержащие расчет фактической себестоимости продукции по статьям калькуляции в соответствии с номенклатурой цеха;

ведомости № 12 и № 15, составляемые работником бухгалтерии, содержащие информацию о величине общепроизводственных и общехозяйственных расходов соответственно, по статьям затрат за отчетный период (месяц);

справка отдела сбыта о количестве выпущенной продукции в натуральном выражении согласно номенклатуре за отчетный период;

отчет планово-экономического отдела, содержащий основные технико-экономические показатели: объем реализованной продукции в действующих ценах и ценах соответствующего периода, объем товарной продукции в действующих ценах и ценах соответствующего периода, себестоимость товарной продукции, рентабельность и т.п.

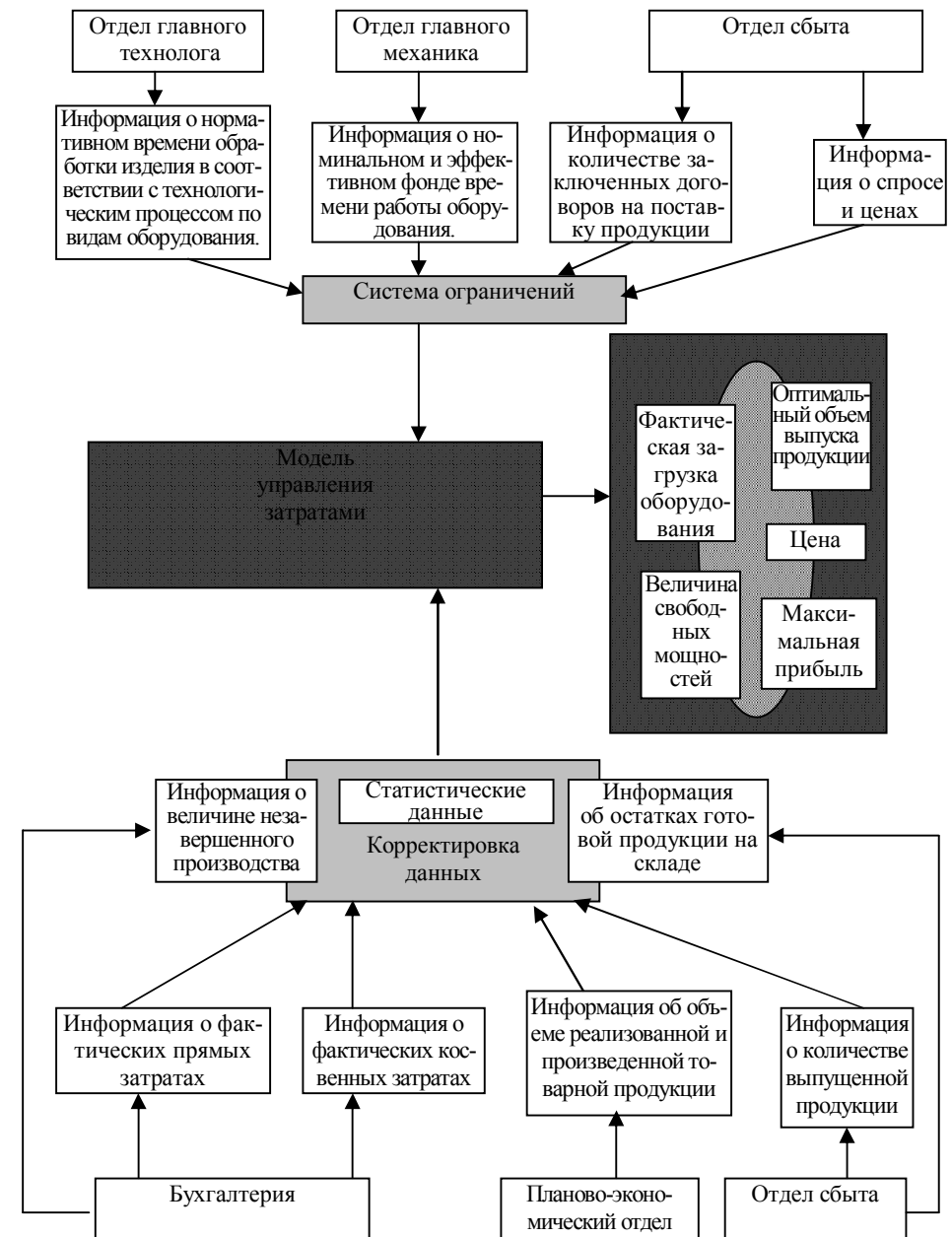


Рис. 1 Схема информационных потоков по реализации модели управления затратами

Для корректировки данных используются отчеты отдела сбыта об остатках готовой продукции на складе за анализируемый период, инвентаризационные ведомости бухгалтерии о величине незавершенного производства, статистические данные.

Пакет документов, полученный в качестве выходной информации первого этапа реализации модели, содержит следующие основные реквизиты, характерные для каждого изделия согласно номенклатуре продукции, выпускаемой цехом:

величину прямых и косвенных статей затрат согласно калькуляции за анализируемый период;

объем реализованной продукции как в натуральном, так и в стоимостном выражении;

уравнения регрессии, описывающие поведение каждой статьи затрат калькуляции, а в случае косвенных статей - каждого элемента, в зависимости от объема выпуска;

коэффициент корреляции, величина которого позволяет судить о тесноте связи между затратами и объемом выпуска; стандартную ошибку аппроксимации, свидетельствующую о качестве модели.

Вторым этапом реализации модели планирования производственной программы является построение целевой функции, максимизирующей прибыль предприятия, варьируемыми параметрами которой выступают количество и цена. Оптимизация осуществляется в условиях ограниченных ресурсов, выраженных в натуральной и денежной форме. В качестве входной информации для ввода системы ограничений служат следующие документы:

технологические карты, составляемые отделом главного технолога, содержащие информацию о нормативном времени обработки каждого изделия в соответствии с технологическим процессом по видам оборудования;

справка отдела главного механика о величине номинального и эффективного фонда времени работы оборудования;

отчет отдела сбыта о количестве заключенных договоров на поставку продукции и результатах проведенных маркетинговых исследований о величине спроса на продукцию и колебаниях цены.

В результате оптимизации целевой функции мы получаем расчетную загрузку оборудования для выпуска *i*-й номенклатуры продукции, что, в свою очередь, позволяет определить величину свободных мощностей.

Функциональная зависимость спроса от цены и цены от объема выпуска позволяет определить ту цену, по которой целесообразно продавать оптимально выпущенное количество продукции. Схема информационных потоков по реализации модели управления затратами представлена на рис 1.

## **ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ**

Понятие "корпорация" обычно обозначает оптимальную форму организации крупномасштабного производства промышленной продукции и услуг. Одной из наиболее распространенных форм корпоративного развития, как в России так и за рубежом является холдинг.

Холдинговая компания - это система коммерческих организаций, которая включает в себя управляющую компанию (УК), владеющую контрольными пакетами акций и/или паями дочерних компаний, и дочерние компании. УК осуществляет мероприятия по корпоративному управлению, направленным на повышение эффективности функционирования дочерних компаний. УК может выполнять не только управленческие, но и производственные функции. Дочерним же признается хозяйственное общество, действия которого определяются другим (основным) хозяйственным обществом или товариществом либо в силу преобладающего участия в уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом (п. 1 ст.105 ГК; п. 2 ст. 6 Закона об акционерных обществах; п.2 ст. 6 Закона об обществах с ограниченной ответственностью).

Основными задачами УК, в рамках функционирования холдинга являются:

1. Выявление потенциалов дальнейшего роста компании как за счет внутренних, так и внешних источников:

- Внешние потенциалы - выявление новых рыночных горизонтов роста компании (рыночных сегментов: смещение в смежные сектора, более детальный анализ звеньев цепочки и наделение их большей самостоятельностью и пр.).

- Внутренние - поиск возможностей синергизма, предотвращение конфликтов, ненужного дублирования, ведение корпоративной базы знаний, формирование единого стратегического мышления в компании.

2. Управление связями между ключевыми направлениями деятельности - определение политики внутреннего взаимодействия между бизнес-единицами:

- Установление "правил игры" в части взаимодействия бизнес-единиц: принципов закупок, продаж, определение кредитных ставок, трансфертных цен, цен на централизованные ресурсы и пр.

- Выполнение функций инвестора для бизнес-единиц (рассмотрение бизнес-планов, принятие решений о выделении инвестиций, контроль их освоения).

- Обеспечение общекорпоративных коммуникаций: поддержка корпоративного сервера и баз данных, обобщение опыта различных бизнес-единиц и представление их в форме, удобной и доступной для всех подразделений и сотрудников корпорации.

- Контроллинг: предоставление сводной информации для руководителей компании и акционеров в части контроля и анализа исполнения

принятых управленческих решений, помощь бизнес-единицам в принятии управленческих решений, анализ рисков.

Взаимодействие между УК и бизнес-единицами происходит на основе следующих аспектов:

1. Предоставление возможностей для развития бизнес-единиц в рамках корпоративной стратегии за счет эффекта масштаба и накопления компетенций и ресурсов.

2. Наложение ограничений на деятельность бизнес-единиц с учетом более точного понимания общей корпоративной стратегии.

3. Осуществление функций контроля, управления рисками (риск-менеджмент) и мотивация достижения результатов.

Оперативное и стратегическое управление с целью максимизации общекорпоративной синергии осуществляется за счет:

1. Определения количества и состава организационных подразделений, являющихся централизованными, издержки которых находятся в зоне ответственности управляющей компании:

- Группа А: Подразделения (департаменты, отделы, службы УК), которые не оказывают сервисных услуг бизнес-единицам, но отвечают за общее корпоративное управление холдингом.

- Группа В: Подразделения (департаменты, отделы, службы УК), которые оказывают сервисные услуги бизнес-единицам холдинга, но не являются центрами финансовой ответственности (в силу незначительной доли издержек и/или сложности построения корректной методики их расчета).

- Группа С: Подразделения (централизованные или ограниченно самостоятельные бизнес-единицы, а так же департаменты, отделы, службы УК), являющиеся центрами финансовой ответственности и поставляющие (полностью или отчасти) продукцию (услуги) бизнес-единицам холдинга по установленным внутренним трансфертным ценам.

2. Определения внутренних трансфертных цен для централизованных ресурсов:

- Выбор метода формирования внутренних трансфертных цен.

- Договором на год закрепляются сроки, цены, объемы и условия поставок и приобретения централизованных ресурсов.

3. Проведения сокращений общекорпоративных накладных расходов:

- Контроль издержек подразделений группы А (не раздувать штат управления).

- Минимизация издержек подразделений группы В, но без ущерба качества сервиса (передача на аутсорсинг, подбор более профессиональных кадров).

- По возможности, перевод подразделений группы В на принцип внутреннего рынка, т.е. в группу С.

Есть много способов образования холдинговых компаний, но обязательным атрибутом каждой из них является УК. В той или иной мере каждая из УК наделена теми или иными функциями, имеет те или иные задачи, о которых говорилось выше. Но в любом случае от работы этого "управляющего центра" зависит деятельность и успех всей корпорации.

**В.В. Сероногов, Б.Н. Герасимов**

*Международный институт рынка*

*г. Самара*

## **СПЕЦИФИКА РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В последнее время вопросы эффективного корпоративного управления стали одной из самых актуальных тем в России, предметом десятков конференций и семинаров. Наконец-то российское правительство, владельцы и менеджеры крупных и не очень крупных российских компаний стали понимать, что в современных российских условиях становится важным качество корпоративного управления, поскольку низкий уровень корпоративного управления российских компаний оказывает крайне отрицательное влияние на инвестиционный климат России.

Что же представляет собой корпоративное управление? Согласно Кодексу корпоративного поведения ФКЦБ корпоративное управление - система отношений между органами управления и должностными лицами эмитентов, владельцами ценных бумаг таких эмитентов (акционерами, обладателями облигаций и иных ценных бумаг), а также другими заинтересованными лицами, так или иначе вовлеченными в управление эмитентом как юридическим лицом.

Система управления корпорацией отдельной страны обладает определенными характеристиками и отличительными свойствами. Вместе с тем, многие факторы оказывают схожее влияние на систему корпоративного управления. Это обстоятельство и позволило использовать такое понятие как национальная модель корпоративного управления, которая включает в себя следующие основные компоненты: ключевые участники модели, структура владениями акциями, состав совета директоров, законодательные рамки, требования к раскрытию информации, корпоративные действия, требующие согласия акционеров, механизм взаимодействия между ключевыми участниками.

Таким образом, под национальной моделью корпоративного управления понимается система управления акционерными обществами, основанная на осуществлении определенным рыночным институтом корпоративного контроля с помощью тех или иных методов (прямых или косвенных), наиболее соответствующих экономическим условиям национальной экономики. Под корпоративным контролем понимается возможность собственников определять принятие управленческих решений и осуществлять контрольные функции. Соответственно экономической предпосылкой контроля является владение собственностью.

В настоящее время выделяют три основные модели корпоративного управления - англо-американская, немецкая и японская. В данной работе была предпринята попытка определить какая из этих моделей господствует в России.

## КОНЦЕПЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ И ПРОИЗВОДСТВОМ ПРИ СЕЗОННОМ ХАРАКТЕРЕ СПРОСА

Анализ мирового и отечественного опыта управления закупками и производством при сезонном спросе на продукцию а также исследования влияния на себестоимость продукции стоимости и качества предметов закупки позволяют сделать вывод о необходимости создания новой концепции механизма управления производственными запасами в условиях сезонного характера сбыта. Это связано с тем, что подходы к управлению закупками и производством, как правило, рассматриваются отдельно (логистический и производственный подход). Это приводит на практике к отсутствию согласованных решений и значительным потерям. Вот почему перед нами встает задача создания комплексной логистическо-производственной модели. Особенно это актуально в условиях, когда предприятие не ведет само основную производственную деятельность, а закупает как материалы, так и услуги, например в издательском бизнесе.

Решение задач снабжения и производства по критериям минимума стоимости на сами компоненты и на формирование их запаса, а так же учет качественных характеристик компонентов предлагается осуществлять за счет выработки согласованных решений по управлению этими процессами. Для достижения данной цели разработан механизм выбора объектов и условий закупки, а так же структуры смеси компонентов.

Прежде всего требуется определить критерий эффективности функционирования производственных запасов. В условиях сезонного характера сбыта таким критерием предлагается принять размер сезонного склада готовой продукции. Такой подход позволяет сгладить сезонный характер спроса и учесть эффект масштаба производства. Размер склада определяется из условия:  $F = \sum (P_i Q_R - C_i Q_V) \rightarrow \max$ , где

$P_i$  - отпускная цена на продукцию,  $Q_R$  - объем реализации продукции,  $C_i$  - себестоимость производства и  $Q_V$  - объем производства продукции. Учет инфляционных составляющих осуществляется через

$$NPV = \frac{P_i Q_R - C_i Q_V - C_S(Q_V - Q_R) - N}{(1+r)^t} \geq 0$$

хранения продукции,  $N$  - налоги,  $r$  - ставка дисконтирования,  $t$  - период.

Концепция предполагает следующие ограничения:

- ограничение на производственные мощности предприятия с наиболее низкими ценами (базовое)  $Q_V \leq Q_{V \max}$
- ограничения на суммарную потребность рынка  $Q_R \leq S$ , где  $S$  - суммарная потребность рынка

Проведенный анализ показывает, что ни одна из моделей, не может реализоваться в России в чистом виде по ряду объективных причин.

Германский и близкий к нему японский путь развития корпоративного управления, где решающую роль в контроле над предприятиями получают банки невозможен из-за слабости большинства российских банков по сравнению с зарубежными и недостаточность кредитных ресурсов, которыми они располагают.

В свою очередь, неразвитость российского финансового рынка, с точки зрения международных критериев, и отсутствие инвестиционной активности населения не позволили и американской модели, основанной на внешнем контроле акционеров через механизмы фондового рынка, получить широкого распространения.

Проведенный анализ существующих компонентов современной российской модели приводит к на первый взгляд к парадоксальной ситуации. Анализ показывает, что российская система корпоративного управления сегодня включает в себя характеристики обеих моделей. К англо-американским элементам относятся: достаточно развитое законодательство (слабость его применения на практике - другой вопрос), серьезный уровень требований к информационной прозрачности компаний. С германкой (и близкой к ней японской) моделью на роднят высокая концентрация акционерного капитала.

В связи с этим можно выдвинуть идею параллельного использования обеих моделей на основе сегментирования экономики страны по принципу объективного тяготения отдельных ее секторов в сторону первой модели, других - в сторону второй.

Так, меньше используют банковские кредиты сырьевые отрасли и отрасли, переживающие подъем либо в силу удачной конъюнктуры на мировых рынках, либо в силу конкурентных преимуществ, основанных на уникальных продуктах и технологиях. И наоборот, предприятия, имеющие мало шансов на выживание и использующие кредиты на латание дыр в собственной платежеспособности (в основном легкой промышленности, машиностроения).

Активное параллельное использование сегодня ведущими корпорациями и банковского кредитования, и акционерного финансирования подтверждает тезис о целесообразности дифференцированного (по принципу отраслевого развития) подхода к ориентированию экономики на ту или иную модель.

В заключении необходимо заметить, что Россия не является каким-либо уникальным исключением из правил, характерных для большинства стран с переходной экономикой. Все наиболее общие тенденции становления модели корпоративного управления, включая проблемы борьбы за контроль, так или иначе характерны и для России. И главная задача заключается не в ориентации на ту или иную модель, а в выработке такой модели, которая в максимальной степени учитывала исторические, экономические, социальные и иные особенности России.

- ограничения на себестоимость выпускаемой продукции  $C_i \geq C_i = f(Q_v, Ц)$ , где стоимость материалов и услуг с учетом качественных показателей и производственных и финансовых рисков

- ограничения на рыночные цены  $P \leq P_{max}$ , максимальная цена продукции

В комплексной логистико-производственной модели предлагается использовать систему показателей из технико-экономического анализа объектов закупки. При этом вводится учет влияния на себестоимость готового продукта качества закупаемых объектов. Качество самого готового продукта определяется структурой производственной смеси. Каждый из объектов закупки также рассматривается и с точки зрения влияния производственных и финансовых рисков, являющихся количественным выражением меры влияния факторов внешней среды. К ним относятся условия поставки и оплаты, стоимость доставки, вероятность появления дополнительных технологических отходов, ограничения на производственные мощности, партия запуска и другие.

Таким образом, сформулирована оригинальная концепция механизма управления:

а) механизм предназначен для согласованных между собой управленческих решений по оптимизации выбора объектов и условий закупки материалов и услуг с учетом их качественных показателей и производственных и финансовых рисков и составлению структуры смеси

б) оптимизация закупок и производства осуществляется путем моделирования вариантов смеси из материалов и услуг, предлагаемых поставщиками, и выбора из них по следующим критериям эффективности: возможности изготовления из них продукта заданного качества, минимальной стоимости и достижения максимальной величины рентабельности производственных запасов

в) максимальную величину рентабельности производственных запасов предлагается оценивать через размер сезонного склада готовой продукции  $NPV = \frac{P_1 Q_R - C Q_{V_1} - C_S(Q_V - Q_R) - N}{(1+r)^t} \geq 0$  с учетом влияния эффекта масштаба производства  $C_i \geq C_i = f(Q_v, Ц)$  при заданных ранее ограничениях.

Блок-схема разработанного механизма управления закупками и производством представлена на рисунке 1.

Предлагаемый механизм предполагает четырехступенчатую пошаговую оценку выбора объекта, сроков, объемов и условий закупки материалов и услуг с учетом технико-технологических, организационных и финансовых возможностей компании и условий внешней среды.

На начальном этапе необходимо сформировать наиболее полные, качественные и достоверные базы данных с информацией о качестве объектов закупки и внешней среды.

На основе информации базы данных и анализа предложений рынка производится оценка выбранного объекта по основным параметрам. Оценка производится по специально разработанной методике для каждого объекта закупки, которая учитывает качественные, технико-технологические характеристики и производственно-финансовые риски. По результатам оценки формируется матрица моделей возможных ва-

риантов смеси услуг и материалов, которые представляют различные сочетания ресурсов в разрезе поставщиков.

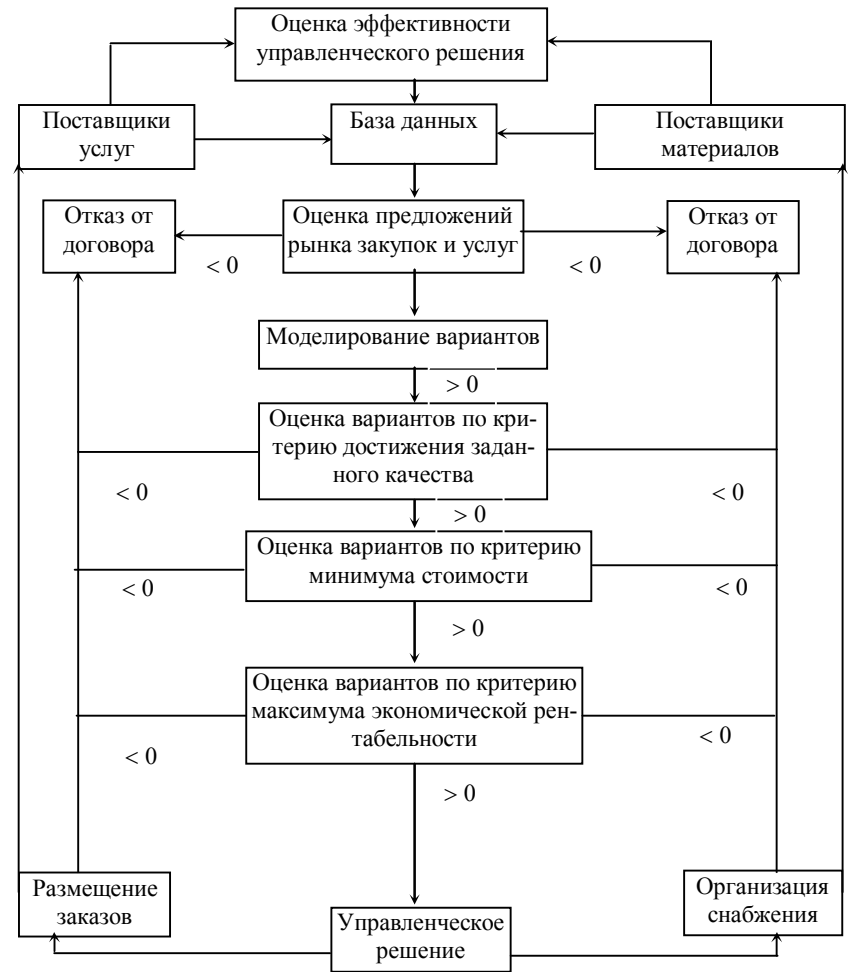


Рис. 1. Блок-схема механизма управления закупками и производством

Далее производится оценка вариантов смеси по возможности достижения заданного качества. В этом случае рассматривается совместимость компонентов смеси и получаемое при этом качество, формируется матрица моделей возможных вариантов смеси услуг и материалов для последующей оценки и корректировка базы данных.

На третьей ступени оценки происходит выбор наиболее экономичных вариантов из уже отобранной матрицы по качеству. Для этого производится расчет материалоемкости каждого продукта под выбранного поставщика услуг и оценивается стоимость услуг и материалов. При

оценке используется цена с учетом качественных показателей и производственно-финансовых рисков.

Для окончательной оценки выбирается вариант смеси услуг и материалов с определением объема закупки. При этом используется модель определения максимальной величины рентабельности производственных запасов через размер сезонного склада готовой продукции с учетом влияния эффекта масштаба производства при заданных ранее ограничениях. Исходящие параметры модели являются возможным вариантом управленческого решения, которое определяет параметры организации производства и снабжения.

Результаты управленческого решения оцениваются с точки зрения его эффективности.

Реализация предлагаемого механизма позволяет выполнять все функции управления закупками и производством на качественно новом уровне с учетом качественных показателей, эффекта масштаба производства и сезонного характера спроса на продукцию.

Вывод: для реализации предлагаемой концепции предлагается комплекс необходимых моделей: расчета сезонного склада продукции с учетом влияния эффекта масштаба производства при заданных ранее ограничениях, оптимизации структуры смеси услуг и материалов, оптимизация выбора объекта и условий закупки по разработанным для каждого компонента методикам.

**Е. А. Стариков**

*Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия  
г. Кинель*

## **ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Социально-экономическое значение антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями заключается в создании дееспособной системы агробизнеса, способной обеспечить население качественными и доступными продуктами питания, придать импульс развития отечественной экономике, обеспечить базу для развития сельских территорий и т. д.

Мы считаем, что главной целью антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями на современном этапе является не просто восстановление платежеспособности, а обеспечение конкурентоспособности и финансовой устойчивости российских аграрных формирований в длительном периоде.

Задачами антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями являются:

1. Определение масштабов, причин и последствий кризисных явлений на предприятиях.

2. Анализ возможностей и угроз со стороны внешней среды, сильных и слабых сторон внутренней среды организации.

3. Определение стратегии и тактики антикризисного управления.

4. Разработка программы преодоления (избежания) кризиса.

5. Реализация антикризисных мероприятий.

6. Координация и контроль.

Адаптация сельскохозяйственных товаропроизводителей к изменяющимся условиям предполагает реструктуризацию. В узком смысле под реструктурированием понимают частные специфические преобразования на уровне предприятия - реструктуризация задолженности, изменение организационно-правовой формы, формы собственности, системы управления и т. д. В более широком смысле реструктурирование предприятия - это всесторонняя модернизация в соответствии с требованиями изменяющейся среды (внешней и внутренней).

Реструктурирование предприятия предполагает реализацию оперативных и стратегических мероприятий. Цель оперативных мероприятий - восстановление платежеспособности, поэтому они должны давать эффект в максимально короткие сроки. Восстановление конкурентоспособности и финансовой устойчивости в длительном периоде достигается путем стратегических преобразований в сферах снабжения и сбыта, организации производства, трудовых ресурсов, финансов и т. д.

К оперативным мероприятиям относят:

1. Инвентаризация дебиторской и кредиторской задолженности, основных и оборотных средств и т. д.

2. Сокращение краткосрочных обязательств:

а) реструктуризация задолженности - списание, отсрочка, рассрочка платежей; пролонгация кредитов; реоформление кредиторской задолженности в займы;

б) зачет взаимных платежных требований;

в) продажа долговых обязательств;

г) погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника или отчуждения имущества должника;

д) мобилизация внутренних резервов для погашения задолженности;

е) использование возможностей привлечения финансовой поддержки (со стороны федеральных, региональных, муниципальных органов власти, частных инвесторов и т. д.)

3. Повышение ликвидности оборотных активов:

а) реализация краткосрочных финансовых вложений;

б) ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности - сокращение периода предоставления коммерческого кредита, учет векселей, факторинг;

в) ускорение оборачиваемости запасов - минимизация текущих затрат, снижение размеров страховых запасов, реализация излишков запасов.

4. Сокращение расходов.

5. Уменьшение или полный отказ от выплаты дивидендов.

6. Продажа и (или) передача в аренду не играющих ключевой роли основных средств.

7. Проведение операций возвратного лизинга.

8. Ликвидация убыточных и низкорентабельных видов продукции и подразделений.

9. Стимулирование сбыта.

10. Кадровые изменения - смена руководства, привлечение специалистов, психологическая переориентация персонала и т. д.

11. Усиление контроля - устранение пробелов в финансовом учете, укрепление дисциплины и т. д.

Направлениями стратегических преобразований являются:

1. Совершенствование прогнозирования и планирования.

2. Ревизия маркетинговой стратегии.

3. Привлечение инвестиций.

4. Внедрение эффективных технологий.

5. Перепрофилирование производства.

6. Рационализация финансовой политики.

7. Формирование адекватной системы мотивации персонала.

8. Повышение квалификации персонала.

9. Совершенствование организационной структуры, внутривозрастных отношений, упорядочение отношений собственности.

10. Развитие информационной системы и управленческого учета.

11. Развитие межхозяйственной кооперации и интеграции и т. д.

12. Реорганизация юридического лица (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование).

Противодействие кризису на уровне предприятия должно быть усилено мерами организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства.

**А.В. Сукачева**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА. ЭФФЕКТ ПИГМАЛИОНА**

На протяжении последних 10 лет теориям менеджмента и особенно их практическому применению уделяется особое внимание. И тому немало причин: переход от планово-государственной системы хозяйствования к рыночной экономике, разнообразие форм собственности и хозяйствующих субъектов, проникновение на наш рынок западных компаний - все это способствует повышению роли менеджмента в развитии экономики.

Сильные государства, как и сильные компании всегда отличались профессиональностью и в некотором роде харизматичностью своих лидеров. Именно такие компании и государства исторически достигали самых больших прорывов в развитии, являлись авангардом индустриального и общественного прогресса, генераторами новых идей и основой современного капиталистического мира.

Теории менеджмента как и теории человеческой психологии, в течение многих лет пытаются раскрыть секрет преуспевающих менеджеров - об этом много написано, существует огромное количество теорий, дающих сравнительную и отличительную характеристику лидеров, но неповторимость человека как личности и тем более сложившегося мен-

талитета делает многие из них неприменимыми в наших условиях. Хотелось бы остановиться на одной из теорий успешного менеджмента, с которой мы столкнулись в практическом применении - это эффект Пигмалиона.

Профессор бизнес-администрирования Гарварда и президент института Стерлинга Д. Стерлинг Ливингстон, в 1969 году писал об эффекте Пигмалиона в практическом менеджменте.

Он утверждал, что лидеры, уверенные в своих способностях развивать и стимулировать возможности своих подчиненных до высочайшего уровня самоотдачи и исполнения служебных обязанностей, ожидают от своих подчиненных очень многого и относятся к ним с той долей уверенности в их перспективах, которая просто не позволяет не достичь поставленных результатов.

С другой стороны, менеджеры, сомневающиеся в способностях своих подчиненных, проявляют меньше доверия, и стараются выполнить большую часть работы самостоятельно, что приводит к неуверенности подчиненных в своих возможностях, отсутствию стимулов к развитию, как результат к ошибкам в работе при столкновении со сложностями.

Теоретики менеджмента Беннис и Нанус в 1985 году выделяют фактор самооценки и самоуверенности как один из главных факторов, определяющих возможности человека преуспеть на своем поприще. Развитие потенциала индивидуума происходит только в случае хорошего стимулирования и освобождения его сил самооценки. "Если кто-то оценивает другого более высоко, то он и ожидает от него большего". Это выливается в более агрессивные цели, большие ожидания и соответственно в большие достижения.

Большинство исследователей сейчас соглашаются, что преуспевающие лидеры имеют ряд общих характерных черт. Конечно же все они по-разному применимы в разных условиях, но в общем они включают в себя:

1. Вера в свои возможности развивать потенциал своих подчиненных, направлять в нужное русло, обеспечивать для них необходимую долю поддержки - которая, позволяет подчиненным достигать наибольших результатов и обретать самоуверенность.

2. Умение ставить и доводить до сведения своих подчиненных цели, которые требуют невероятных затрат сил и умственной энергии, но которые при всем этом реалистичны и достижимы. Постановка таких целей вместе с выгодой от их достижения являются одним из самых хороших мотиваторов в работе.

3. Позитивное отношение к потенциалу подчиненных - умение видеть в них победителей. Такие лидеры не расстраиваются под давлением нынешнего состояния подчиненных.

4. Самоотдача, стремление к совершенству, и огромный энтузиазм во всем, что они делают.

5. Сфокусированность на человеческом факторе при достижении цели, вдобавок к сфокусированности на процедурах, технологии и концепции. Человеческий фактор является основным звеном, ведущим к улучшению.

Лидеры, которые ожидают от своих подчиненных достижения успеха, оказывают на них позитивное влияние и взамен получают экстраординарные достижения в краткосрочном и долгосрочном периодах. Вдобавок к этому, их подчиненные чувствуют себя уверенно, компетентно и работают с энтузиазмом. Все последующие свои задания они выполняют с ожиданием успеха и уверенностью в победе.

**М.О. Сураева**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **АНАЛИЗ ПРОЦЕНТНОГО РИСКА В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Рыночная ориентация экономики делает прибыльность важнейшим фактором деятельности банков. В погоне за прибылью банки начинают вкладывать средства в самые доходные операции, мало уделяя внимание их рискованности.

Усложняется финансовый рынок и растет конкуренция, следовательно, все более важным аспектом банковского финансового менеджмента становится риск изменения процентных ставок. Этот риск возникает как результат их непостоянства и представляет собой явление, всегда присутствующее в рыночной экономике. Если процентные ставки снижаются, то банк получает доступ к более дешевым фондам, но и размещает средства, получая меньший доход. Когда наблюдается обратная тенденция, то доход от активных операций растет, но увеличивается и плата за ресурсы. В большинстве бывших социалистических стран риск изменения процентных ставок вызывает не столь пристальное внимание по сравнению с кредитным риском и риском ликвидности из-за более жесткого государственного регулирования. Отчасти это обусловлено меньшими сроками погашения активов и пассивов. Другой причиной является то, что поначалу банки могли беспрепятственно перекладывать издержки от неблагоприятного изменения, процентных ставок на клиентов, в первую очередь на вкладчиков. С усилением конкуренции и вмешательства законодательной власти подобные возможности стали значительно меньше. В любом случае у банка имеется возможность перенести часть риска процентных ставок на клиента. Однако при определении целесообразности подобной политики, которую называют "агрессивной", следует руководствоваться двумя соображениями. Первое - касается интенсивности конкуренции на рынке. Если клиенту трудно сменить банк, то в ожидании падения процентных ставок устанавливается фиксированная процентная ставка по кредитам, а в ожидании роста процентных ставок - фиксированная процентная ставка по срочным вкладам и депозитам. Второе - перекладывая большую часть риска изменения процентных ставок на заемщика, банк рискует вызвать его неплатежеспособность и тем самым потерять гораздо больше. По сравнению с промышленными и торговыми предприятиями финансовые учреждения имеют большие возможности управлять данным видом

риска. Способность банка своевременно выполнять свои обязательства определяется ликвидностью активов, постоянством пассивов и движением денежных средств. В конечном итоге недостаточная ликвидность приводит к неплатежеспособности и к краху кредитной организации. Если банк не выполняет своевременно свои обязательства перед вкладчиками и об этом стало известно, возникает "эффект снежного кома" - лавинообразный отток депозитов и остатков на расчетных счетах, приводящий уже к неплатежеспособности.

Различают два вида процентного риска: базовый и временного разрыва. *Базовый* риск связан с изменением в структуре процентных ставок. Он возникает, когда базовые процентные ставки, по которым банк привлекает средства в депозиты, отличаются от базовых ставок размещения этих ресурсов. Базовый риск резко возрастает, если банк привлекает средства по базовым ставкам, а инвестирует их по плавающим. *Риск временного разрыва* возникает, когда банк привлекает и размещает ресурсы по одной и той же базовой ставке, но с некоторым временным разрывом даты их пересмотра. Риск появляется в связи с выбором этой даты.

Так как банковское дело предполагает игру на процентных ставках, следует отметить, что процентному риску в большей степени подвержены банки, которые практикуют эту игру с целью извлечения спекулятивной прибыли, а также банки, которые не уделяют достаточно внимания прогнозированию изменений ставок процента, являющемуся одним из методов страхования процентного риска.

Следует заметить, что одной из ключевых задач финансового управления деятельностью банка является управление процентным риском. К способам управления процентным риском относят:

- прудумотрение в договоре периодического пересмотра ставки по кредиту в зависимости от изменения рыночной ставки;
- установление согласования активов и пассивов по срокам и суммам их погашения, а также способам установления процентных ставок;
- классификацию актива и пассива в зависимости от их чувствительности к изменению уровня процентных ставок;
- определение разрыва (ГЭПа) между активами и пассивами, чувствительными к изменениям уровня процентных ставок.

В целях управления процентным риском банки применяют различные финансовые инструменты, среди которых можно выделить форвардные соглашения, процентные фьючерсные сделки, свопы и процентные опционы.

*Форвардные соглашения о процентной ставке* - это соглашения о предоставлении кредита или привлечении депозита в определенный момент в будущем на срок и по ставке, зафиксированной в настоящий момент. Соглашение о процентной ставке используется для изменения плавающей процентной ставки на фиксированную.

В основе *процентных фьючерсов* лежит условный денежный депозит фиксированной суммы на установленный срок, за который выплачиваются проценты. Фьючерсные контракты постоянно продаются и покупаются на бирже, и цена, по которой заключаются новые сделки на данный фьючерсный контракт с течением времени может возрастать или снижаться в зависимости от предполагаемых изменений рыночных



процентных ставок. Они дают возможность банку застраховаться от неблагоприятного изменения процентных ставок.

*Процентный опцион* дает его держателю право получить или уплатить установленную ставку процента за определенный период времени по установленной сумме займа. Опцион позволяет блокировать наилучшую возможную процентную ставку как по кредитам, так и по депозитам и защищает держателя опциона от неблагоприятных для него изменений процентных ставок на рынке.

*Своп* дает возможность изменить платежи по процентам с плавающей ставки на фиксированную или наоборот.

Все эти инструменты используются банками как для хеджирования процентного риска, так и в спекулятивных целях.

Банк прибегает к хеджированию (форма страхования финансовых операций) в том случае, когда стремится избежать потерь на процентных операциях. При ожидаемом изменении процента затраты на хеджирование покрываются будущей дополнительной прибылью.

Банки хеджируют как отдельные позиции активов, пассивов, так и весь баланс банка. Защита отдельных позиций баланса называется *микрорехеджированием*, а всего баланса - *макрорехеджированием*.

Эффективное управление процентным риском составляет одну из основных проблем, которую должны решить менеджеры банков.

В заключении отметим, что результат управления процентным риском будет положительным, если кроме микрорехеджирования и макрорехеджирования использовать форвардные соглашения о процентной ставке, процентные фьючерсы, свопы и опционы.

**А.И. Ульянов**

*Ульяновский государственный университет*

## **НАЛОГОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ И ВАРИАНТЫ ИХ РЕШЕНИЯ С ПОМОЩЬЮ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Не подлежит сомнению тот факт, что на современном этапе развития рыночных отношений хозяйствующие субъекты сталкиваются с множеством проблем - от самых актуальных до строго специализированных.

В своей работе я хочу затронуть проблемы, периодически возникающие у предприятия - налоговые проблемы и возможные альтернативные пути решения данных проблем с помощью финансовых методов.

Обратимся к двум видам налогов (налог на прибыль и НДС), для того, чтобы подробнее рассмотреть наиболее типичные проблемы, возникающие вокруг них.

**Налог на прибыль.** Основные камни преткновения между организацией и налоговыми органами по данному налогу возникают вокруг проблемы снижения налогооблагаемой прибыли. В налоговом кодексе даны обширные перечни расходов и доходов, которые служат базой для

исчисления прибыли. Понятно, что фирме выгодно основную часть расходов включить в себестоимость.

Так в практике исчисления налога на прибыль налоговые органы сталкивались с включением в затраты заработной платы работников, привлеченных со стороны на разовые работы. По законодательству же данные расходы должны производиться из чистой прибыли организации.

По сути, хозяйствующий субъект снизил налогооблагаемую базу и не доплатил налог, за что впоследствии был наказан штрафом.

В таких случаях, когда приходится осуществлять те расходы, которые по закону должны относиться на чистую прибыль, возникает следующая дилемма. Руководству предприятия необходимо сделать выбор - осуществлять такие расходы или нет (естественно, если речь идет о второстепенных расходах).

Может быть, стоит отложить их на следующие отчетные периоды, ведь мы тем самым не снизим нашу прибыль. В этом случае необходимо сравнить сумму данных расходов с экономическим эффектом от их осуществления. В нашем же примере с наймом "разовых" рабочих есть еще один выход. Данную работу можно поручить штатным работникам. Последние в свою очередь менее квалифицированы, но отрицательный эффект вследствие этого может быть покрыт включением данных расходов в себестоимость продукции.

В любом случае руководству организации в лице бухгалтерии и финансового отдела необходимо проводить хотя бы элементарный анализ экономических эффектов в результате осуществления подобных расходов с целью более эффективного управления финансовыми ресурсами предприятия. Наиболее остро проблема выбора стоит перед компаниями, занимающимися торговлей, т.к. они постоянно находятся в тисках строгого дефицита оборотных средств, и любые решения, предусматривающие отвлечение финансовых ресурсов из оборота, могут дорого стоить организации.

Еще одна ситуация, когда представший перед нами выбор (осуществлять расходы или нет) оправдан: если в следующем отчетном периоде нам необходим привлекательный баланс для положительной оценки инвесторов, мы можем повременить с расходами, оставив большую прибыль; если же мы планируем брать кредит, мы можем осуществить данные расходы, увеличив этим залоговую базу под кредит.

Обратная ситуация происходит, когда организация получает что-либо в безвозмездное пользование. Для целей налогообложения предприятие не выгодно включать это в доходы, ведь тем самым оно увеличивает налогооблагаемую базу, и платит больший налог на прибыль. Бывает, что бухгалтерия приходит безвозмездно полученный объект, как обычный товар (Дт 01,10 и пр. Кт 60). Правильно же сразу учитывать его в доходах (Дт 01,10 и пр. Кт 90).

Если объект безвозмездно передается нам в собственность, то нам в любом случае выгодно включать в доходы, т.к. в любое время мы можем его продать и остаться в прибыли. Если же мы получаем объект в безвозмездное пользование на некоторый период времени, то, даже не

смотря на бесплатность товара, необходимо опять же провести анализ экономических эффектов от его получения.

Товар даже может подходить под наше производство, но быть в целом невыгодным даже для безвозмездного получения. Почему? Во-первых, затраты на его перевозку и монтаж могут быть не малыми. Во-вторых, его наличие может потребовать более квалифицированных кадров, которых, необходимо подготовить. Если к этому прибавить расходы на его эксплуатацию и возросший налог на прибыль, то полученная сумма может с лихвой перекрыть ожидаемый положительный эффект. Зато в этом случае, увеличивая предполагаемое время использования объекта, можно рассчитать "индивидуальный порог рентабельности", при котором мы будем иметь нулевой эффект. Соответственно использование объекта свыше данного времени будет экономически оправдано, и наоборот.

**НДС.** Проблемы, возникающие вокруг уплаты НДС, связаны в основном с неправильным определением суммы налога на добавленную стоимость, принимаемой к зачету.

По закону организация может возмещать из бюджета НДС по приобретенным товарам только в случае, если последние оприходованы и оплачены. Если товар отгружен, но нами не оплачен, мы опять же можем применить анализ альтернативных вариантов и выбрать наиболее подходящий нам на данном этапе. Т. к. оплачивать поставленную продукцию нам все равно придется рано или поздно, мы можем выбирать - оплатить ли его в текущем отчетном периоде, тем самым, снизив налоговую нагрузку на сумму НДС, принимаемого к зачету, либо подождать с оплатой и мобилизовать в свое распоряжение дополнительные оборотные средства.

Ситуация осложнилась с переходом многих хозяйствующих субъектов на упрощенную систему налогообложения (УСН) с 1 января 2003 году по условиям гл. 26.2.

Теперь организация - плательщик НДС, осуществляя обычную практику закупки товаров, оперирует в этом процессе не просто принципом "более дешевого предложения", теперь она должна отслеживать информацию, является ли плательщиком НДС ее потенциальный поставщик. Очевидно, выгоднее купить товар, допустим за 36000 руб. и возместить НДС, равный 6000 руб., чем, к примеру, заплатить 32000 руб. на покупку аналогичного товара у поставщика, работающего по УСН. И наоборот, предприятие, не являющееся плательщиком НДС предпочтет купить товар за 32000 руб.

Таким образом, может сложиться ситуация, в которой для малых и средних предприятий станет не выгодно сотрудничество с крупным бизнесом, и наоборот. Это может привести и к потере старых партнеров, и к сложностям в поисках новых, что, в свою очередь, может подорвать долгосрочное стратегическое развитие хозяйствующего субъекта. В этом случае компании придется пересматривать свою ценовую политику.

В завершение хотелось бы отметить, что примеры, рассмотренные выше не самые типичные, но показательные. Основной мыслью моей работы было то, что любое принятие решений должно быть экономиче-

ски обоснованным, а не случайным. Также мы убедились в необходимости анализа проблемных ситуации с помощью сравнения экономических эффектов, возникающих в результате тех или иных действий. Мы увидели, что в результате простейших инструментов финансового менеджмента, даже повседневные хозяйственные операции можно рассматривать как с положительной, так и с отрицательной стороны; что определяя приоритеты, иногда отказываясь от привычных действий, можно улучшить эффективность управления и без того ограниченными финансовыми ресурсами предприятия.

**Р.Ю. Уманский**  
*Саратовский государственный  
социально-экономический  
университет*

## **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ КАК СРЕДСТВО ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выявление резервов конкурентной устойчивости предприятия на рынке является приоритетной и актуальной задачей как в научном, так и в практическом отношении, поскольку именно с формированием эффективной системы управления конкурентоустойчивостью связано достижение стратегических целей, направленных на обеспечение устойчивого роста эффективности бизнеса в условиях динамичности и непредсказуемости рынка.

Одно из важнейших направлений совершенствования систем управления - использование процессного подхода в управлении бизнесом. Если говорить просто, в то время как на большинстве российских предприятий управление предприятием - это управление совокупностью организационных подразделений, то процессный подход - управление совокупностью процессов бизнес-систем. При этом под процессом понимается структурированный набор функций, охватывающий различные сферы предпринимательской активности предприятия и завершающийся достижением стратегических целей. Очевидно, что применение процессного подхода в управлении предприятием предполагает внедрение на любом предприятии Международных стандартов ИСО 9000, основывающихся на понимании того, что всякая деятельность выполняется (протекает) как процесс, обладая основными элементами систем (вход, процесс, выход).

Концепция процессного подхода тесно связана с концепцией ИСО 9000, основывающейся на следующих принципах:

- каждое предприятие существует для выполнения деятельности по добавлению стоимости продукции;
- любая деятельность выполняется посредством сети процессов;
- структура сети процессов на предприятии является достаточно сложной, поскольку большинство процессов взаимодействует между собой;

- предприятие создает, обеспечивает и улучшает качество продукции при помощи сети процессов, которые должны подвергаться анализу и постоянному улучшению;

- обеспечение правильного управления процессами и организация взаимодействия между ними в сети обеспечиваются наличием ответственного за каждый процесс, обеспечивающего однозначное понимание всеми участниками процесса их ответственности, полномочий и организующим взаимодействием при решении проблем, охватывающих несколько функциональных подразделений предприятия.

По нашему мнению, для формирования системы управления конкурентоспособностью необходимо разработать и реализовать следующий механизм управления процессами бизнес-систем, включающий в себя:

- определение целей и желаемых результатов совершенствования рассматриваемых процессов;

- выявление необходимых ресурсов (трудовых, информационных и т. д.) для их совершенствования;

- выбор методов и средств совершенствования рассматриваемых процессов;

- управление использованием ресурсов, которые выделены для совершенствования процессов, в том числе мотивация персонала;

- наблюдение за ходом совершенствования процессов,

- анализ результатов его выполнения и коррекция хода выполнения.

Использование процессного подхода в качестве эффективного способа рассмотрения и реализации резервов бизнеса в достижении стратегических целей приводит к следующему:

1. Рассмотрение бизнеса как совокупности процессов позволяет управляющей структуре по-новому взглянуть на процесс функционирования подчиненной ему структуры, а рядовым сотрудникам - осознать свое место и обязанности в слаженной системе.

2. Введенная система определений (процесс, операция, переход) позволяет осуществлять конечную декомпозицию при создании функциональной модели, наглядно иллюстрирующей структуру и взаимосвязи процессов и их составляющих.

3. Функциональная модель процессов предприятия служит источником информации о функциях и связях между ними, причем эта информация может быть извлечена из модели и представлена в виде отдельной базы данных, которая может в дальнейшем использоваться для решения разнообразных задач в рамках достижения стратегических целей.

4. Использование количественных характеристик позволяет: оценить оптимальность организации действующих процессов и их составляющих; определить источники потерь; проконтролировать целенаправленно вносимые в систему изменения, которые ведут к организации оптимальной работы бизнеса и взаимодействия служб и работников при решении различных задач в рамках процесса функционирования бизнеса; сократить объем и предотвратить образование незавершенного производства.

5. Построенная по результатам внесенных изменений, обновленная функциональная модель процессов может становиться предметом анализа и оптимизации любое количество раз до достижения наилучших результатов.

При оценке уровня достижения стратегических целей большое значение принадлежит формированию системы показателей бизнеса, основанной на определении глубинных связей между стратегическими целями, отражающими их параметры и факторы получения планируемых результатов. Результативность данной системы зависит от ряда факторов, обеспечивающих тесную корреляцию показателей, характеризующих уровень достижения стратегических целей с планами по их достижению; своевременную диагностику текущего статуса достижения стратегических целей, мониторинг системы планов, направленных на достижение стратегических целей.

Особое значение в рамках построения системы совершенствования процессов следует уделить построению корпоративной автоматизированной информационной системы управления, способной сканировать промежуточные и конечные результаты достижения поставленных стратегических целей, определять основные направления управленческих воздействий для их достижения.

Формирование корпоративной автоматизированной информационной системы управления процессами предполагает:

- интеграцию всех процессов на основе автоматизированной информационной системы управления (формирование на предприятии информационного пространства управления; разработка технологии взаимодействия структурных элементов подразделений через информационное пространство; внедрение концепции непрерывной оптимизации посредством его моделирования по трем основным осям - функции, процессы и организационные структуры);

- комплексная автоматизация управления (создание автоматизированных процедур документооборота в целях обеспечения эффективной интеграции процессов маркетинга, производства, НИОКР и т.д.; автоматизированный контроль исполнения документов; выбор общесистемных программных средств, позволяющих создать эффективную информационную систему).

По нашему мнению, построение информационной системы управления процессами даст возможность контролировать и анализировать ход их исполнения; определять слабые места в организационной структуре; переложить на систему управления процессами значительный объем контролируемых функций; обеспечить своевременность и качество реализации процессов при значительном объеме документооборота; формировать банк статистической ретроспективной информации о реализации процессов для постоянного их совершенствования.

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПУТЕМ ПРИМЕНЕНИЯ ЭКСПРЕСС- МЕТОДА ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

В условиях рыночных отношений российским предприятиям необходимо постоянно проводить оптимизационные мероприятия, чтобы улучшить свою деятельность, а именно: снизить затраты на выпуск продукции, сократить производственный цикл, а также сократить количество управленческих ошибок. Все это можно сделать через использование экспресс-метода оптимизации бизнес-процессов. Как показывает практика, применение данного метода способствует улучшить работу предприятия и его финансовое состояние в очень короткие сроки (до трех месяцев).

Впервые экспресс-метод оптимизации бизнес-процессов был использован компанией IBM. Этот метод активно используется предприятиями крупного и малого бизнеса. Главной целью оптимизации бизнес-процессов является качественное улучшение отдельных направлений деятельности предприятия и предприятия в целом. Это можно реализовать через следующие этапы:

- анализ бизнес-процессов;
- определение эффективности и оптимальности бизнес-процессов по различным параметрам: издержки, качество, информация, принятие решений и т.п.;
- построение оптимальной модели выполнения бизнес-процесса;
- определение нормативов выполнения бизнес-процесса в различных измерениях: производительность, соответствие стандартам качества, документальное оформление и т.п.;
- определение ресурсов и технологий, обеспечивающих реализацию модифицированных бизнес-процессов;
- разработка технологии и плана перехода от имеющихся бизнес-процессов к модифицированным.

С методологической точки зрения оптимизация бизнес-процессов состоит из четырех этапов:

- выявление и устранение дублирующих бизнес-процессов (функций);
- определение и уменьшение до возможного минимума операций, не увеличивающих стоимость товара;
- повышение эффективности выполнения операций за счет их автоматизации. Программа оптимизации должна представлять собой детальный план перехода на новую модель бизнес-процессов с описанием требуемых организационных и технологических изменений.

Для оптимизации бизнес-процессов предприятия необходимо сформировать команду улучшения (ведущие менеджеры и специалисты отделов), которые хорошо ориентируются в проблемных сферах предприятия. Данная команда должна составить и описать схему работы предприятия, где должны быть отражены все основные бизнес-

процессы предприятия, чтобы на этом основании провести ABC - анализ. Любые действия по улучшению работы предприятия должны начинаться с оптимизации процессов группы А. Одновременно с ABC-анализом необходимо провести анализ состояния наиболее ликвидных активов. Как показывает практика, "наведение порядка" в учете и контроле за использованием ликвидных активов в короткие сроки (до трех месяцев) дает наибольший эффект. Анализ учета ликвидных активов следует начинать с проверки банковских и кассовых операций. Особое внимание необходимо обратить на состояние расчетов с поставщиками и покупателями и на управление складскими запасами.

После проведения анализа можно приступить к оптимизации бизнес-процессов, то есть непосредственно к этапу улучшений. Прежде всего необходимо упорядочить управление ликвидными активами и оптимизировать процессы группы А. Нужно подчеркнуть, что при использовании экспресс-метода выбираются только те процессы, которые можно улучшить за три месяца.

По мере накопления информации подробно анализируются затраты и на этом основании разрабатываются меры по их снижению. Одной из таких мер может стать введение более рациональной системы планирования закупок, что позволит уменьшить количество сырья и материалов на складе, снизить затраты на их транспортировку и хранение. Таким образом, происходит переход от учета расходов к управлению ими.

Итогом использования экспресс-метода оптимизации бизнес-процессов по окончании трехмесячного периода могут стать снижение затрат на 10-15%, сокращение производственного цикла и улучшение состояния расчетов предприятия.

Команда улучшения должна представить руководству отчет о проделанной работе и предложения по дальнейшей оптимизации деятельности предприятия. По итогам проведенной работы можно получить следующие результаты.

1. могут снизиться прямые затраты на единицу выпускаемой продукции за счет более экономного расходования сырья и снижения уровня хищений;
2. значительно повысить качество выпускаемой продукции, за счет строгого соблюдения технологии производства;
3. оптимизировать соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей;
4. у предприятия должна появиться эффективная система отчетности, которая позволит своевременно определить состояние дел на предприятии и вовремя отслеживать положительные и отрицательные изменения для принятия обоснованных управленческих решений.

Следует отметить, что многие предприятия, "залатав" в трехмесячный период основные проблемы в своей деятельности, в дальнейшем не считают нужным проводить мероприятия по улучшению бизнес-процессов. Однако надо помнить, что в этом случае скорость возврата предприятия к своему прежнему состоянию равна времени, затраченному на достижение полученных результатов. Поэтому необходимо разработать предложения по дальнейшему усовершенствованию работы предприятия с указанием сроков их выполнения. Только постоянная

работа по оптимизации бизнес-процессов позволит предприятию быть конкурентоспособным и успешно развиваться. Также наряду с проведением ABC - анализа, очень эффективным может быть функционально-стоимостной анализ (ФСА). Он позволяет более точно рассчитать себестоимость конечного продукта. Функционально-стоимостной анализ удобно использовать для контроля затрат, повышения эффективности использования ресурсов и управления денежными средствами.

Для этого выделяют все основные виды деятельности предприятия (маркетинговые исследования, разработка программного обеспечения, рекламная и сбытовая деятельность и т. д.), затем определяют, какое количество ресурсов разного вида требуется на осуществление каждого из них. Наконец, в зависимости от "степени участия" отдельных видов деятельности в производстве конечного продукта затраты, связанные с этими видами деятельности, относятся на этот продукт.

В основном методы экспресс-оптимизации не решают задач комплексного реинжиниринга бизнес-процессов. Они могут быть неплохим началом проекта, хорошей основой для первичного анализа, но детальная разработка системы управления предприятием начинается с формирования его стратегии. На реализацию стратегии влияет не только организационная структура предприятия, но и многие другие инструменты управления: бизнес-процессы и политика распределения ответственности, возможные риски, система ключевых показателей эффективности и управленческой отчетности.

И в заключении можно сказать, что применению методов оптимизации бизнес-процессов может привести предприятия к:

- повышению конкурентоспособности;
- повышению прозрачности и управляемости;
- повышению качества и скорости производства продукции;
- снижению издержек.

### **И.З. Фасхутдинов**

*Ульяновский государственный университет*

## **ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИИ В ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭПОХЕ**

В условиях динамично развивающейся экономики огромное значение приобретают информационные технологии и интеллектуальный капитал. На смену промышленному веку пришел век информационный, где помимо прочих факторов производства, информация приобретает доминирующее значение. Информация постепенно становится наиболее важным и востребованным ресурсом, создающим серьезные конкурентные преимущества.

Сегодня наиболее современной концепцией управления считается так называемое стратегическое управление, которое предусматривает постоянное гибкое реагирование на изменения во внешней и внутренней среде предприятия.

Стратегия фирмы становится как никогда важной. Именно поэтому построение организации, ориентированной на покупателя (Building Customer-Focused Organization), и построение бизнеса, ориентированного на стратегию (Norton D., Kaplan R. The Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press, 2000) являются одними из основных инициатив, предпринимаемых компаниями по всему миру.

В данное время конкурентные преимущества труднее приобрести за счет эффективного финансового менеджмента и инвестиций в физические активы. Способность компании управлять своими нематериальными активами стала более значимым фактором. Это можно увидеть на примере компании "Netscape": при собственных фондах 17 млн. долл. и немногим более 50 сотрудниках рыночная цена фирмы на начало 1997 г. составляла почти 3 млрд. долл.

Существует несколько подходов к сведению оценочных индикаторов в систему, которая позволяла бы управлять организацией. Помимо Balanced Scorecard, это - Arthur Andersen's Vital Signs, Baldrige Criteria, система селективных показателей Ю. Вебера, пирамида результативности Линча и Кросса и модель "стейкхолдер".

Суть концепции Balanced Scorecard (BSC) базируется на целевом подходе. Состояние предприятия характеризуется набором финансовых и нефинансовых показателей эффективности, отражающих все существенные факторы для успешного развития предприятия. Balanced Scorecard переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес - процессов, обучения и роста. Так при внедрении BSC в российской компании "Руссолик" выяснилось, что на стабильность функционирования (которое для данной фирмы имеет жизненно важное значение, так как маржа по некоторым позициям составляет 1-2% и любые инвестиции окупаются только в долгосрочной перспективе) влияют решения, лежащие в нефинансовых плоскостях сбалансированной системы. (Любовь Аронова "Balanced Scorecard" - мировые стандарты и российский опыт").

Особое внимание уделяется ключевым индикаторам, оказывающим влияние на критические бизнес-сферы, а также на формулировку целей, обеспечивающих развитие компании и повышение эффективности ее деятельности.

Следует отметить, что все критерии оценки четырех проекций системы показателей связаны между собой. В основе цепочки взаимодействия лежит причинно - следственная связь. Если в качестве основополагающей цели компании декларируется увеличение чистой прибыли от реализации продукции (показатель финансовой проекции системы), то одной из причин может являться повышение лояльности со стороны существующих клиентов и увеличение количества вновь привлеченных клиентов (показатели маркетинговой проекции системы). В свою очередь, повышение лояльности со стороны существующих клиентов и увеличение количества вновь привлеченных клиентов имеют причиной повышение качества продукции и уменьшение количества возвратов, увеличение скорости обработки заказа, повышение качества сервисного обслуживания (показатели проекции внутренних бизнес - процессов),

что является следствием повышения квалификации персонала (показатель проекции обучения и роста). Используя В8С, менеджеры управляют такими процессами как перевод видения в стратегии, доведение стратегий до всех уровней системы управления, бизнес-планирование и распределение ресурсов, обратная связь, обучение и текущий мониторинг исполнения стратегии.



Кроме того, они получают ответы на основные вопросы: за счет чего компания создает свою стоимость, какие процессы являются ключевыми в ее деятельности, каков уровень квалификации персонала и применяемых технологий, каково их соответствие выбранной стратегии, какие инвестиции нужно осуществить в развитие компании с целью достижения долгосрочных целей организации. Внедрение системы BSC на российских предприятиях указывает на успешное и стабильное развитие экономики России.

**Н.Н. Хахонова**

*Ростовский государственный  
экономический университет*

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО УРОВНЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

В практике управления большое внимание придается изучению и анализу движения денежных средств. Это связано с тем, что из-за объективной неравномерности поступлений и выплат либо в результате непредвиденных обстоятельств возникают проблемы с наличностью. В процессе ведения коммерческой деятельности движение денежных средств охватывает период времени между уплатой денег за сырье, материалы (товары) и поступлением денег от продажи готовой продукции (товаров). На продолжительность этого периода влияют: период кредитования организации поставщиками, период кредитования организацией покупателей, период нахождения сырья и материалов в запасах, период производства и хранения готовой продукции на складе.

Управление денежными средствами имеет важное значение для обеспечения финансовой устойчивости предприятия. Искусство управления оборотными активами состоит в том, чтобы держать на счетах минимально необходимую сумму денежных средств, которые нужны для текущей оперативной деятельности. Сумма денежных средств, которая необходима хорошо управляемому предприятию, - это по сути дела, страховой запас, предназначенный для покрытия кратковременной несбалансированности денежных потоков. Она должна быть такой, чтобы ее хватило для производства всех первоочередных платежей. Поскольку денежные средства, находясь в кассе или на счетах в банке, не приносят дохода, а их эквиваленты - краткосрочные финансовые вложения имеют невысокую доходность, их нужно иметь в наличии на уровне безопасного минимума.

Увеличение или уменьшение остатков денежной наличности на счетах в банке обуславливается уровнем несбалансированности денежных потоков, т.е. притоком и оттоком денег. Превышение положительного денежного потока над отрицательным денежным потоком увеличивает остаток свободной денежной наличности, и наоборот, превышение оттоков над притоками приводит к нехватке денежных средств и увеличению потребности в кредите.

Как дефицит, так и избыток денежных ресурсов отрицательно влияют на финансовое состояние предприятия. При избыточном денежном потоке происходит потеря реальной стоимости временно свободных денежных средств в результате инфляции; теряется часть потенциального дохода от недоиспользования денежных средств в операционной или инвестиционной деятельности; замедляется оборачиваемость капитала в результате простой денежных средств.

Наличие избыточного денежного потока на протяжении длительного времени может быть результатом неправильного использования оборотного капитала. Чтобы деньги работали на предприятие, необходимо их пускать в оборот с целью получения прибыли:

- расширять свое производство, прокручивая их в цикле оборотного капитала;
- инвестировать в доходные проекты других хозяйствующих субъектов с целью получения выгодных процентов;
- досрочно погашать кредиты банка и другие обязательства с целью уменьшения расходов по обслуживанию долга и т.д.

Дефицит денежных средств приводит к росту просроченной задолженности предприятия по кредитам банку, поставщикам, персоналу по оплате труда, в результате чего увеличивается продолжительность финансового цикла и снижается рентабельность капитала предприятия.

Уменьшить дефицит денежного потока можно за счет мероприятий, способствующих ускорению поступления денежных средств и замедлению их выплат. Ускорить поступление денежных средств можно путем перехода на полную или частичную предоплату продукции покупателями, сокращения сроков предоставления им товарного кредита, увеличения ценовых скидок при продажах за наличный расчет, применения мер для ускорения погашения просроченной дебиторской задолженности (учета векселей, факторинга и т.д.), привлечения кредитов

банка, продажи или сдачи в аренду неиспользуемой части основных средств, дополнительной эмиссией акций с целью увеличения собственного капитала и т.д.

Замедление выплаты денежных средств достигается за счет приобретения долгосрочных активов на условиях лизинга, переоформления краткосрочных кредитов в долгосрочные, увеличения сроков предоставления предприятию товарного кредита по договоренности с поставщиками, сокращения объемов инвестиционной деятельности и др.

С позиций теории инвестирования денежные средства представляют собой один из частных случаев инвестирования в товарно-материальные ценности. Поэтому к ним применимы общие требования. Во-первых, необходим базовый запас денежных средств для выполнения текущих расчетов. Во-вторых, необходимы определенные денежные средства для покрытия непредвиденных расходов. В-третьих, целесообразно иметь определенную величину свободных денежных средств для обеспечения возможного или прогнозируемого расширения деятельности.

Таким образом, к денежным средствам могут быть применены модели, разработанные в теории управления запасами и позволяющие оптимизировать величину денежных средств. Речь идет о том, чтобы оценить:

- а) общий объем денежных средств и их эквивалентов;
- б) какую их долю следует держать на расчетном счете, а какую в виде быстрореализуемых ценных бумаг;
- в) когда и в каком объеме осуществлять взаимную трансформацию денежных средств и быстрореализуемых активов.

В западной практике наибольшее распространение получили модель Баумола и модель Миллера-Орра. Первая была разработана В. Баумолом (W. Baumol) в 1952 г., вторая - М. Миллером (M. Miller) и Д. Орром (O. Orr) в 1966 г.

**А.С. Худяков**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ОБ ОЦЕНКЕ РИСКА В ПРОЕКТНОМ АНАЛИЗЕ**

Проблема риска и дохода является одной из ключевых концепций в финансовой и производственной деятельности предприятий.

Под "риском" принято понимать вероятность потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

Современная рыночная ситуация немыслима без риска. Принято различать следующие основные виды рисков:

- производственный риск, связанный с возможностью невыполнения фирмой своих обязательств по контракту или договору с заказчиком;
- финансовый (кредитный) риск, связанный с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности фирмы долга;

- рыночный **риск**, связанный с возможным колебанием рыночных процентных ставок как собственной национальной денежной единицы, так и зарубежных курсов валют.

- инвестиционный риск, связанный с возможным обесцениванием инвестиционно-финансового портфеля, состоящего как из собственных ценных бумаг, так и приобретенных.

Все участники проекта заинтересованы в том, чтобы исключить возможность полного провала проекта или хотя бы избежать убытка для себя.

В условиях нестабильной, быстро меняющейся ситуации, участники вынуждены учитывать все возможные последствия от действия своих конкурентов, а также изменение рыночной ситуации.

Цель анализа риска - дать потенциальным партнерам необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в проекте и предусмотреть меры по защите от возможных финансовых потерь.

### **1. Общие принципы анализа риска.**

Когда говорят о необходимости учета риска при управлении проектами, обычно имеют в виду основных его участников: заказчика, инвестора, исполнителя (подрядчика) или продавца, инвестора и покупателя, а также страховую компанию.

При анализе риска любого из участников проекта используются критерии, предложенные известным американским экспертом Б. Берлимером:

- потери от риска независимы друг от друга;
  - максимальный возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.
  - потеря по одному направлению из "портфеля рисков" не обязательно увеличивают вероятность потери по другому;
- Риск обычно подразделяется на два типа - динамический и статический.

**Динамический риск** - это риск непредвиденных изменений стоимости основного капитала в следствии принятия управленческих решений или непредвиденных изменений рыночных или политических обстоятельств. Такие изменения могут привести как к потерям, так и к дополнительным доходам.

**Статический риск** - это риск потерь реальных активов вследствие нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода из-за неспособности организации. Этот риск может привести только к потерям.

Анализ рисков можно разделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

Качественный анализ может быть сравнительно простым, его главная задача - определить факторы риска, этапы и работы, при выполнении которых риск возникает и т. д., то есть, установить потенциальные области риска, после чего - идентифицировать все возможные риски.

Количественный анализ риска, т.е. численное определение размеров отдельных рисков и риска проекта в целом - проблема более сложная.

Все факторы влияющие на рост степени риска в проекте, можно условно разделить на две группы: объективные и субъективные.

**К объективным факторам** относятся факторы, независящие непосредственно от самой фирмы: это инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы, экология, таможенные пошлины, наличия режима наибольшего благоприятства и т.д.

**К субъективным факторам** относятся факторы, характеризующие непосредственно данную фирму: это производственный потенциал, техническое оснащение, организация труда, уровень производительности труда, степень кооперированных связей, уровень техники безопасности, выбор типа контрактов с инвестором или заказчиком и т.д.

## 2. Различные методы анализа рисков

При количественном анализе риска могут использоваться различные методы. В настоящее время наиболее распространенными являются:

- статистический;
- анализ целесообразности затрат;
- метод экспертных оценок;
- аналитический;

**Статистический метод** используется для вычисления ожидаемой продолжительности каждой работы и проекта в целом. Суть этого метода заключается в том, что для расчета вероятностей возникновения потерь анализируются все статистические данные, касающиеся результативности осуществления фирмой рассматриваемых операций.

Для определения уровня потерь можно ввести понятие областей риска.

**Областью риска** называется некоторая зона общих потерь рынка, в границах которой потери не превышают предельного значения установленного уровня риска.

Можно выделить пять основных областей риска деятельности любой фирмы в рыночных условиях экономики:

- область повышенного риска;
- область критического риска;
- область недопустимого риска.

### 1. Безрисковая область

Эта область характеризуется отсутствием каких-либо потерь при совершении операций с гарантией получения, как минимум, расчетной прибыли. Теоретически прибыль фирмы при выполнении проекта не ограничена.

### 2. Область минимального риска.

Эта область характеризуется уровнем потерь, не превышающем размеры чистой прибыли.

### 3. Область повышенного риска.

Область характеризуется уровнем потерь, не превышающим размеры расчетной прибыли.

### 4. Область критического риска.

В границах этой области возможны потери, величина которых превышает размеры расчетной прибыли, но не превышает общей величины валовой прибыли.

### 5. Область недопустимого риска.

В границах этой области возможны потери, близкие к размеру собственных средств, то есть наступление полного банкротства фирмы.

## КАЧЕСТВЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Экономические категории, присущие тем или иным формациям, эпохам, способам производства, стадиям роста (по принятой терминологии различных исследований в зависимости от их подходов и периодизации развития общества), несмотря на ту или иную степень конкретности или абстрактности имеют приблизительно одинаковые черты, раскрывающие их общность. Такие черты призваны характеризовать глубинную суть экономической категории на всех этапах исследования. Их принято называть родовыми признаками (в отличие от видовых признаков, присущих конкретной общественно-экономической формации). Родовые признаки выражают то, что внутренне отличает категорию от других, то, что обуславливает ее функционирование.

К таким родовым признакам или качественным особенностям предпринимательства, с упором на малое, мы склонны отнести:

**Первое.** Предпринимательство по своему происхождению - явление товарного (рыночного) хозяйства и имеет соответствующую природу, обусловленную сущностными признаками его носителя, выступающего товаропроизводителем. Это относится и к малому предпринимательству.

**Второе.** Наличие особого материального интереса (прибыли), реализация которого возможна только при условии предоставления хозяйствующему субъекту полной хозяйственной самостоятельности. То же - к малому предпринимательству.

**Третье.** Имманентное свойство предпринимательства - конкурентно-состязательный режим функционирования экономики под имущественную ответственность хозяйствующих субъектов. Малое предпринимательство является отражением высшей, предельной степени развития конкуренции.

**Четвертое.** Социально-экономическая определенность малого предпринимательства дополняется следующими обстоятельствами: оно может основываться на:

- а) личном труде владельца и членов его семьи,
- б) использовании наемного труда в сочетании с производственно управленческой деятельностью хозяина (его семьи) .

Для малого предпринимательства характерен личностный персонализированный характер отношений между хозяином, наемным работником, клиентом, поскольку малое предприятие рассчитано на обслуживание сравнительно узкого круга потребителей, действуя в основном на местных рынках

**Пятое.** Для малого предпринимательства полное, как правило, совпадение субъекта управления и субъекта собственности, представленного в единственном числе. Управление- непосредственное право собственника, в силу чего принимает форму целенаправленного, прямого воздействия на производственный процесс. Отсюда и простота информацион-



ных связей, неформальный характер планирования и принятия решений , поскольку собственники сами управляют своими фирмами.

Для крупного предпринимательства - в соотношении субъекта собственности и субъекта управления , как правило, имеет место передача собственником части функции собственности другому лицу , которое , в этой связи в рамках объема собственности наделяется правом субъекта управления ею.

**Шестое.** Неопределенность, связанная с частичным изменением условий деятельности и поведением субъектов рынка . Неустойчивость, поскольку на рынке нет ничего постоянного, ни одна тенденция не продолжается слишком долго или контртенденцией. Риск? Предпринимательство немисливо без риска. Следовательно, для предпринимательства речь идет не об избежании риска (так как это невозможно в принципе), а об управлении рисками и доведении возможных потерь до минимального уровня.

**Седьмое.** Характерные черты малого предпринимательства: ограниченность масштабов, применяемых средств производства и технологических процессов, ограниченная номенклатура выпускаемых изделий, упрощенность системы сбыта, локальность ресурсных и сбытовых рынков, широкий спектр услуг.

**Восьмое.** Специфика финансирования и кредитования, выражающаяся:

а) в небольших масштабах используемых финансовых ресурсов. Предприниматели в малом бизнесе используют собственные сбережения, денежные средства друзей, знакомых и родственников, ограниченные кредиты банков. Предприниматели крупного масштаба черпают необходимые ресурсы, главным образом, через фондовые биржи. К тому же, объемы производства и характер деятельности крупных предприятий непосредственно выступают "побудителем" кредитных отношений, они и определяют в главных чертах масштабы кредитных связей.

б) в низкой капитализации - владельцы малых предприятий пускают на расширение основного капитала гораздо меньшую часть доходов (в процентном отношении), чем владельцы крупных предприятий

**Девятое.** Большая зависимость малого предпринимательства от используемого государством набора способов и форм регулирования, пределов действия того или иного способа и формы, направленности регулирования экономики (внешняя среда). Малое предпринимательство гиперчувствительно к колебаниям экономической конъюнктуры, политической обстановки, изменениям законодательства, норм и предписаний, проводимой налоговой политики, системы государственной поддержки.

Внешняя среда малого предприятия отличается особой ( по сравнению с крупным и средним бизнесом, а также с государственными экономическими структурами) неопределенностью.

В первую очередь это объясняется следующими обстоятельствами:

а) малое предприятие, как правило, действует на локальном рынке, который в отличии от рынков крупных корпораций характеризуется высокой степенью неизвестности и стихийности;

б) ключевая особенность внешней среды малого бизнеса- его активная роль в системе отношений с государством, крупным бизнесом, финансово-кредитными институтами;

в) исключительная подвижность внешней среды в период радикальных реформ, возрастания скорости, с которой в окружении малого предприятия происходят изменения.

**Десятое.** Предприятия малого бизнеса могут быстрее и с меньшими затратами, чем крупные, реагировать на убыстряющийся темп изменений в товарах и услугах, удовлетворения потребностей потребителя, технологических процессах и на рынках.

**О.П. Чечин**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ**

Кризис отечественной экономики чреват полной хозяйственной разрухой и усилением деградации общества. Поэтому требуется объективный и глубокий анализ данного явления. Всестороннее научное исследование необходимо для того, чтобы правильно оценить эту болезненную фазу в развитии общественного производства, выработать и применить надежные и эффективные меры по ограничению ее продолжительности и потере, найти пути выхода из ситуации для последующего подъема экономики. Решению таких задач поможет, в частности, выяснение закономерностей и взаимосвязей кризисов в производственной, научно-технической, политической и правовой сферах.

Можно сформулировать следующие свойства для учета взаимодействия кризисов в экономике.

1. Всеобщность, неизбежная в циклической динамике всех элементов общества. Периодические кризисные потрясения - закономерность живой и неживой природы.

2. Полезность, кризисы подрывают основу устаревших систем или их элементов, расчищают дорогу для новых поколений людей и машин, технологических и экономических укладов, политического устройства.

3. Многофакторность и многомерность, вызываемые множеством переплетающихся факторов, которые в зависимости от ситуации поочередно выходят на первый план. Кризисы охватывают различные стороны системы, их нельзя определить и измерить одним обобщающим показателем, а потому требуется совокупность подходов, чтобы получить верный ориентир.

4. Заканчиваемость, которая может стать переходом к оздоровлению экономики либо заменой одной или несколькими более жизнеспособными системами.

5. Прогнозируемость. Обычно кризисы неожиданны, но познав, логику смены циклов, можно предвидеть сроки наступления и характер кризиса.

Наиболее серьезную угрозу экономической безопасности России представляет начавшийся распад производственного и научно-технического потенциала.

В результате кризиса перед Россией возникла реальная угроза потери экономической независимости. В конечном счете это стало одной из главных причин стагнации, отставания от мирового научно-технического прогресса.

Велик разрыв в уровнях доходов населения и в региональном разрезе. В Москве среднедушевые доходы выше среднероссийского уровня в 3 раза, в Санкт-Петербурге - на 20%. Они превышают средний уровень в сырьевых и добывающих регионах, а также в областях, прилегающих к границам, через которые идет интенсивная торговля с зарубежными странами. В Центральном, Центрально-Черноземном, Северо-Кавказском регионах доходы населения значительно ниже среднего уровня.

Нарастающий социальный протест, критические оценки специалистов вынудили власти признать, что плачевное состояние российской экономики становится серьезной угрозой безопасности страны. В апреле 1996 г. принят указ президента РФ, которым одобрена "Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации (основные положения)". В Совете Безопасности РФ создан специальный экономический отдел. Эта проблематика находит место в ежегодных посланиях президента Федеральному Собранию, в отчетных докладах правительства.

Однако декларируемая забота о безопасности не находит должного отражения в экономической политике, начатой в 1992 г. и с небольшими коррективами проводимой до сих пор. Однозначная ставка на финансовую стабилизацию и укрощение инфляции любыми средствами сама по себе не решает основных проблем экономики.

Угнетенное состояние реальной экономики не позволяет надеяться на ослабление остроты финансовой ситуации. Поступление доходов в бюджет не обеспечивает его выполнение даже с учетом секвестра. Несколькими увеличился сбор налогов, но в то же время сократились поступления от продажи государственных долговых обязательств и выросли расходы по обслуживанию госдолга. Продолжает расти задолженность предприятий и организаций; несмотря на некоторое увеличение денежной массы, они задыхаются от недостатка оборотных средств. Половину денежной массы, находящейся в обращении, составляет иностранная валюта, прежде всего доллары.

Большинство специалистов сходятся на том, что в настоящее время наиболее острой и неотложной задачей является выведение страны из экономического кризиса. Не отказываясь от методов монетарного макрорегулирования, государство должно перенести центр тяжести на проведение эффективной промышленной и структурной политики: восстановление инвестиционной активности, спасение основного массива обрабатывающей промышленности и сельского хозяйства, научно-технического потенциала страны; постепенный переход к структурно-технологической перестройке производства.

Но сегодня недостаточно провести анализ и констатировать кризисную ситуацию, которая устойчиво сохраняется уже более десяти лет. Тенденции развития кризиса также неутешительны. В этой ситуации очень важно вскрыть противоречия, сформулировать угрозы экономической безопасности и разработать стратегию экономической безопасности регионов и предприятий.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЧНОГО МЕТОДА ПРИ РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ**

В системе комплексного экономического анализа важное место занимает рейтинговая оценка, представляющая собой обобщающий вывод о результатах деятельности на основе качественного и количественного анализа хозяйственных процессов, отражаемых системой показателей. Результаты оценки являются важным информационным источником для обоснования и принятия оптимального управленческого решения.

Финансовое состояние является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия и его потенциал в деловом сотрудничестве, является гарантом эффективной реализации экономических интересов, как самого предприятия, так и его партнеров. Устойчивое финансовое положение предприятия является результатом умелого, просчитанного управления всей совокупностью производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия.

Теория анализа финансов, предпринимательства и экономики предприятия рассматривает понятие "устойчивое финансовое положение" не только как качественную характеристику его финансов, но и как количественно измеримое явление. Это позволит сформулировать общие принципы построения научно обоснованной методики оценки финансового состояния и деловой активности предприятия независимо от формы собственности и вида деятельности.

В условиях рыночной экономики существенно возрос интерес участников экономического процесса к объективной и достоверной информации о финансовом состоянии предприятия. Такую информацию можно получить различными методами. Так, широкую известность, например, получил метод бальной оценки.

Ниже предлагается методика комплексной сравнительной рейтинговой оценки предприятия, основанная на методике финансового анализа предприятия в условиях рыночных отношений. Составными этапами методики сравнительной рейтинговой оценки предприятия являются сбор и обработка исходной информации; обоснование системы показателей, используемых для рейтинговой оценки финансового состояния предприятия, расчет итогового показателя рейтинговой оценки; классификация (ранжирование) предприятий по рейтингу.

Итоговая рейтинговая оценка учитывает все важнейшие показатели финансовой и производственной деятельности предприятия, то есть хозяйственной деятельности в целом. Точная и объективная оценка финансового состояния не может базироваться на произвольном наборе показателей. Поэтому выбор и обоснование исходных показателей деятельности должны исходить из целей оценки, потребностей субъектов управления в аналитической оценке. Также необходимо заметить, что

не имеет смысла осуществлять расчет некоторых показателей на начало периода. Поэтому данные показатели рассчитываются либо на конец периода, либо к усредненным значениям статей баланса (сумма данных на начало и конец периодов, деленная на 2).

В основе расчета рейтинговой оценки лежит сравнение предприятий по каждому показателю финансового состояния с условным эталонным предприятием, имеющим наилучшие результаты по всем сравниваемым показателям. Таким образом, базой отчета для получения рейтинговой оценки финансового состояния предприятия являются не субъективные предположения экспертов (использовалось советское время), а сложившиеся в реальной рыночной конкуренции наиболее высокие результаты всей совокупности сравниваемых объектов. Эталонном сравнения как бы является самый удачливый конкурент, у которого все показатели наилучшие.

Если субъектов рыночных отношений интересуют только вполне определенные объекты (например, потенциального инвестора могут интересовать показатели работы только сахарных заводов или кондитерских фабрик, а владельца нескольких предприятий одного профиля - эффективность их работы), то эталонное предприятие формируется из совокупности однотипных объектов. Однако в большинстве случаев эталонное предприятие формируется из показателей работы объектов принадлежащих различным отраслям деятельности. Это не является препятствием к применению метода оценки, так как финансовые показатели сопоставимы и для разнообразных объектов хозяйствования.

Теперь рассмотрим порядок осуществления комплексной сравнительной оценки хозяйственной деятельности на примере пяти предприятий, принадлежащих одному собственнику.

1. Исходные данные представлены в виде матрицы, элементами которой являются 5 хозяйствующих субъектов (по строкам) и 5 выбранных показателей характеризующих их финансовую деятельность (по столбцам). Исходные данные приведены в процентах к плановому выполнению, так как позволяет наглядно отразить состояние предприятия на данный момент.

2. В матрице исходных данных по каждому показателю находятся максимальные значения.

**Матрица исходных данных (в %)**

Пред-приятие	Доход от реализации	Себестоимость продукции	Производительность труда	Использование основных средств	Чистая прибыль
№1	104,9	96,5	102,5	74,6	112
№2	98,3	99,4	97,8	86,8	106,2
№3	93,7	102,7	103,4	119,1	103,1
№4	102,5	93,3	118,8	113,7	65,5
№5	104,1	99,3	107,6	104,5	94,9

Так, в частности, предприятие №1 выделяется наивысшим процентом выполнения плана дохода от реализации, а также показателем чистой прибыли, №3 - наиболее высокими уровнями себестоимости продукции и использования основных фондов, №4 - лидирует по показате-

лю производительности труда. Следовательно, только 3 предприятия из 5 выделяются одним или двумя из принятых показателей, остальные предприятия не имеют каких-либо лидирующих позиций. Однако это не означает, что они сразу же выбывают из группы оценки по причине отставания, так как без окончательных результатов сравнительного анализа нельзя судить об эффективности работы предприятия.

3. Исходные данные по каждому показателю делятся на уже найденный максимальный показатель (он выделен) и на основе полученных результатов заполняется матрица координат.

**Матрица координат**

Пред-приятие	Доход от реализации	Себестоимость продукции	Производительность труда	Использование основных средств	Чистая прибыль
№1	1,000	0,940	0,863	0,626	1,000
№2	0,937	0,968	0,823	0,729	0,947
№3	0,893	1,000	0,870	1,000	0,919
№4	0,977	0,908	1,000	0,955	0,584
№5	0,992	0,967	0,906	0,877	0,846

4. Теперь необходимо составить матрицу квадратов. Для этого каждое число матрицы координат возводится в квадрат, а суммы по строкам заносятся в новый столбец "сумма" и на их основе производится ранжирование предприятий в порядке убывания их рейтинговой оценки.

**Матрица квадратов**

Пред-приятие	Доход от реализации	Себестоимость продукции	Производительность труда	Использование основных средств	Чистая прибыль	Σ	№ места
№1	1,000	0,883	0,744	0,392	1,000	4,020	4
№2	0,878	0,937	0,678	0,531	0,896	3,920	5
№3	0,798	1,000	9,758	1,000	0,844	4,400	1
№4	0,955	0,825	1,000	0,911	0,341	4,032	3
№5	0,985	0,935	0,820	0,770	0,715	4,225	2

Однако на данном этапе все же еще рано говорить об окончательном результате сравнения.

5) Необходимо получить матрицу взвешенных величин, а для этого каждому показателю присваивается весовой коэффициент, и по полученным данным проводится новое распределение мест, которое и будет окончательным. Данный этап является самым сложным и спорным моментом в процессе анализа. Нам необходимо присвоить каждому показателю балл, скажем от 1 до 5. Здесь то, и возникают основные трудности. Как же определить какой показатель более или менее значим для предприятия? В каждом конкретном случае все зависит от целей анализа и потребностей потребителей этой информации.

В нашем случае объяснить выбранные баллы к показателям можно следующим образом:

Доход от реализации является показателем прибыльности хозяйственной деятельности предприятия, а также отражает состояние предприятия на рынке. Поэтому я присваиваю этому показателю наивысший балл - 5.

Себестоимость продукции и производительность труда отражают конкурентоспособность продукции, а также эффективность управления на данном предприятии. Однако показателю себестоимости нужно уделить особое внимание, так как этот показатель отличается от остальных тем, что имеет другую направленность. Это означает, что по отношению к себестоимости, чем выше уровень этого показателя, тем хуже финансовое состояние оцениваемого предприятия. Поэтому этот фактор необходимо учитывать в процессе распределения баллов. Поэтому, показатель производительности труда получает 4 балла, а показатель себестоимости (-4) балла.

Использование основных фондов отражает эффективность использования средств на данном предприятии, а также позволяет определить потребности в рабочей силе. В нашем примере он получает 2 балла, вследствие своей не однозначности.

Показатель чистой прибыли безусловно является главным показателем в деятельности предприятия. Однако в последнее время не все предприятия стремятся максимизировать этот показатель. В условиях ужесточившейся конкуренции место предприятия на рынке стало более значимым, чем получение прибыли. Поэтому показателю чистой прибыли присуждается 3 балла.

**Матрица взвешенных величин**

Пред- приятие	Доход от реализа- ции	Себестои- мость продукции	Произво- дитель- ность труда	Используй- вание основных средств	Чистая прибыль	Σ	№ места
№1	5,000	-3,532	2,978	0,785	3,000	8,231	2
№2	4,391	-3,747	2,711	1,062	2,688	7,104	5
№3	3,989	-4,000	3,030	2,000	2,533	7,553	4
№4	4,774	-3,301	4,000	1,823	1,022	8,318	1
№5	4,924	-3,740	3,281	1,540	2,146	8,152	3

В итоге, используя данные в графе "сумма" мы проводим окончательное ранжирование предприятий по их эффективности и инвестиционной привлекательности по принципу от наилучшего (1) к худшему (5).

Из расчета видно, что распределение мест в матрице взвешенных величин коренным образом отличается от распределения в матрице квадратов. Это свидетельствует о том, что результат зависит от целей оценки и соответствующего присвоения весовых коэффициентов показателям. Можно сказать, что превышение плановой производительности труда на 18,8% на предприятии №4 вывело его в лидеры группы. Однако, предприятие №1, перевыполнившее план по доходу от реализации и чистой прибыли на 4,9% и 12,2% соответственно не сильно отстало от лидера и достойно заняло второе место. Как не удивительно средний результат показало ничем не примечательное предприятие №5. Очевид-

но, третье место стало результатом сбалансированной политики руководства этого предприятия. Предприятию №3 не помогло лидерство по показателю использования ОС (перевыполнение на 19,1%), так как оно также оказалось лидером по превышению плановой себестоимости продукции всего на 2,7 %. Предприятие №2 справедливо оказалось на последнем месте, так как его руководство не предпринимало никаких попыток по улучшению его финансовых показателей.

**П.П. Журов**

*Волгоградский государственный  
технический университет*

## **МЕСТО КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОРПОРАЦИЕЙ**

Процесс концентрации капитала, сопровождаемый ростом числа финансово-промышленных групп и одновременной диверсификацией производственной деятельности продолжает нарастать в российской экономике. Место контроллинга в системе управления объединением предприятий зависит от организационной структуры объединения. С ростом числа предприятий входящих в объединение происходит усложнение системы контроллинга, связанное с децентрализацией отдельных функций управления. Предприниматель, постоянно приводящий модель своего объединения в соответствие со складывающейся рыночной средой, для повышения эффективности управления, вынужден делегировать часть своих предпринимательских полномочий менеджерам, руководящим входящими в объединение предприятиями. В этом случае топ-менеджеры предприятий сами становятся предпринимателями, самостоятельно принимая решения и неся за них ответственность. При этом система контроллинга должна по-прежнему обеспечивать работу систем планирования, регулирования и управления, ориентируя объединение на достижение прибыли. Поэтому каждое предприятие объединения рассматривается контроллингом как центр прибыли (структурное подразделение, использующее прибыль в качестве критерия результативности) в который должно быть внедрено контроллинговое подразделение, обслуживающее как само предприятие, так и объединение, поскольку возникают двойные связи: дисциплинарно служба контроллинга предприятия подчинена генеральному директору предприятия, а предметно - руководствуется установками главной контроллинговой службы объединения и предоставляет информацию ее аналитикам.

Руководитель такой структурной единицы, как предприниматель, отвечает за успех своей продуктовой группы на рынке и за получение прибыли, охватывает все бизнес процессы. В каждом дивизионе может быть несколько предприятий. Критерием результативности деятельности руководителя продуктовой группы и руководителей предприятий, входящих в нее является прибыль, причем она складывается из величин, на которые данные руководители могут оказать непосредственное влияние. Чтобы управлять прибылью, этим руководителям необходимы

данные, однако часто важная для принятия решений информация не предоставляется центральными финансовыми службами, которые считают ее секретной и выдают только владельцу и генеральному директору управляющей компании.

Служба контроллинга объединения, включающая службы контроллинга каждого предприятия входящего в дивизион (корпорацию) должна устранить подобные абсурдные ситуации, пользуясь своим исключительным положением службы, пронизывающей всю корпорацию и обеспечивающей работу систем планирования, регулирования и управления, ориентируя все объединение на достижение прибыли.

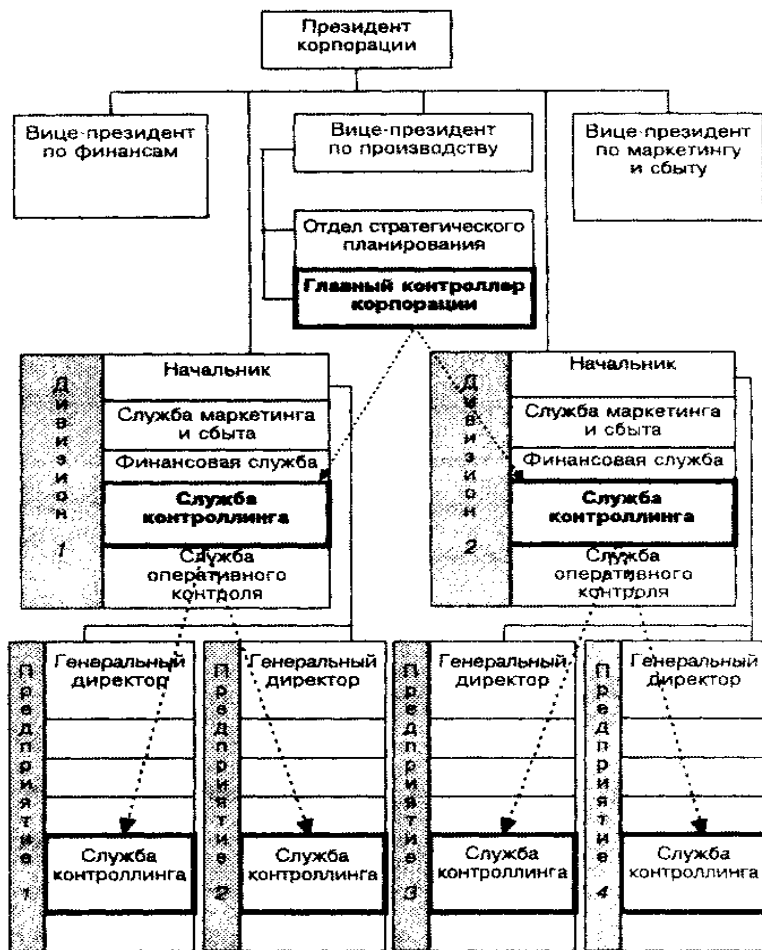


Рис. 1. Организация контроллинга корпорации, по продуктовым группам (с реализацией дивизионального принципа)

На рисунке 1 представлена организация системы контроллинга в корпорации, сформированной по продуктовым группам (дивизионам).

В управляющей компании корпорации центральная служба контроллинга "держит руку на пульсе" предприятий с помощью имеющихся на них служб контроллинга. Как уже отмечалось при такой организации службы контроллинга предприятий административно подчиняются генеральным директорам предприятий (а точнее, финансовому директору), а методически -службе контроллинга корпорации. Служба контроллинга корпорации координирует и направляет работу служб контроллинга на местах (на предприятиях), получает от них сводные аналитические отчеты по предприятиям, что дает ей возможность составлять консолидированные отчеты по затратам корпорации в целом. Полученные консолидированные отчеты вместе с аналитическими комментариями служба контроллинга корпорации регулярно представляет президенту и вице-президентам корпорации, что позволяет руководителям оценивать деятельность корпорации как бы "с птичьего полета" и принимать верные стратегические решения (решения президента корпорации для отдельного предприятия будут почти всегда являться стратегическими).

Необходимо отметить, что "мозговой центр" контроллинговой работы в корпорации находится в управляющей компании, где должна быть собрана наиболее сильная команда аналитиков. Отдельные специалисты службы контроллинга корпорации должны курировать предприятия (персональные кураторы предприятий) и отвечать за организацию контроллинговой работы на предприятиях и своевременное получение сводных аналитических форм по предприятию руководством корпорации. В то же время концентрация сильных специалистов в одном месте (в службе контроллинга корпорации) дает простор для командной работы и обмена опытом, совместного решения сложных методических проблем. Каждый специалист имеет возможность применить на своем предприятии все лучшие наработки других предприятий корпорации. Служба контроллинга корпорации обеспечивает также единство в подходах и методике контроллинга, появляется некий стандарт контроллинга в корпорации, который включает в себя перечень аналитических таблиц, методов анализа, количества, качества и сроков аналитической отчетности, и если уровень этого стандарта достаточно высокий, следует обязать службы контроллинга всех предприятий придерживаться его в работе.

\* \* \*

1. Контролинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: Аудит, ЮНИТ, 2001.

2. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. 336 с. Пер. изд.: Deyhle A. Controller - Praxis. - Management Service.

## ТРАНСАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ ПРИ ИНТЕГРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Производственные возможности российских металлургических предприятий позволяют направлять на рынок объемы продукции, намного превышающие отечественный спрос. Потеря дополнительных доходов при низком отечественном спросе вынуждает российские предприятия искать главную нишу на мировом рынке. Однако отечественные компании, существуя как отдельные хозяйствующие субъекты, входя в технологические цепочки, не могут составлять конкуренцию тем крупным зарубежным интегрированным структурам, которые диктуют свои условия на рынке. Данное обстоятельство заставило предприятия российской металлургии для получения возможности сбыта своей продукции и укрепления позиций на отечественном и мировом рынках начать интеграционные процессы. При этом продукция, выпускаемая в условиях единого функционирования ранее разрозненных предприятий, получает дополнительные преимущества за счет такого эффекта как экономия на трансакционных издержках.

Масштабы трансакционных издержек в современной экономике, по эмпирическим сведениям, очень высоки. Согласно исследованию Дж. Уоллиса и Д. Норга, доля услуг, связанных с осуществлением трансакций, в ВВП США составила в 1970 году около 55%, причем за столетие она удвоилась [2]. Соответственно и экономия, возникающая при трансформации трансакционных издержек у рыночных субъектов в управленческие внутрифирменные издержки, может быть значительной.

Впервые внимание на существование расходов по заключению контрактов и совершению сделок (трансакций), связанных с переходом права собственности на экономические активы и обеспечением исключительных прав, было обращено представителями школы институционализма. Базисом, на котором строится современная неинституциональная теория, является система трансакций, совершаемых фирмой. Трактовки понятия "трансакционных издержек", предлагаемые Р. Коузом и К. Далманом, позволяют обозначить тот характер работ, который приводит к возникновению данных расходов. Понимание Р. Коузом трансакционных издержек отражается в следующих словах: "Чтобы осуществить рыночную трансакцию, необходимо определить, с кем желательнее заключить сделку, оповестить тех, с кем желают заключить сделку и на каких условиях, провести предварительные переговоры, подготовить контракт, собрать сведения, чтобы убедиться в том, что условия контракта выполняются, и так далее" [3]. К. Далман дает более конкретное определение этим издержкам, задавая их перечень: "издержки сбора и обработки информации, издержки проведения переговоров и принятия решения, издержки контроля и юридической защиты выполнения контракта" [3].

Анализируя определения, данные Р. Коузом и К. Далманом, а также современные разработки по данной тематике [1], можно выделить следующие виды работ, которые охватывают трансакционные издержки:

- поиск информации о распределении цен, качестве товаров и трудовых ресурсов, а также поиск потенциальных покупателей или продавцов и актуальной информации об их поведении и материальном положении;
- организация и участие в торгах, необходимых для выявления подлинных позиций покупателей или продавцов при предварительном заданных ценах;
- составление контрактов;
- надзор за партнерами по контракту с целью проверки соблюдения ими условий контракта;
- обеспечение выполнения контракта и взыскание убытков в ситуации, когда партнеры не выполняют свои контрактные обязательства;
- защита прав собственности от посягательств третьей стороны.

В мировой практике существуют различные методики расчета стоимостной оценки трансакционных издержек, однако в российских условиях их применение не вполне адекватно. Наиболее подходящей для их расчета по предприятиям промышленности, является методика, разработанная на базе машиностроительной отрасли и предложенная А.И. Татаркиным и В.Ж. Дубровским [4].

На базе теории Р. Коуза они выделяют четыре группы трансакционных издержек с алгоритмом их расчета [4]:

\* *издержки вычленения:*

$$M_{ТА}^B = \Pi_n^M - \Pi_n^H = \sum_i^n \frac{\Pi_i^{PM}}{\Pi M_i} * V_{i,факт} - \Pi_n^H, \quad (1)$$

где  $\Pi_n^M$  – прибыль с максимальной производительностью фактора;  $\Pi_n^H$  – фактическая прибыль;  $\Pi_i^{PM}$  – прибыль от реализации объема  $i$ -ой продукции, соответствует предельному уровню использования производственных мощностей;  $\Pi M_i$  – производственная мощность предприятия по производимой  $i$ -ой продукции;  $V_{i,факт}$  – фактический выпуск  $i$ -ой продукции в отчетном периоде;  $n$  – количество производимых видов продукции.

\* *издержки масштаба обмена:*

$$M_{ТА}^{MO} = \sum_i^n (\Pi_i^{KЦ} - \Pi_i^{ФЦ}), \quad (2)$$

где  $\Pi_i^{KЦ}$  – прибыль от реализации продукции по самым выгодным контрактным ценам;

$\Pi_i^{ФЦ}$  – фактическая прибыль предприятия от реализации продукции в отчетном периоде.

\* *информационные издержки* связаны с тем, что предприятие вынуждено заявлять о себе рынку или расширять присутствие на рынке. К ним относятся: расходы на рекламу, оплата услуг связи, подписка на периодические издания, представительские расходы, таможенные по-

шлины и т.п. Также к информационным издержкам относятся расходы, связанные с поиском выгодных условий на рынке факторов производства, в том числе командировочные расходы, расходы информационно-вычислительного обслуживания, издержки по найму персонала, оплата аудиторских услуг, услуг маркетинга, услуг по сертификации продукции, услуг СЭС и т.д.

\* *издержки оппортунистического поведения агентов рынка* связываются с нарушением условий заключенных сделок, включают убытки и потери при невыполнении финансовых обязательств контрагентами (уплаченные штрафы, пени, текущие расходы, финансируемые из прибыли предприятия и т.п.), издержки по предотвращению расходов (оплата нотариусу и юридических услуг, расходы на охрану, страховые платежи по добровольному страхованию).

Данная методика была применена для предприятий металлургической отрасли, входящих в одну из крупных систем алюминиевой промышленности - АО "КраМЗ" в период его внутренних интеграционных процессов. В нем в начале второго полугодия 2002 года была учреждена из ранее дифференцированной структуры единая, внутренняя интегрированная система - ООО "КраМЗ", где был включен на основе договора аренды весь производственный потенциал шести до того отдельно существовавших организаций.

При продолжающихся интегративных процессах в ООО "КраМЗ" и для большей наглядности в анализе были использованы показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия за финансовый год, установленный с первого июля предыдущего года по тридцатое число июня месяца последующего года за период времени с 2000 по 2003 годы. За анализируемый срок значения транзакционных издержек в динамике увеличились по сравнению с базовым периодом на 115,4% (таблица 1). Их удельный вес в затратах на производство снизился на 67,5% или с 0,98 до 0,32 рублей транзакций на рубль общих затрат (таблица 1) (за счет превышения темпов роста себестоимости над темпами роста самих транзакций). Резкий рост себестоимости, также как и транзакций вызван тем, что в базовом периоде в своей деятельности предприятие использовало схему работы на дальнем сырье. Произошел рост стоимостной оценки групп транзакций в форме издержек оппортунистического поведения и информационных издержек с увеличением тарифов на услуги.

Используя вышеуказанную классификацию транзакционных издержек и методику их расчета, мы пришли к выводу о том, что основную долю в общей сумме транзакций составляют издержки вычленения и масштаба обмена (таблица 1).

При работе с указанной методикой в расчете издержек вычленения у нас возник вопрос, связанный с экономическим содержанием и трактовкой производственной мощности предприятия. Какую мощность необходимо использовать в расчетах (нормативную для предприятия, нормативную на фактически используемом оборудовании, максимальную по проектной мощности)? В машиностроительной отрасли в отличие от металлургической понятие нормативной мощности для предприятия и нормативной мощности фактически используемого оборудования совпадают. Тогда использование в расчетах издержек вычленения мощностей металлургиче-

ского предприятия, способных производить необходимую на рынке продукцию, не адекватно.

Таблица 1

**Динамические характеристики показателей, %**

№	Показатель	с 01.07.2000 г. по 30.06 2001 г.	с 01.07.2001 г. по 30.06 2002 г.	с 01.07.2002 г. По 30.06 2003 г.
	1	2	3	4
1	Динамика выручки от реализации без НДС	100	557,6	636,5
2	Динамика полной себестоимости продукции	100	578,7	662,9
3	Динамика ТАИ предприятия:	100	262,1	215,4
3.1	По издержкам вычленения	100	237,88	185,24
3.2	По издержкам масштаба обмена	100	279,29	236,05
3.3	По информационным издержкам	100	350,16	424,0
3.4	По издержкам оппортунистического поведения	100	324,67	241,98
4	Динамика показателя: ТАИ /затраты на производство	100	45,3	32,5
5	ТАИ/затраты на производство, %	98,1	44,4	31,9
6.1	По издержкам вычленения	42,367	38,458	36,44
6.2	По издержкам масштаба обмена	57,18	60,938	62,67
6.3	По информационным издержкам	0,451	0,602	0,888
6.4	По издержкам оппортунистического поведения	0,002	0,002	0,002
6.5	По ТАИ предприятия	100,0	100,0	100,0
Рентабельность транзакционных издержек (ТАИ) на ООО "КраМЗ"				
7.1	Рентабельность ТАИ	1,07	2,27	3,15
7.2	Величина ТАИ на 1 рубль выручки от реализации	0,939	0,448	0,319

В современных условиях, в металлургической отрасли, в отличие от машиностроительной, где насыщенность рынка не достигла своего предела и спрос остается выше предложения, использование нормативной производственной мощности предприятия при расчетах величины издержек вычленения не имеет экономического обоснования. В ситуации насыщенности мирового рынка продукцией металлургии стремлении производить такое количество товара, которое может выпускать предприятие при максимальной загрузке всех своих производственных мощностей, не целесообразно, так как последствием будет снижение рыночных цен. В итоге фирмы могут иметь отрицательный эффект от масштаба производ-

ства. При проведении анализа на предприятиях металлургии, мы пришли к тому, что в связи с существованием факта экономически оправданных простоев неиспользуемого оборудования, введенного в эпоху строительства крупных предприятий (при переходе к рыночным отношениям не востребованного), не следует применять в расчетах нормативную производственную мощность предприятия. Поэтому точнее говорить о нормативной мощности фактически используемого оборудования. Но стремление выпуска продукции к данной мощности также может привести на внешнем рынке к снижению цены. В таком случае необходимо использовать в качестве оптимального варианта производственную мощность, соответствующую максимальному спросу. Однако на практике оценка данной характеристики рынка с требуемой точностью достаточно трудоемка и нецелесообразна, особенно в крупных отраслях промышленности, в частности в металлургии.

Учитывая специфику предприятий металлургии и трудоемкость различных подходов оценки производственной мощности, при расчете величины издержек вычленения на ООО "КраМЗ" нами была применена нормативная производственная мощность фактически используемого оборудования. Таким образом, формула (1) будет иметь в расчетах следующий вид:

$$M_{TA}^B = \Pi_n^{M\Phi} - \Pi_n^H, \quad (3)$$

где  $\Pi_n^{M\Phi}$  – прибыль при максимальной загрузке фактически используемых производственных мощностей;  $\Pi_n^H$  – прибыль при фактическом проценте загрузки используемых производственных мощностей.

Под величиной издержек масштаба обмена с использованием логики, выполненной в формуле расчета, предлагаемой в работах А. И. Таркина и В. Ж. Дубровского [4], нами понимаются те потери, которые вынуждено нести предприятие в связи со своей ценовой политикой. Адаптируя рассматриваемую методику к предприятиям металлургии с наличием большого числа наименований продукции и его постоянным изменением под требования заказчика, для расчета издержек масштаба обмена с применением формулы (2) нами была использована прибыль от реализации продукции не по самым выгодным контрактным ценам, а по максимальным средним квартальным ценам за анализируемый период. В итоге, формула (2) приняла вид:

$$M_{TA}^{MO} = \sum_i^n (\Pi_i^{MЦ} - \Pi_i^{\PhiЦ}), \quad (4)$$

где  $\Pi_i^{MЦ}$  – прибыль от реализации продукции по максимальным средним квартальным ценам за анализируемый период;  $\Pi_i^{\PhiЦ}$  – фактическая прибыль предприятия от реализации продукции в анализируемом периоде.

Удобство использованных методик для оценки величины транзакционных издержек заключается не только в том, что по ним могут быть рассчитаны стоимостные величины транзакций предприятий, но и в том, что они позволяют выявить тенденции их изменений при реструктуризации

организаций. В нашей работе одной из задач являлось обоснование возможного эффекта экономии на транзакционных издержках группы предприятий АО "КраМЗ" при внутреннем слиянии их производств в единое объединение. В его пределах суть уменьшения расходов на транзакции заключалось в том, что административный контроль позволяет сократить время и затраты на поиск информации, обеспечивает устойчивость деловых связей, исключает необходимость частого перезаключения контрактов. В этом случае внутрифирменная координация устраняет многие причины возникновения условий роста транзакционных издержек.

Экономия на издержках вычленения при внутренней интеграции происходит в связи с дополнительной загрузкой мощностей за счет концентрации заказов и стабильности узкого сортамента. При мелкооптовом рынке требовалось большое количество дифференцированных фирм для возможности производства большой номенклатуры товаров для множества мелких заказчиков с быстрой мобилизацией необходимых для этого ресурсов. При этом возникали все условия, чтобы в процессе взаимоотношений между фирмами величина транзакционных издержек в добавочной стоимости была возрастающей. В начале XXI века произошел переход к крупнооптовому рынку с узким сортаментом в заказе и его концентрацией, что явно прослеживается и в металлургической отрасли. Мелкие фирмы стали неэффективны для поддержания конкурентоспособности предприятия в сложившихся условиях, где стали востребованы крупные мощные системы, способные своевременно и концентрированно выпускать нужную современному потребителю продукцию. В этих условиях интеграция стала самой эффективной для перехода к новой форме организационной структуры. Одна из актуальных проблем, решаемых с помощью интеграции, это значительное снижение относительной величины транзакций на один рубль выручки с дальнейшим получением рыночных ценовых преимуществ выпускаемой продукции объединением.

Образование внутренней интегрированной структуры основного производства - ООО КраМЗ в акционерном обществе "КраМЗ" длится со второго полугодия 2001 года. С того момента прошло немного времени. Но уже стало возможным выявление (на основе проведенных исследований) эффекта, связанного со снижением величины транзакционных издержек на один рубль выручки от реализации. Это значение является одним из ключевых показателей при рассмотрении проблемы внутренней интеграции. Для оценки эффекта экономии транзакционных издержек наиболее адекватно производить расчет рентабельности ТАИ в ценах базового периода, который представлен в таблице 1. В ней приводятся значения рентабельности транзакционных издержек (по выручке от реализации), представляющей так называемую вырочкоемкость транзакций.

Значение рентабельности транзакционных издержек по сравнению с базовым периодом в период с 01.07.2002 по 30.06.2003 гг. увеличилось на 2,08 рубля выручки от реализации на один рубль транзакционных издержек. Это также говорит и о снижении величины транзакционных издержек на один рубль выручки от реализации в этот же период на 0,62 рубля или на 66,16%.

Увеличение значения рентабельности ТАИ при концентрации капитала в единой структуре является положительным моментом. Динамика данного показателя влияет на характеристики деятельности орга-



низации, такие как эффективность продаж, объемы производства и реализации новой продукции и общий объем производства и реализации. Такое влияние можно проследить по значениям таблицы 2.

Таблица 2  
Динамические характеристики результатов интегративных процессов в ОАО "КраМЗ"

Таблица 2

(цепные)

№	Показатель	с	с	с
		01.07.2000 г. по 30.06 2001 г.	01.07.2001 г. по 30.06 2002 г.	01.07.2002 г. По 30.06 2003 г.
	1	2	3	4
1	Динамика рентабельности ТАИ	-	212,8	138,9
2	Динамика эффективности продаж	-	15,5	47,3
3	Динамика производства и реализации новой продукции	-	84,6	136,1
4	Динамика общего объема производства и реализации	-	104,7	119,4
(базовые)				
1	Динамика рентабельности ТАИ	100	212,8	295,5
2	Динамика эффективности продаж	100	15,5	7,3
3	Динамика производства и реализации новой продукции	100	84,6	115,2
4	Динамика общего объема производства и реализации	100	104,7	125,0

Результаты, представленные в таблице 2, показывают рост объема производства и реализации, в том числе новой продукции, по отношению к базовому периоду вместе с ростом рентабельности ТАИ (табл. 1). Хозяйствующие субъекты металлургической отрасли в российских условиях вынуждены нести большие расходы, связанные с транзакциями. Рынок потребителей стал концентрированным, организации столкнулись с проблемой эффективности работы в новых условиях старых дифференцированных субъектов. Предприятия алюминиевой отрасли взяли курс на интеграцию всех субъектов, входящих в данную отрасль, чтобы иметь возможность централизованно регулировать спрос и предложение на свою продукцию. В результате появилось не только единое управление, но и возможность экономии на транзакционных издержках.

\* \* \*

1. Вышегородский Д. Вертикальная интеграция - преимущества и недостатки // [www.ugm.ru](http://www.ugm.ru)

2. Клепиков Ю.Н. Вместе нужна семья // Российское предпринимательство. 2002. №12.

3. Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: ФиС, 1993.

4. Татаркин А. И., Дубровский В. Ж. Актуальные проблемы корпоративно-строительного строительства // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2001. №1(7).

## Секция 4 ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Е.Г. Агапова**  
Самарская государственная  
экономическая академия

### СОДЕЙСТВИЕ ЗАНЯТОСТИ ИНВАЛИДОВ

Инвалиды составляют значительную социальную группу, нуждающуюся в особой помощи, внимании и заботе со стороны государства. За последние годы в России наметилась тенденция к быстрому увеличению числа инвалидов. По оценкам Международной организации труда (МОТ), инвалиды составляют десять процентов населения Земли. Трудовое устройство инвалидов - сложный многоплановый процесс их возвращения или приобщения к общественно-полезному труду в соответствии с состоянием здоровья, способностями и личными склонностями.

При инвалидности существенно нарушаются не только биологические функции организма, но снижается и социальная активность человека. В преодолении последствий инвалидности и восстановлении утраченных жизненных функций особую роль играет трудовая деятельность, которая дает ему ощущение востребованности со стороны семьи и общества, способствует реабилитации.

При переходе к рыночной экономике положение инвалидов на рынке труда ухудшилось, так как из-за снижения объемов производства, отсутствия материальных ресурсов на многих промышленных предприятиях происходит сокращение рабочих мест, традиционно занимаемых инвалидами. На сегодняшний день занятость среди инвалидов трудоспособного возраста не превышает 15 %, при этом особо тяжелое положение складывается с занятостью инвалидов 1 и 2 групп, среди которых, число работающих составляет меньше 8%.

В Самарской области ситуация с уровнем безработицы среди инвалидов складывается следующим образом. Абсолютная численность инвалидов, стоящих на учете в службе занятости в качестве безработных, снизилась с 1532 чел. в 1999 г. до 1193 чел. в 2001 г., а их удельный вес в общей численности безработных остается неизменным - около 4 %.

Состав безработных инвалидов можно охарактеризовать следующим образом: возрастная структура инвалидов характеризуется преобладанием граждан старше 40 лет (например, в г. Самара этот показатель составляет 74% от общей численности инвалидов). Среднее и высшее профессиональное образование имеют 40% инвалидов. Среди неработающих инвалидов третьей группы лица трудоспособного возраста составляют 89,2%. Нуждаются в трудоустройстве дополнительно более 15

тысяч человек из числа неработающих, а также около 5 тысяч человек из числа работающих, но выполняющих неадекватную по состоянию их здоровья или несоответствующую их профессии (образованию) работу.

Особенно остро стоит проблема эффективной занятости инвалидов, которая могла бы обеспечить достойный доход, здоровье, рост образовательного и профессионального уровня для каждого члена общества на основе роста общественной производительности труда. В последние годы работе с инвалидами уделяется особое внимание: принимаются новые программы по социальной реабилитации данной категории граждан, увеличивается число специализированных рабочих мест.

Число обращений в Службу занятости в 2002 году возросло в 1,5 раза по сравнению с предыдущими годами, но доля трудоустроенных инвалидов снизилась (см. табл.). В городах показатель трудоустройства инвалидов достиг в 2001 г. 60%, а в селах он составил только 40 %.

**Уровень трудоустройства инвалидов Самарской области<sup>1</sup>**

Годы	Обратилось в СЗ (чел.)	Трудоустроено (чел.)	Доля трудоустроенных, в %
1999	1913	779	40
2000	1824	776	42
2001	1714	926	54
2002	2324	735	31,6

Снижение доли трудоустроенных инвалидов обусловлено рядом причин. В современных экономических условиях работодатели выдвигают более высокие требования к уровню образования работников, квалификации, мобильности. Эти требования наименее всего подходят для человека с ограниченными возможностями, что и переводит инвалидов в категорию рабочей силы, не пользующуюся спросом. Администрация предпочитает использовать труд здоровых людей из-за низкой конкурентоспособности инвалидов и невостребованности специальностей, получаемых инвалидами. Негативное отношение к инвалидам как к социальным изживенцам увеличивает трудности при их трудоустройстве.

Политика государства в отношении людей с ограниченными возможностями в течение многих лет основывалась в большей степени на принципах изоляции в специальных учреждениях (лечебных или учебных) и компенсации в виде пенсий и пособий, что наложило отпечаток на психологию и поведение инвалидов. Инвалиды в большей степени, чем безработные других категорий, ориентированы на работу со снижением своего социального статуса, либо на работу, вообще не требующую квалификации. Характерно, что каждый четвертый инвалид, обратившийся в Службу занятости, не может оценить степень своей профессиональной подготовки с точки зрения рынка труда. Это объясняется высокой долей длительно не работавших инвалидов (около 40 %), а также их неуверенностью в своей конкурентоспособности.

Профессиональное обучение с использованием современных технологий и ориентацией на востребованные профессии, в том числе и новые (маркетолог, дистрибьютор, дизайнер, специалист по компью-

терной графике) может повысить конкурентоспособность инвалидов и облегчить их трудоустройство. Так, например, в 2002 году прошли профессиональное обучение 12004 чел., зарегистрированных в территориальных центрах занятости самарской области в качестве безработных и незанятых граждан. Из числа инвалидов было направлено на профессиональное обучение 139 чел., большинство (91,3%) закончили профессиональное обучение и смогли трудоустроиться.

Таким образом, в Российской Федерации, как и в большинстве промышленно развитых стран с социально ориентированной рыночной экономикой, на первый план выходит активная политика занятости, направленная на содействие эффективной занятости. Успешной реализации этой политики может способствовать ряд мер:

- информационная и организационная помощь в поиске работы, создание специальных государственных структур для этих целей, использование единых информационных систем, охватывающих все регионы и аккумулирующих данные о безработных и об имеющихся вакансиях;

- трудоустройство инвалидов на условиях сокращенного рабочего дня или недели, предоставление дополнительных перерывов в работе, применение гибких графиков работы; расширение возможностей индивидуальной трудовой деятельности, по месту проживания, на дому и т.п.;

- субсидирование образования с целью снижения платы за обучение, чтобы будущие работники приобретали необходимые знания и навыки для работы в развивающихся отраслях экономики;

- квотирование рабочих мест для социально незащищенных категорий населения.

Активные меры призваны помочь человеку вернуться или вновь войти в состав рабочей силы, найти работу и дать возможность самому зарабатывать на жизнь себе и своей семье. Эти меры имеют большой экономический и социальный эффект.

**И.В. Богатырева**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ИЗУЧЕНИЯ КОЛЛЕКТИВНЫХ ФОРМ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ**

Отношение к коллективным формам оплаты и стимулирования труда носят двойственный характер. С одной стороны очевидна объективная обусловленность их применения на предприятиях, поскольку они ориентированы как на повышение результативности работы коллектива и отдельных работников, так и на слаженное функционирование всего коллектива, что имеет немаловажное значение для эффективной деятельности предприятий. Кроме того, в условиях экономической нестабильности, с возникновением и развитием предприятий различных форм собственности, предприятиям выгодно увязывать заработок своих работников, или его часть с конечными результатами его (предприятия)

<sup>1</sup> Сводный годовой отчет Департамента ФГСЗН по Самарской области за 1999 - 2002 гг.

деятельности. Это стимулирует работников к лучшему выполнению своих трудовых функций.

С другой стороны, сами работники предприятия негативно относятся к применению коллективных форм оплаты и стимулирования труда. На наш взгляд, это связано с тем, что в 70-е - 80-е годы на большинстве предприятий применялась бригадная форма организации и стимулирования труда, которая была создана искусственно, "по указу сверху". В постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 года "Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы" указывалось, что бригадная форма организации и стимулирования труда должна стать основной. В те годы многие экономисты высказывали свое отрицательное мнение по поводу бригадной формы организации и стимулирования труда. Все их аргументы сводились к следующему:

1) Если коллективную форму оплаты труда сделать основной, то "значит низвести индивидуальную систему заработной платы до уровня второстепенной, менее предпочтительной"<sup>1</sup>.

2) Основной недостаток коллективной оплаты заключается в том, что заработная плата не находится в прямой зависимости от индивидуальной выработки, а зависит от результатов коллектива.

3) Коллективная оплата труда ведет к обезличиванию, и рабочие не заинтересованы работать лучше других членов коллектива.

Мы согласны с некоторыми из этих высказываний, в частности с тем, что коллективные формы оплаты и стимулирования труда должны использоваться на тех производствах, где не возможен учет индивидуальной выработки работников. В противном случае, необходимо использовать индивидуальные системы оплаты труда в сочетании с премиями, которые могут распределяться между работниками по коллективным результатам труда.

В условиях рыночных отношений, коллективные формы оплаты и стимулирования труда получили новый импульс в своем развитии. Организация заработной платы является необходимым условием повышения эффективности производства и конкурентоспособности предприятия на рынке. Работодатель заинтересован в возмещении своих затрат, связанных с производством продукции и получении прибыли, а работник - в увеличении размера заработка, как единственного источника своего существования. Через организацию заработной платы достигается относительное единство интересов работодателя (в лице администрации предприятия) и наемных работников. Компромисс, на наш взгляд, может быть достигнут при соблюдении следующих условий:

работодатель каждому наемному работнику должен гарантировать тарифную часть заработной платы в соответствии с ценой его рабочей силы, которая сложилась на рынке труда,

переменная часть заработка работника (премии, надбавки, бонусные выплаты) должна непосредственно увязываться с конечными результатами деятельности предприятия, т. е. с прибыльюю.

<sup>1</sup> Гендлер Г. Х. Заработная плата и техническое совершенствование производства. М., 1965. С. 125.

Через коллективные формы оплаты труда как форму материального стимулирования реализуется материальный интерес коллектива, осуществляется согласование его с интересами личности и предприятия. Это достигается благодаря наличию зависимости части заработной платы работника не только от личных трудовых усилий, но и от результатов совместного труда коллектива. Принцип коллективной материальной заинтересованности был положен в основу определения сущности коллективной оплаты и стимулирования труда многими учеными. Так, Макеева Л. И. считает, что под коллективной системой заработной платы "следует понимать такую систему, при которой заработок каждого члена коллектива ставится в непосредственную зависимость от количества и качества продукции, произведенной всем коллективом бригады, цеха, участка, смены"<sup>1</sup>. Аналогичного мнения придерживается и Л. М. Специан: "Сущность бригадной оплаты труда, которая порождается характером его организации, определяется экономической заинтересованностью бригады в достижении лучших конечных результатов производства, повышении качества продукции производительности труда"<sup>2</sup>. Однако нельзя забывать и о личной материальной заинтересованности работников. При коллективных формах организации труда индивидуальный труд работника становится частью коллективного труда. Поэтому необходим наиболее полный учет индивидуального труда члена коллектива при его оплате. Реализация личного материального интереса происходит при условии, что размер вознаграждения соответствует его индивидуальному трудовому вкладу в коллективные результаты труда.

Большинство экономистов (Шкурко С., Макеева Л. И., Погосян Г.Р., Кутырев Б. П. др.) увязывают заработную плату работников с конечными результатами деятельности коллектива. Но в понятие "конечные результаты деятельности" каждый автор вкладывает свой смысл. Одни экономисты (Кутырев Б.П., Белкин В.Н., Осин Г.П., Андреев В.П., Волынский Г. и др.) предлагают в качестве конечного результата деятельности использовать валовой доход или чистую прибыль. Но наш взгляд, непосредственная зависимость заработка работника от прибыли предприятия обоснованно только в том случае, если работники являются его собственниками. Но в этом случае уместнее будет говорить об их участии в прибыли, а не о заработной плате. Так как в этом случае источником вознаграждения работников является общая прибыль предприятия, размер которой зависит как от внутренних факторов (трудовой деятельности коллектива), так и от внешних факторов (коммерческой деятельности), зависящих в свою очередь от конъюнктуры рынка, уровня цен и т.д. Заработная плата же наемных работников не должна зависеть от размера прибыли, так как при таком подходе существует возможность занизить заработок работника или вообще не выплатить его, хотя он затратил свое время, силы и энергию на производство продукции (услуг). Работники не должны нести ответственность за какие-либо ошибки, некомпетентность руководства предприятия.

<sup>1</sup> Макеева Л. И. Коллективные формы организации и стимулирования труда рабочих. М., 1978. С. 9.

<sup>2</sup> Специан Л. М. Бригадная оплата труда и ее эффективность: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Минск, 1982. С. 8.

Другие (Шкурко С.И., Погосян Г.Р., Колесникова И. и др.) считают, что на разных уровнях управления производством, конечные результаты деятельности будут различны, так как конечный результат работы - "это не всегда будет готовая продукция, сданная на склад и подготовленная к реализации. Достаточно, чтобы конечный продукт отличался определенной завершенностью (узел, комплект деталей, определенный объем работы и т.д.)"<sup>1</sup>. Погосян Г. Р. считает, что "конечные результаты производства" понятие достаточно емкое и не следует его отождествлять только с количеством произведенной продукции и работы. "Оно включает в себя показатели эффективности и качества, которые позволяют дать полную оценку завершившемуся производству"<sup>2</sup>. В связи с выше сказанным, можно сделать вывод, что:

- на уровне бригады, смены, участка, конечными результатами деятельности могут быть: готовое изделие, узел, бригадокомплект, уровень и сдача продукции с первого предъявления,

- на уровне цеха, предприятия - объем реализованной продукции, производительность труда, снижение затрат на производство продукции.

На наш взгляд, термин "конечный" результат деятельности необходимо применять только на уровне предприятия, так как только на этом уровне мы сможем оценить эффективность работы коллектива в целом по предприятию. На уровне же бригады, смены, участка и цеха, мы считаем, наиболее целесообразным, использовать термин "промежуточные" результаты деятельности коллектива. Под понятием "конечный результат деятельности", по нашему мнению, подразумевается завершение производства продукции и ее реализация на рынке, что находит отражение в прибыли. Поэтому не уместно говорить о конечном результате применительно к цеху, участку, бригаде.

Заработная плата занимает центральное место среди стимулов труда. Она обеспечивает возмещение всех трудовых затрат работника в соответствии с ценой рабочей силы, сложившейся на рынке труда. Таким образом, с помощью заработной платы работник удовлетворяет свои материальные и духовные потребности. Воспроизводственная функция заработной платы неразрывно связана со стимулирующей функцией. Их единство обусловлено той ролью заработной платы, которую она играет в непрерывном процессе воспроизводства капитала: стимулирующая функция обеспечивает соединение работника с производством, а воспроизводственная - с потреблением (поскольку заработная плата выступает в качестве одного из источников платежеспособного спроса). Стимулирование труда - это процесс использования различных стимулов для побуждения работников к эффективному труду. Предприятие заинтересовано в том, чтобы работник как можно лучше выполнял свои трудовые функции. Работник же заинтересован в увеличении размера своего заработка, как единственного источника своего существования. Следовательно, единственной возможностью заинтересовать работника в повышении эффективности предприятия - это увязать его заработок с результатами деятельности предприятия. В этом выражается стимулирующая

функция заработной платы. Только в этом случае мы можем говорить об оплате труда как о форме материального стимулирования.

В основу классификации коллективных форм оплаты труда, также как и при индивидуальных формах оплаты труда лежит способ учета результатов труда. К коллективным формам оплаты труда относятся коллективная повременная и коллективная сдельная. На них мы не будем останавливаться более подробно, так как они подробно изложены в литературе.

Коллективные формы стимулирования труда на разных уровнях управления производством различны. К ним мы относим: весь заработок работника, если его размер увязан с конечными результатами деятельности коллектива, сдельный приработок, премии, система участия в прибылях. То есть мы исходим из того, какая часть заработной платы играет стимулирующую роль. Из выше изложенного, к коллективным формам стимулирования труда, на наш взгляд, необходимо отнести:

- на уровне бригады, участка - весь заработок, размер которого определяется по конечной продукции, следовательно, заработная плата выполняет свою стимулирующую функцию,

- на уровне бригады, участка, смены, цеха - сдельный приработок, определяемый по конечным результатам работы,

- на всех уровнях управления - системы премирования,

- на уровне предприятия - системы участия работников в распределение прибыли (бонусные выплаты, единовременные выплаты, наделение работников бесплатными акциями).

**В.Б. Брежнев, Н.В. Груздева**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА

Оценка трудового потенциала региона в соответствии с предлагаемой методикой определяются как произведение численности экономически активного (занятого) населения на индекс качества трудового потенциала:

$$ТП_{ЭАН} = ЭАН * I_{тп},$$

$$ТП_{ЗАН} = ЗАН * I_{тп} * I_{инт},$$

где  $ТП_{ЭАН}$  и  $ТП_{ЗАН}$  - величины трудового потенциала экономически активного и занятого населения.

$ЭАН$  - численность экономически активного населения;

$ЗАН$  - численность занятого населения;

$I_{тп}$  - индекс качества трудового потенциала.

$I_{инт}$  - индекс интенсивности труда, определяемый соотношением фактической и установленной продолжительности занятости в течение года.

$$I_{тп} = I_{зд} * I_{об},$$

где  $I_{зд}$  - индекс здоровья, характеризующий отношение фактической средней продолжительности жизни к принятой за эталон (продолжительность жизни, принятая за эталон равна 70 годам).

<sup>1</sup> Шкурко С.И. Коллективный подряд в промышленности. М., 1982. С.24.

<sup>2</sup> Погосян Г.Р. Материальное стимулирование в подрядных бригадах. Ереван, 1984. С. 57.

Ioб - индекс образования, характеризующий отношение средней продолжительности обучения к принятой за эталон (продолжительность обучения, принятая за эталон равна 13 годам).

Таблица 1

**Сводная таблица компонентов трудового потенциала за 1992-2000 гг.**

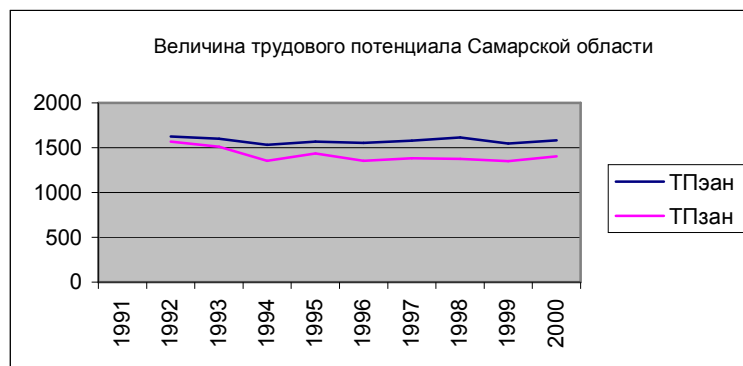
Год	ЭАН, тыс.чел.	ЗАН, тыс.чел.	Изд	Ioб	Игп	Иинт
1992	1693,0	1634,7	0,986	0,973	0,959	-
1993	1720,0	1650,2	0,951	0,978	0,930	0,958
1994	1669,7	1572,5	0,933	0,984	0,918	0,939
1995	1677,8	1555,4	0,937	0,997	0,934	0,987
1996	1645,0	1487,0	0,944	1,001	0,945	0,964
1997	1628,4	1458,4	0,963	1,007	0,970	0,978
1998	1633,5	1443,5	0,961	1,029	0,989	0,962
1999	1633,1	1453,1	0,933	1,014	0,946	0,981
2000	1684,4	1509,6	0,931	1,010	0,940	0,990

Расчет величин трудового потенциала экономически активного и занятого населения (в тыс. усл. человек) приведен в таблице 2.

Таблица 2

**Величина трудового потенциала Самарской области**

Год	ТПЭАН, тыс. усл. чел.	ТПЗАН, тыс. усл. чел.
1992	1624,2	1568,3
1993	1599,7	1511,8
1994	1532,9	1355,2
1995	1567,4	1434,2
1996	1554,4	1354,9
1997	1579,1	1383,3
1998	1615,3	1373,7
1999	1545,0	1348,7
2000	1583,0	1405,3



**Рис. Динамика трудового потенциала Самарской области в 1999-2000 гг.**

Динамика трудового потенциала Самарской области представлена на рисунке.

Как видно из таблиц и диаграммы, существует значительная разница между трудовым потенциалом ЭАН экономически активного и занятого населения, что говорит о больших резервах в использовании трудового потенциала области.

**В.А. Вайсбурд**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **НЕКОТОРЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ АКАДЕМИИ**

По мнению психологов, для эффективной трудовой мотивации людей, превращения любой работы в творчество, приносящее радость и наслаждение, необходимы такие "психологические условия" как

- пристойная заработная плата,
- возможность личного роста и продвижения по службе,
- преобладание поощрения над наказанием,
- свобода выбора и достаточная самостоятельность.<sup>1</sup>

Для обеспечения этих условий предлагается следующий алгоритм, последовательность деятельности руководителя:

1. создание оптимальных условий оплаты труда;
2. разработка хорошо продуманной и действующей почти автоматической системы поощрений;
3. предоставление возможности для повышения квалификации;
4. обеспечение свободы и самостоятельности как главного условия возникновения чувства ответственности;
5. снятие ревизорско-надзирательских форм контроля, создающих ощущение недоверия, подозрительности и враждебности;
6. превращение работы в деятельность по развитию личности путем реализации духовных потребностей;
7. создание общности высоких целей, духа команды;
8. формирование отношений производственной демократии и др.<sup>2</sup>

Следует отметить, что большинство из названных условий и элементов приведенного алгоритма действий успешно реализуется в практике СГЭА. Сама специфика вузовской работы предполагает ее творческий характер, самостоятельность и ответственность преподавателей, возможность и необходимость повышения квалификации и карьерного роста, производственную демократию через участие преподавателей и сотрудников в заседаниях кафедр, научных, ученых и методических советов, работе конференций и т.п. Достаточно успешно действует система поощрений, основанная на рейтинговой оценке деятельности преподавателей и подразделений академии.

<sup>1</sup> См.: Каверин С.Б. Мотивация труда. М.: Институт психологии РАН, 1998. С. 194.

<sup>2</sup> Там же. С. 211-216.

Дальнейшее развитие и совершенствование системы мотивации работников академии, на наш взгляд, должно предусматривать следующие направления.

1. **Повышение базового уровня заработной платы профессорско-преподавательского, научно-технического и учебно-вспомогательного персонала**, что особенно важно для привлечения и закрепления в академии талантливой молодежи. Исходный уровень заработной платы молодых преподавателей и сотрудников (ассистентов, лаборантов, техников, методистов) не должен быть ниже величины прожиточного минимума.

При установлении конкретных размеров окладов и ставок, включая ставки почасовой оплаты труда, необходимо учитывать ситуацию на рынке образовательных услуг в Самарской области. Для этого следует регулярно добывать, обобщать и анализировать данные о размерах оплаты труда научно-педагогических работников и учебно-вспомогательного персонала в других государственных и коммерческих вузах города и области.

2. **Улучшение информированности работников об уровне и дифференциации размеров заработной платы работников** по основным категориям как внутри академии, так и в других вузах города и области. Необходимость такой информированности вытекает из основного вывода теории справедливости для практики управления о том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность своего труда. Отсутствие информации, сохранение сумм выплат в тайне заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет.

3. **Дальнейшее совершенствование системы материального поощрения преподавателей** по результатам рейтинговой оценки их деятельности. Целесообразно переменную часть заработной платы преподавателей (в виде процента надбавки или коэффициента к исходной ставке) ставить в зависимость не от рейтинга (занятого места, попадания или непопадания в группу победителей), а от количества набранных баллов.

4. **Более широкое использование форм материального неденежного поощрения работников** (проездные билеты на городской транспорт; бесплатная парковка автомобиля; абонементы и билеты на выставки, спектакли, концерты, экскурсии, спортивные соревнования; оплата медицинских и стоматологических услуг; бесплатные и льготные путевки на отдых и лечение; абонементы в тренажерные залы, бассейны, клубы и т.п.) с применением принципа "меню кафетерия".

5. **Расширение возможностей повышения квалификации** научно-педагогического персонала академии путем направления на стажировку, курсы повышения квалификации, семинары, конференции в ведущие отечественные и зарубежные вузы, государственные учреждения, общественные организации, фирмы. Преимущественное право на оплачиваемые

стажировки, курсы повышения квалификации, командировки по изучению опыта должны иметь молодые преподаватели и преподаватели, осваивающие или разрабатывающие новые дисциплины.

6. **Упрощение системы отчетности преподавателей о проделанной работе** на основе создания базы данных и информационной системы по учету всех видов работ, выполняемых преподавателями академии.

7. **Воспитание и поддержание** у преподавателей, сотрудников, аспирантов академии **духа команды, чувства причастности к делам академии, факультета (института), кафедры**. Следует разработать эмблемы факультетов (институты), специальные знаки отличия для подразделений и отдельных преподавателей - победителей внутривузовского соревнования (в виде настенных и настольных вымпелов, нагрудных знаков), ввести в практику нагрудные таблички с эмблемой факультета (института), других подразделений академии и указанием Ф.И.О., должности, ученой степени и звания ее владельца.

**Е.А. Герасимова**

*Самарская государственная академия путей сообщения*

## **АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ**

В рыночных условиях с учетом экстремальных условий работы отрасли происходит существенное усложнение задач управления процессом повышения квалификации персонала. Теоретически система управления персоналом рассматривалась как однонаправленный поток передачи знаний персоналу при его отрыве от производства в учебные заведения, которые, как правило, не всегда владеют спецификой и особенностями конкретных рабочих мест, техникой и стратегией предприятия по внедрению новой техники, новых технологий и т.п. В рыночных условиях ситуация должна существенно измениться.

Руководство предприятия интересуется не просто своевременное обучение, но и обратная связь о знаниях, умениях, навыках персонала, его быстрая адаптируемость к изменяющимся условиям. Простая функция "повышение квалификации" должна замениться на более сложную - "адаптационно-квалификационное управление". Поэтому возрастают требования к квалификационной системе управления персоналом:

1. Автоматизация отдельных бригадных рабочих мест.

2. Разработка сквозных дистанционных обучающих технологий, которые через квалификацию персонала поддерживают бизнес-процесс предприятия.

3. Централизация ведения квалификационной информации.

4. Ориентация на новые дистанционные обучающие технологии и виртуальные тренажеры.

<sup>1</sup> Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 379 - 381.

5. Создание динамических моделей системы управления персоналом.

6. Применение современных средств аналитической обработки информации для выбора эффективных решений.

7. Переход от информационных к управляющим квалификационным системам на базе динамических оптимизационных моделей.

Автоматизация квалификационных процессов, т.е. процессов передачи и получение знаний и умений, тренинга с целью закрепления навыков, мониторинга знаний, умений и навыков, позволит повысить достоверность информации, хранить массивы информации с целью определения индивидуальных и меняющихся трендов адаптации персонала, осуществлять доступ к этой информации, рационально построить базы данных, выполнять сложный анализ информации в условиях неустрашимой неопределенности с целью принятия эффективных решений. Для решения этой задачи требуются специальные модели, так как ни какой топ-менеджер в динамике, в условиях огромного количества действующих факторов не в силах выбрать даже разумный вариант, а требуется выбрать эффективный вариант.

Поэтому разработка модели повышения квалификации персонала является актуальной для построения автоматизированной системы.

Векторно-матричное уравнение системы повышения квалификации и квалификационной адаптации персонала можно записать в виде:

$$\bar{x}(i+1) = A(i, i+1)\bar{x}(i) + B(i, i+1)\bar{u}(i) - C(i, i+1)\bar{v}(i, i+1) + \varepsilon(i+1),$$

где  $[i, i+1]$  - интервал времени,  $(i = 1, N)$ ,

$\bar{x}$  - вектор - столбец размерности  $(n+1)$  состояния (квалификация) системы,

$\bar{u}$  - вектор - столбец размерности  $(m+1)$  управляющих воздействий (обучение),

$\bar{v}$  - вектор - столбец размерности  $(p+1)$  результатов управления (обучаемость),

$A$  - матрица размерности  $(n \times n)$  коэффициентов состояния;

$B$  - матрица размерности  $(n \times m)$  коэффициентов влияния управляющих воздействий,

$C$  - матрица размерности  $(n \times p)$  коэффициентов обучаемости,

$\varepsilon$  - вектор - столбец случайных воздействий размерности  $(n \times 1)$ .

Введем следующие обозначения составляющих векторных переменных:

Состояние системы:  $\bar{x}(i)$

$x_1$  - знания в баллах,

$x_2$  - умения в баллах,

$x_3$  - навыки в баллах,

$x_4$  - адаптируемость в %,

$x_5$  - дискомфортность в баллах,

$x_6$  - экологичность в баллах,

$x_7$  - нормативность в баллах,

$x_8$  - безопасность.

Измерения:  $\bar{z}(k+1)$

$z_1$  - тестирование в баллах,

$z_2$  - время решения ситуационной задачи, в минутах,

$z_3$  - оценка непосредственного руководителя в баллах,

$z_4, z_5, z_6$  - оценка трех коллег в баллах,

$z_8$  - выполнение плановых заданий в %,

$z_9$  - конфликтность в баллах.

Управление (управляющие воздействия):  $\bar{u}(i)$

$u_1$  - обучение в %,

$u_2$  - мониторинг (аттестация) в %,

$u_3$  - тестирование в баллах,

$u_4$  - поощрение в баллах (%),

$u_5$  - социальные выплаты в баллах,

$u_6$  - контракт на жилье в баллах.

Результаты обучения:  $\bar{v}(i)$

$v_1$  - обучение,

$v_2$  - мониторинг,

$v_3$  - тестирование,

$v_4$  - поощрение,

$v_5$  - социальные льготы,

$v_6$  - контракт на жилье.

Желаемое состояние квалификационной системы управления персоналом можно описать, как подмножество идеальных значений для переменных состояния ( $\bar{x}$ ) и управления ( $\bar{u}$ ).

$$\frac{\Delta}{x(i+1)} = A(i, i+1) \frac{\Delta}{x(i)} + B(i, i+1) \frac{\Delta}{u(i)} - C(i, i+1) \frac{\Delta}{v(i)}, \quad (k = 1, N)$$

Вычитая последнее уравнение из предыдущего, получим уравнение системы в отклонениях.

Так как система описывается в классе линейных стохастических моделей, то задача нахождения оптимальных оценок фазовых координат состояния может быть сведена к задаче линейной фильтрации и экстраполяции случайных процессов.

Пусть процесс, характеризующий динамику изменения состояния системы, определяется номинальной фазовой траекторией.

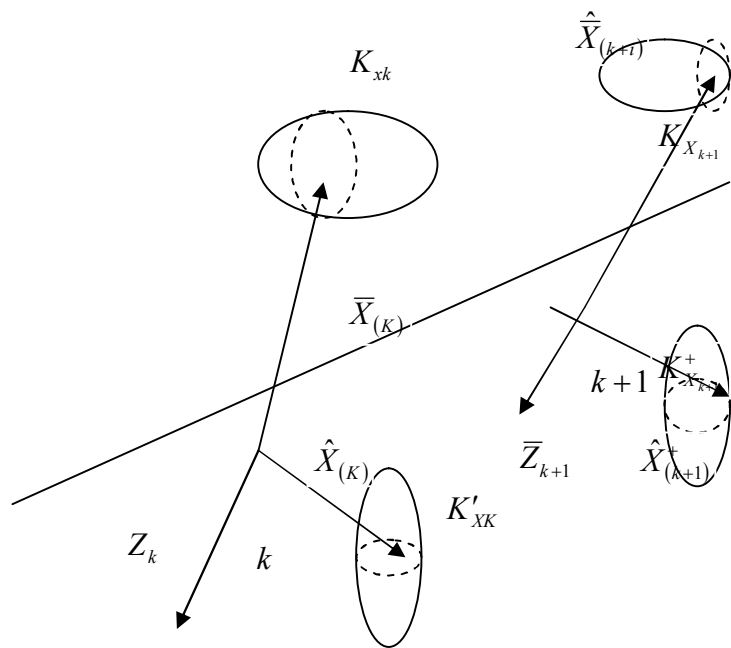


Рис. 1. Фазовая траектория процесса

В состоянии  $k$  имеется начальная оценка текущего состояния  $\bar{x}_{|x|}$ , задаваемая в виде отклонения от номинальной фазовой траектории. Оценка состояния  $k$  характеризуется ковариационной матрицей ошибок  $K_{xk}$  (на рис. -  $n$  - мерный эллипсоид), которая в случае независимых параметров состояния будет диагональной. Как оценка  $\frac{\Delta}{x_{|x|}}$ , так и

ковариационная матрица ошибок оценки  $K_{xk}$  могут быть заданы из условия рассчитываемых допусков для данного набора персонала. В этом же состоянии  $i$ , производится векторная оценка квалификационного состояния:  $\bar{z}(i) = D(i)\bar{x}(i) + \bar{\delta}(i)$ ,

$\bar{z}$  -  $s$  - мерный вектор-столбец, измеряемых параметров квалификации,  $D$  - матрица коэффициентов размерности  $(s \times n)$ ,

$\bar{\delta}$  -  $s$  - мерный вектор-столбец ошибок оценки с  $M(\bar{\delta}) = 0, M(\bar{\delta}\bar{\delta}^T) = K_{\delta(i)}$

Обработывая статистическими методами результаты оценки, получим в состоянии  $(i)$  новую оценку  $\bar{x}^*(i)$  с ошибками, характеризующимися новой ковариационной матрицей  $K_{x(i)}$ . Через некоторый (задаваемый) период состояния  $(i+1)$  производится новое измерение  $\bar{z}(i+1)$ .

На основе знания оценки в состоянии  $(i)$  и модели процесса (1) для состояния  $(i+1)$  можно получить экстраполированную оценку состояния  $x(i+1)$  с ошибками, характеризующимися ковариационной матрицей  $K_{x(i+1)}$ .

Необходимо потребовать, чтобы новая  $(i+1)$  оценка состояния системы удовлетворяла условиям несмещенности, эффективности и состоятельности.

$$\text{Имеем } \bar{x}^+(i+1) = A(i, i+1)\bar{x}^*(i) + B(i, i+1)\bar{u}(i) - c(i, i+1)\bar{v}(i).$$

$$K_x(i+1) = A(i, i+1)K_x^*(i)A'(i, i+1) + K_\varepsilon, \text{ где } K_\varepsilon = M(\varepsilon\varepsilon').$$

В состоянии  $(i+1)$  производится векторное измерение  $z(i+1)$ , которое связано векторным уравнением с вектором фазового состояния.

Новую оценку фазового состояния можно представить в виде линейной комбинации экстраполированной оценки и централизованного вектора измерений:

$$\bar{x}(i+1) = \bar{x}^*(i+1) + F(i+1)\{z(i+1) - D(i+1)\bar{x}^*(i+1)\},$$

где  $F(i+1)$  - матрица весовых коэффициентов  $(n \times s)$ .

Выражение для новой оценки можно представить в виде

$$\bar{x}^+(i+1) - \bar{x}(i+1) = \bar{x}^*(i+1) - \bar{x}(i+1) + F(i+1)\{-D(i+1)[\bar{x}(i+1) - x(i+1)] + \bar{\delta}(i+1)\},$$

где  $\bar{x}(i+1)$  - истинное значение вектора фазового состояния системы. Тогда ошибка новой оценки состояния системы будет равна:

$$\varepsilon^*(k+1) = \varepsilon^*(k+1) + F\{\delta(k+1)D(k+1) + \bar{\varepsilon}(k+1)\}.$$

Ковариационная матрица ошибок новой оценки состояния по определению запишется в виде

$$K(i+1) = M\{\varepsilon(i+1) + \varepsilon^+(i+1)\}.$$

Выполняя операцию взятия математического ожидания и используя лемму от обращения матриц, запишем

$$K^+(i+1) = K^*(i+1) - F(i+1)D(i+1)K(i+1) + F(i+1)K_{\delta(i+1)}$$



$$F'(i+1) - K(i+1)D'(i+1)F'(i+1) + F(i+1)D(i+1)K(i+1)$$

$$D'(i+1)F'(i+1) = K(i+1) - F(i+1)D(i+1)K(i+1) - K(i+1)$$

$$D'(i+1)F'(i+1) + F(i+1)\{K_{\delta(i+1)} + D(i+1)K(i+1)D'(i+1)\}F'(i+1).$$

В качестве критерия качества оценки I примем критерий A оптимальности, т.е. критерий минимума следа матрицы ковариационной ошибки новой оценки  $I = \min_{F(i+1)} \text{tr}K^+(i+1)$ .

Необходимое условие оптимальности имеет вид:  $\frac{d \text{tr}K^+(i+1)}{dF(i+1)} = 0$

или

$$-2K(i+1)D'(i+1) + 2F(i+1)\{K_{\delta(i+1)} + D(i+1)K(i+1)D'(i+1)\} = 0$$

Из последнего выражения имеем

$$F(i+1) = K(i+1)D'(i+1)\{K_{\delta(i+1)} + D(i+1)K(i+1)D'(i+1)\}^{-1}.$$

Взяв вторую матричную производную, получим, что

$$\frac{d^2 \text{tr}K^+(i+1)}{dF^2(i+1)} = 2\{K_{\delta(i+1)} + D(i+1)K(i+1)D'(i+1)\} > 0$$

в силу того, что все миноры второй производной матрицы положительны. Следовательно, найден минимум следа ковариационной матрицы.

Объединив вышеприведенные выражения, получим систему, описывающую A - оптимальную модель:

$$\bar{x}^+(i+1) = \bar{x}(i+1) + F(i+1)\{\bar{z}(i+1) - D(i+1)\bar{x}(i+1)\}$$

$$K^+(i+1) = K^+(i+1) - K(i+1)D'(i+1)\{K_{\delta(i+1)} + D(i+1)K^{-1}(i+1)D'(i+1)\}^{-1}D(i+1)K(i+1)$$

$$F(i+1) = K(i+1)D'(i+1)\{K_{\delta(i+1)} + D(i+1)K(i+1)D'(i+1)\}^{-1}$$

$$\bar{x}(i+1) = A(i, i+1)\bar{x}(i) + \bar{\varepsilon}(i+1) + B(i, i+1)\bar{u}(i) - C(i, i+1)\bar{v}(i)$$

$$\bar{z}(i+1) = D(i+1)\bar{x}(i+1) + \delta(i+1)$$

Полученная A - оптимальная модель в рамках корреляционной теории, обеспечивает нахождение оптимальных оценок параметров состояния по критерию минимума обобщенной дисперсии ошибок (минимума следа ковариационной матрицы).

На рис.2 приведена динамика изменения знаний без мотивации и с мотивацией в виде ежемесячной премии.

Анализ динамики показывает, что только на 13-14 неделе знания по безопасности жизнедеятельности при ежедневном инструктаже начинают существенно улучшаться. Следовательно, необходимо не менее 10-11 повторений инструктажа, чтобы знания существенно закрепились. Если же применить поощрения, то для этого требуется всего однократная выплата премии, так как далее она никакого эффекта не приносит.

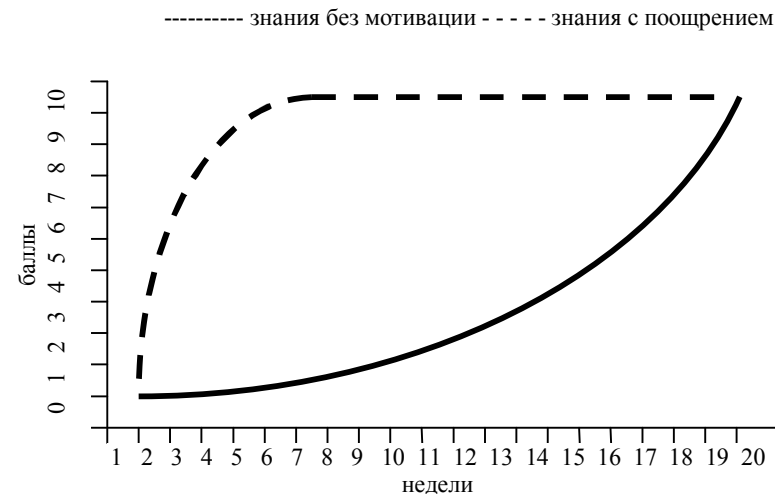


Рис. 2. Динамика изменения знаний по безопасности жизнедеятельности

Г.А. Дудин

Восточный институт экономики,  
гуманитарных наук, управления  
и права (Самарский филиал)

## НЕКОТОРЫЕ ВЫВОДЫ О ПРОБЛЕМАХ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ (ПО СОЦИОЛОГИЧЕСКИМ ДАННЫМ)

В раскрытии заявленной темы использованы, в частности, социологические материалы по одному из предприятий газовой компании<sup>1</sup>. Речь о Филиале "Чапаевскоргаз" ООО "СВГК", который является обособленным подразделением ООО "Средневожская газовая компания". Учтены также материалы социологического мониторинга социально-трудовой сферы промышленности Самарской области<sup>2</sup>.

Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ. Вследствие доминирующей роли социально-экономических условий, эффективными могут оказаться различ-

<sup>1</sup> Научный руководитель - к.и.н., доцент Г.А.Дудин, ответственный исполнитель Л.А.Федорова. Был опрошен 51 работник филиала, в том числе 17 специалистов. Среди опрошенных 31 женщина и 20 мужчин.

<sup>2</sup> Научный руководитель к.с.н. Н.В.Авдошина, научный консультант к.ф.н. Б.Г.Тукумцев, ответственный исполнитель с.н.с. А.Ф.Боковенко.

ные методы мотивации. В Филиале "Чапаевскгоргаз" ООО "СВГК" практически применяется модель Портера-Лоулера, которая сочетает в себе теорию ожидания, справедливости и основные принципы содержательных теорий мотивации.

Получившая широкую поддержку модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера именно результативность труда порождает удовлетворенность.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

В последние годы предприятия и фирмы стали уделять в целом проблемам менеджмента персонала все большее внимание. Причин тому несколько.

Во-первых, полностью исчерпали себя старые, административные формы управления персоналом, и это заставило многих искать новые приемы и методы работы с людьми.

Во-вторых, переход на хозрасчет и самоокупаемость заставил искать новые резервы. В этих условиях многие обратили внимание на эффективное использование не только материальных, но и "человеческих ресурсов" как важнейший фактор повышения уровня производства и услуг.

В-третьих, в стране формируется рынок труда. Появились возможность отбора, необходимость в поиске квалифицированных кадров, их оценке и другие элементы рыночного подхода к управлению персоналом.

В-четвертых, существенно улучшилась научная и методическая база работы с персоналом. Опубликовано много научных работ, которые позволяют поднять эффективность работы с персоналом на новый уровень.

В-пятых, многие предприятия и фирмы накопили положительный опыт работы с персоналом. И, наконец, появились грамотные специалисты по работе с персоналом, что внушает оптимизм и надежду на существенный прогресс в деле использования "человеческих ресурсов".

Ключ к управлению, вообще, лежит в возможности управления ожиданиями людей, значит, на предприятии необходимо создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста.

В настоящее время филиал "Чапаевскгоргаз", как и многие предприятия, столкнулся с проблемой очень низкого уровня мотивации персонала. Но и работы по стимулированию труда, по улучшению мотива-

ции трудового поведения осуществляются не на высоком уровне, обычно в виде отдельных мер - зачастую даже не систематических и не закреплённых документами, в том числе Положением о филиале.

В филиале в качестве вознаграждения используются: денежная премия, почетные грамоты, благодарность, занесение на доску почета. Положением закреплены ряд социальных условий и льгот, стимулирующие работников (льготные путевки, льготное пользование оздоровительными участками, оплата дополнительного отпуска за особые услуги, обеспечиваются комфортные условия труда, удобство помещений, отдых).

В оплате труда за последние несколько лет сохранились, а зачастую и обострились недостатки:

- низкий уровень оплаты труда;
- отсутствие связи оплаты труда с результатами работы;
- усилилась дифференциация в оплате труда между различными категориями работников.

Усиление дифференциации в оплате труда было бы целесообразным в условиях общего повышения уровня жизни населения. Но когда вопрос встает об элементарном выживании основной части работников, такая дифференциация вряд ли может быть оправданной.

Для повышения мотивации трудового поведения в филиале уже предпринят ряд шагов, наметились положительные сдвиги:

1. Размер оплаты все в большей степени определяется не количеством, а качеством труда, квалификацией персонала;
2. Заработная плата в СВГК выплачивается стабильно, без задержек;
3. Разработано положение о премировании, учитывающее проблему стимулирования профессионального роста.
4. Подготовлены новые тарифы, в которых заложен рост заработной платы не ниже уровня инфляции.

Таким образом, можно сделать общий вывод, что на рассматриваемом предприятии преобладает инструментальная мотивация, то есть отношение работников к труду, как средству получения денег. Между тем, такая мотивация не способствует прорыву предприятия на рынок и успешной конкуренции. Для этого большое значение имеют конформистская и патриотическая, а также профессиональная мотивация. Но особенно важна идентификационная мотивация, основанная на идее сотрудничества. Именно такая мотивация может обеспечить то высокое качество труда и такое отношение к труду, которых требует современная экономика.

Анализ результатов исследования мотивации работников филиала выявил необходимость уделять больше внимания этой проблеме, так как среди работников ярко выражена инструментальная мотивация (90,5%), а современный рынок требует идентификационной мотивации, основанной на идее сотрудничества, которую поддерживают только 11,8% опрошенных. Необходимо также выработать у работников ориентацию на потребности предприятия вместо ориентации на реакцию товарищей и повысить интерес к работе, так как он наблюдается только у 27,5% работников

Для эффективно функционирующей экономики необходим тип работника, ориентированного на максимальные достижения в труде, инициативного, берущего на себя ответственность не только за свою судь-

бу, но и за успех общего дела, знающего свои права и рассчитывающего, прежде всего на собственные силы. Такой работник стремится к повышению квалификации, т. к. именно с ней связывает свои возможности в труде. Он обязателен и добросовестен, способен к инновационной деятельности. В рамках прежнего хозяйственного механизма, сводящего практически к нулю свободу выбора различных вариантов трудового поведения, шансы на процветание для людей этого типа минимальны, их деятельность чаще всего либо ограничивается, либо подавляется.

В сложившейся ситуации государству целесообразно брать на себя функцию стимулирования творческого и высококвалифицированного труда, поскольку предприятия с их сложившейся системой внутриколлективных отношений к этому еще не готовы.

На уровне предприятия необходимо разрабатывать и внедрять систему мотивации, закрепляя ее в письменном виде, документально (в положении, приказе и т.п.). Данная система должна быть комплексной, дифференцированной и гибкой, а также завязанной на цели предприятия. Разработать целиком ее сложно и накладно, поэтому осуществить этот процесс можно поэтапно. И в первую очередь нужно разрабатывать методику, позволяющую выявить и оценить круг мотивационных проблем, а для этого необходим специалист, социолог (или психолог, социальный психолог), который должен проводить раз в год опросы по удовлетворенности сотрудников работой для получения обратной связи по эффективности системы мотивации и предложениям сотрудников.

В дальнейшем необходимо:

- Разрабатывать и совершенствовать систему информирования сотрудников;

- Вводить соответствующую систему управленческого учета;

- Дорабатывать систему внутрифирменных льгот работникам (эффективное премирование, страхование здоровья работников за счет предприятия, предоставление беспроцентных ссуд, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные успехи в работе; более ранний выход на пенсию, предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время);

- Стимулировать повышение квалификации и продвижение работников по службе, хотя в этом направлении для стимулирования профессионального роста в филиале уже предприняты шаги: разработано положение о премировании;

- Поддерживать в коллективе благоприятный психологический климат (устранение статусных, административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе);

- Ввести мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника;

- Поддерживать сложившиеся традиции морального стимулирования (отмечать праздники и вручать сотрудникам подарки, работников поздравлять с днями рождения и другими личными праздниками - свадьба, рождение ребенка и т. д., знать и поддерживать сотрудников в их увлечениях и т. д.).

- Систему оплаты сделать простой и понятной для сотрудников, объяснить из чего она состоит, как будут учитываться переработки, информировать об изменении оплаты труда.

В целом, система стимулирования работников на изучаемом предприятии, как подсказывает конкретный анализ положения на нем, должна придерживаться принципов партисипативного управления, которые позволяют связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. При этом работник реализует свои потребности самовыражения, признания и принадлежности к социальной группе (по известной "пирамиде" А. Маслоу), а предприятие достигает важнейших результатов - высокой производительности и качества.

В заключение, хотелось бы подчеркнуть, что анализ положения дел на конкретном предприятии подтверждает необходимость соблюдать следующие общие правила материального поощрения персонала, основанные на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных:

1. Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.

2. Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы.

3. Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше).

4. Поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные.

5. Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.

6. Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в "деловых связках" с другими сотрудниками.

7. Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

**М.И. Зарипова**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ БАНКА РОССИИ**

Главным звеном в цепи кризисных явлений и проблем, с которыми человечество столкнулось на пороге третьего тысячелетия, является кризис компетентности. Глобальная угроза наших дней - отставание способности человека адаптироваться к изменениям в окружающем мире от темпов этих изменений. В сегодняшнем мире знания обновляются в среднем каждые шесть лет.

Базовое образование, получаемое в рамках традиционных систем образования в начале жизни, принципиально не может обеспечить на всю жизнь человека знаниями, умениями, навыками и качествами, необходимыми ему для эффективного выполнения различных социальных ролей. Исторический опыт свидетельствует, что успехи любой страны в преодолении критических ситуаций определяются восприимчивостью общественного сознания граждан к достижениям мировой цивилизации. Только это может обеспечить эволюционный ненасильственный процесс преобразований в государстве. Основным инструментом, обеспечивающим необходимые изменения в духовной жизни, является система непрерывного образования в течение всей жизни.

В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы, связанные с управлением развитием профессионального уровня сотрудников. Повышение профессионального уровня сотрудников должно опираться на теоретические и практические основы обучения взрослых. В построении процесса подготовки и переподготовки должны учитываться социально-психологические особенности изучения взрослых, существующие теории мотивации, действующие системы оценок уровня профессиональных знаний и квалификации. Для повышения эффективности учебных мероприятий, повышения качества получаемых знаний, необходимо использовать, самые современные достижения педагогики и андрагогики, достижения в области информационных технологий.

Проблемы управления персоналом в Банке России, имеющим множество подразделений и большое количество сотрудников являются достаточно актуальными и требуют грамотного и своевременного решения, в том числе в области обучения персонала. Профессионализм, уровень образования и подготовки сотрудников является залогом успешной и эффективной работы всей банковской системы Российской Федерации.

Для банковской сферы создание системы интенсивного обучения следует начинать с формирования системы методов обучения, обеспечив ее соответствие содержанию учебного материала на основе использования возможностей современных образовательных технологий. С учетом этих условий Банк России предпринял значительные усилия по созданию инфраструктуры профессиональной подготовки специалистов, целенаправленно отражающей специфику его деятельности и по профессиональной компетентности не уступающей уровню подготовки сотрудников центральных банков Западной Европы. Особое место в профессиональном обучении персонала Банка России занимают входящие в его систему банковские школы (в настоящее время реорганизованы) и учебные центры.

Проанализировав основные методы и технологии построения учебного процесса, используемые в учебных подразделениях Банка России можно сделать вывод о том, что в обучении персонала Центрального банка Российской Федерации находят, в основном, применение экспозиционные методы. Недостаточно широко применяются поисковые и управленческие методы.

Мы считаем, современные образовательные потребности сотрудников Банка России требуют внедрения принципиально новых методов

и подходов в образовании. Одним из направлений оптимизации учебного процесса является использование информационных технологий. Элементы информационных технологий по существу представляют собой универсальное ядро формирующейся "новой грамотности". Одна из наиболее важных перспектив, открываемых информационными технологиями - существенное повышение уровня индивидуализации образования, как в отношении вариативности содержания, так и в отношении разнообразия форм образовательного процесса, в частности, связанных с индивидуальными для обучающихся стилями восприятия и интеллектуальной деятельности.

Другой немаловажным направлением является организация дистанционного обучения, что позволит сократить материальные затраты на образование и повысить его массовость и качество. Существующие модели системы дистанционного обучения фактически представляют собой завуалированную за новой терминологией классическую систему образования. Мы считаем, что одной из составляющих развития системы дистанционного обучения является создание электронных учебных пособий. Электронные пособия могут включать информационную, справочную, тренажерную и контролируемую компоненту, иметь иллюстративный (пассивный) или интерактивный (диалоговый) характер, дополнять или заменять бумажные пособия. В зависимости от назначения пособия, набор компонент может изменяться. Электронная форма обеспечивает не только быстрое и широкое распространение учебных материалов до конечного пользователя - сотрудника любого подразделения Банка России, но и оперативное внесение изменений, что немаловажно при постоянно изменяющейся нормативной базе. Реализация этого предложения возможна в настоящее время с использованием существующей системы телекоммуникаций Банка России.

Но следует отметить, что качество знаний сотрудников Банка России в области информационных технологий еще недостаточно высокое, что может послужить сдерживающим фактором в их использовании. В связи с этим необходимо проводить непрерывное обучение в области информационных технологий, так как полученные знания и умения очень быстро устаревают и нуждаются в постоянном обновлении и корректировке. Кроме того, навыки, полученные в процессе изучения новых информационных технологий, нуждаются в постоянной поддержке практикой - без практики такие знания теряются практически с той же скоростью, с какой они были приобретены.

Следует отметить, что задачи подготовки и переподготовки сотрудников не могут успешно и эффективно решаться путем привлечения специалистов в области электронных технологий, которые составляют контингент отделов автоматизации и отделов технической поддержки подразделений Банка России. Как правило, такие специалисты являются узкими профессионалами в своей области и не имеют навыков педагогической работы. Значительно больший эффект достигается при использовании существующей образовательной инфраструктуры Банка России.

Предлагаемые направления по совершенствованию учебного процесса прошли частичную апробацию в Самарской банковской школе,

где в последнее время стабильно велась работа по оптимизации учебного процесса путем внедрением новых информационных технологий, разработаны учебно-методические комплексы и механизмы информационной поддержки образовательного процесса. Только за 2002 - 2003 учебный год на базе школы прошли подготовку и переподготовку 1020 слушателей, включая представителей территориальных управлений других регионов России. Из 54 проведенных курсов повышения квалификации 10 посвящено изучению информационных технологий.

В заключение хочется добавить, что, несмотря на расходы, связанные с внедрением и использованием информационных технологий в образовательный процесс, необходимо и дальше продолжать и совершенствовать эту работу. Мы уверены, что вложения средств в подготовку и переподготовку персонала являются абсолютно окупаемыми инвестициями как в краткосрочном плане, так и с точки зрения достижения долгосрочных результатов.

**Л.А. Илюхина**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ**

Эффективность профориентационной работы - сложный и многоплановый показатель, включающий в себя:

- а) эффективность профориентации в целом;
- б) эффективность профориентации как системы в службе занятости;
- в) эффективность профориентационной работы с конкретным клиентом;
- г) сравнительную оценку результатов деятельности подразделений профориентации и отдельных профконсультантов.

Проблема определения эффективности системы профориентации в целом и в службе занятости, в частности, закономерно возникает на этапе становления системы для решения вопроса о необходимости внедрения этого направления в деятельность. Однако, эта проблема не теряет актуальности и тогда, когда система функционирует и полностью отлажена, так как показатель эффективности позволяет судить о качестве работы системы профориентации и необходимости развивать ее.

Определение конкретных показателей эффективности профориентационных услуг - технически сложная и трудоемкая задача. Конечная цель профориентационной работы с клиентом - его осознанный личностный выбор будущей деятельности, успешное трудоустройство, самозанятость, нахождение оптимального варианта профессионального обучения, переобучения, правильно спланированная профессиональная карьера, сохраненная способность трудоустройства.

На наш взгляд, система показателей экономической эффективности профессиональной ориентации может включать в себя такие показатели, как:

- а) срок обучения, необходимый для овладения профессией;
- б) производительность труда работника (среднеарифметическая за определенное время);
- в) качество труда и определяемое им количество продукции и оказываемых услуг (отсутствие или наличие брака с учетом размеров экономических потерь);
- г) рационализаторскую и изобретательскую активность работника (количество изобретений и рационализаторских предложений с учетом их экономической эффективности), его профессиональную трудовую устойчивость, под которой понимается приверженность человека к своей профессии и месту работы, являющаяся фактором снижения текучести кадров в организации.

Если во время учебы в школе с помощью правильной, своевременной и полной системы мероприятий по профессиональной ориентации удержать подростка от выбора профессии, не подходящей ему ни по интересам, ни по склонностям, то в дальнейшем многие организации будут освобождены от работников, эффективность труда которых очень низка, то есть от тех работников, которые выполняют нормы лишь на 80-90% по сравнению с основной массой. Профотбор и профессиональная консультация, организованные на предприятиях, могут привести к качественному улучшению состава работающих, способствовать привлечению к определенному виду труда наиболее соответствующих его требованиям людей, что позволит меньшим числом занятых выполнять больший объем производственных заданий.

Рассмотренный ряд показателей построен таким образом, что в них по мере перехода от первого показателя к последнему увеличивается насыщенность социальным содержанием.

К социальным показателям эффективности профориентационной работы можно отнести такие, как стремление к повышению квалификации; степень удовлетворенности содержанием и процессом труда; степень утомляемости; наличие случаев травматизма и профессиональных заболеваний.

Службы занятости, осуществляющие профориентационные услуги, показателями эффективности этой работы считают процент трудоустроившихся после профориентационных мероприятий; процент направленных на переобучение и экономия денежных средств, выделенных на выплату пособий по безработице.

Эти показатели, на наш взгляд, не могут быть единственными, характеризующими эффективность профориентации, поскольку в условиях массовой безработицы трудоустройство бывает отсроченным от момента консультирования, и, тем более, не могут соотноситься с показателями по трудоустройству всех клиентов службы занятости. Что касается показателя экономии денежных средств за счет проведения профориентационных мероприятий, то она может быть получена лишь при условии, что все безработные сразу после обращения в службу занятости будут участвовать в клубных занятиях поиска работы и активно пытаться трудоустроиться. На практике, к сожалению, пока этого не происходит, то есть не все безработные желают участвовать в клубной работе; не всем желающим специалисты-профконсультанты могут предоставить эту возможность.

Поэтому одним из основных направлений развития и совершенствования профессиональной ориентации населения в службах занятости является повышение качества предоставляемых услуг, а также увеличение числа специалистов-профконсультантов.

**И.В. Истранина**  
 Волжский районный  
 центр занятости населения  
 г. Самара

### О НЕКОТОРЫХ ОСОБЕННОСТЯХ РЫНКА ТРУДА И БЕЗРАБОТИЦЫ В ПРИГОРОДНОМ РАЙОНЕ (на примере Волжского района Самарской области)

Анализ состояния рынка труда и уровня безработицы на территории Самарской области свидетельствует о существовании устойчивых различий между городской и сельской местностями. Это проявляется, прежде всего, в более высоком (примерно в 2 раза в 1998-2002 гг.) уровне регистрируемой безработицы в сельских районах. Здесь сказываются различия в развитии производства и инфраструктуры, общем количестве рабочих мест, качестве рабочей силы, ее мобильности и т.д.

Особое место занимают пригородные районы, тяготеющие к крупным промышленным центрам и сочетающие в себе особенности сельского и городского рынков труда.

Если говорить об уровне безработицы в области, то он ниже среднероссийского, в городах менее 1%. В сельской местности этот показатель выше 3%. В 2002 году произошел достаточно большой скачок - с 1,3 до 1,6%. И главная причина этому - изменение порядка установления размера пособия по безработице, который основывается на величине регионального прожиточного минимума. Безработные граждане становятся социальными иждивенцами, обратившимися в службу занятости не столько за помощью в нахождении работы, сколько за пособием (иногда оно оказывается в 2-3 раза выше зарплаты в данной местности, да и выдается регулярно, без задержек). Рассмотрим динамику безработицы за последнюю пятилетку по показателям области, городов, сельских районов и Волжского района.

Особое место в области занимают пригородные районы, примером которых может явиться Волжский район. Он занимает промежуточное положение между селом и городом. Волжский район является сегодня одним из крупнейших районов Самарской области. Территория его составляет около 250 тыс. га и является пригородной зоной областного центра - города Самары. Численность постоянного населения составляет - 73,1 тыс. человек, плотность населения - 30 человек на кв. км. Особенностью Волжского района является его близость к городу, и это, в свою очередь, отражается на сфере приложения труда, диапазоне занятости и возможности трудоустройства.

С 1999 года в Волжском районе наблюдается тенденция снижения уровня безработицы относительно трудоспособного населения в трудо-

способном возрасте. Это обусловлено сокращением численности безработных в городах, а также расширением возможности службы занятости по трудоустройству на имеющиеся вакансии. В Волжском районе уровень безработицы вот уже с 2000 года не поднимается выше 1%. Ситуация на рынке труда в этом районе сохраняется стабильная. Это говорит о достаточно высоком трудоустройстве граждан, обращающихся в службу занятости в поисках работы и эффективной работе Волжского районного центра занятости населения. Так, трудоустройство в первые 10 дней после обращения в центр занятости (до присвоения статуса безработного) составило 70% от всех трудоустроенных за первое полугодие 2003 года.

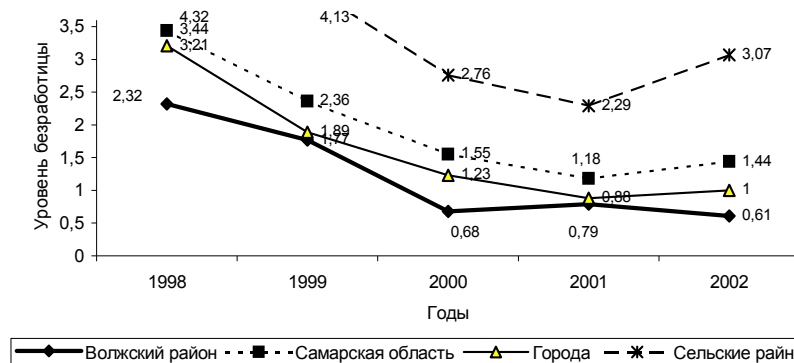


Рис. 1. Динамика уровня безработицы за период 1998 - 2002 годов.

Для пригородных районов, как и для городов, характерна значительная маятниковая миграция. Здесь больше вакантных мест и, соответственно, возможности трудоустройства выше по сравнению с другими территориями, а безработица, как правило, не носит застойного характера. По Волжскому району из 757 обратившихся в районный центр занятости населения 2% граждан состоят на учете свыше 8 месяцев.

Особое внимание обращает на себя то, что среди обратившихся большая доля молодежи. Это связано с тем, что в трудоспособный возраст вступило поколение 80-х г., периода, когда в России отмечался демографический взрыв. Кроме того, такой весомый процент молодежи в составе армии безработных объясняется тем, что им очень трудно пробиться в жизни из-за отсутствия достаточного опыта, профессиональных навыков и отсутствия реальной поддержки со стороны государства. Значительна доля лиц, имеющих длительный перерыв в работе. В последние годы увеличивается обращение инвалидов в службу занятости, им уделяется особое внимание: принимаются новые программы по социальной реабилитации, увеличивается число специальных рабочих мест.

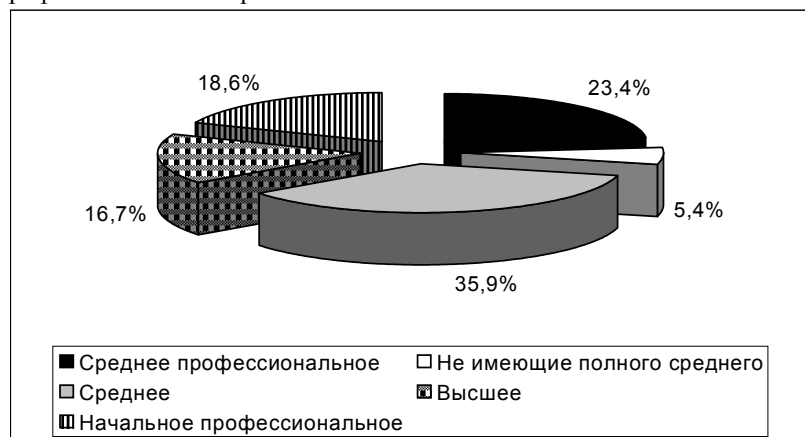
Структура безработных по полу. Высокая доля женщин в числе официально зарегистрированных безработных в определенной мере связана с повышенным интересом женщин к сохранению статуса безработного как источника дохода в виде ежемесячного пособия, сочетаю-

щегося с зачетом периода безработицы в трудовой стаж, а также тем, что в поисках работы к услугам органов службы занятости обращаются женщины, имеющие повышенные требования к режиму работы, ее близости к месту проживания и испытывающие большие сложности при самостоятельном трудоустройстве, чем безработные мужчины. Получить работу женщинам труднее, чем мужчинам, тем более дополнительную. Администрация предприятий нередко менее охотно принимает женщин, особенно имеющих детей, поскольку их социальное обслуживание требует дополнительных затрат, кроме того, женщинам труднее ездить в командировки, переходить на участки с неблагоприятными условиями труда и т.п.

**Структура безработных по уровню образования.** Отличительной чертой состава безработных, проживающих в пригородном районе, является более низкий, чем у безработных, проживающих в городах, образовательный уровень. Этот фактор, а также территориальная несбалансированность спроса и предложения рабочей силы определяют более проблемный характер безработицы.

Наибольший удельный вес среди безработных составляют лица со средним образованием 35,9 %, а наименьший - не имеющие среднего полного образования 5,4 %.

В настоящее время увеличивается доля лиц, имеющих среднее профессиональное образование.



**Рис. 2. Структура безработных по уровню образования, на конец 2002г.**

Немалую долю среди обращающихся составляют представители рабочих профессий.

Формируется структура сельского населения с низким потенциалом трудовой мобильности, более низким образовательным уровнем, что в будущем превратится в фактор, сдерживающий использование высокоэффективных технологий, оборудования и т.д.

Эффективной формой работы с безработными гражданами является направление их на курсы повышения квалификации, получение профессионального образования, приобретение смежных профессий. Восемь

человек на 100 обратившихся направляются Волжским центром занятости на профессиональное обучение в учебные заведения г. Самары.

Жители Волжского района заняты и в сельском хозяйстве, и на производстве, в животноводстве и овощеводстве, в сфере обслуживания и торговле. В районе есть поселки, расположенные вблизи г. Самары. У жителей таких поселков велик диапазон трудоустройства в городе. Но также есть и очень отдаленные села (до 80 км от города), в которых люди активно занимаются подсобным хозяйством. И тогда приоритетным направлением занятости является частная предпринимательская деятельность. Так, за 2001-2002 гг. Волжским районным центром занятости населения была оказана финансовая помощь 21 безработному гражданину (общая сумма составила 345,0 тыс. руб.), которые в дальнейшем намерены развивать свою деятельность. Развитие самозанятости сельчан, укрепление личного подворья считается основным способом обеспечения занятости на селе (это касается отдаленных сел Волжского района).

Наряду с этим большое количество жителей района трудоустраиваются в городе - областном центре. В этом и состоит отличие пригородного района от сельского и от города. То есть здесь присутствуют элементы как городского трудоустройства, так и сельской занятости жителей. Примером такой пестроты трудоустройства может послужить и межтерриториальное перераспределение кадров. Так, например, в этом году молодежь Волжского района, отслужившие в рядах Российской Армии, трудоустраивалась на предприятии г. Тольятти "АВТОВАЗ" (с проживанием в общежитии и выплатой стипендии в период обучения).

Очень сложной была до недавнего времени обстановка в военном городке - п. Рошинский. Большой проблемой была недостаточная транспортная доступность до города, а так как в поселке отсутствуют промышленные предприятия, то люди с достаточно высоким уровнем образования и желающие работать, оказывались невостребованными на рынке труда. Сейчас, благодаря сотрудничеству с совместным российско-американским предприятием "Самарской кабельной компанией", жители военного городка трудоустроены на это предприятие, обеспечены доставкой транспортом предприятия от места жительства до работы. Работающим гражданам предоставлен полный социальный пакет. "Самарская кабельная компания" проводила профотбор и тестирование граждан непосредственно выезжая в поселок. В результате проведенной работы в 2002 году было трудоустроено на это предприятие после успешной сдачи экзаменов 33 безработных из п. Рошинский.

Подобный пример можно привести и с "Электромеханическим заводом". На это предприятие в г. Самара трудоустроено 15 граждан Волжского района. Подобная организованная доставка транспортом предприятия с предоставлением социального пакета касается ООО "РИКОН" и ОАО "Русский алюминий".

Но это трудоустройство в областном центре. Что же касается занятости граждан на территории Волжского района, то нужно отметить, что промышленные предприятия района несколько снизили свой темп развития. Такое предприятие стратегического назначения, как ФГУП

"Самарский завод "Коммунар", претерпевает кризис из-за отсутствия гос. заказа и недостатка оборотных средств. В результате чего - задержка выплаты заработной платы не делает привлекательным трудоустройство на это предприятие. А предприятие должно создавать условия труда, чтобы заинтересовать людей.

И хочется отметить еще одну острую проблему. Так как Волжский район расположен по обе стороны реки Волга, то жители правобережья испытывают большие трудности в трудоустройстве. Так как добраться до таких сел, как с. Рождествено, с. Новинки, с. Шелехметь, п. Усинский и др. можно лишь водным транспортом, то в период отсутствия навигации связь с областным центром значительно затруднена. Жители этих районов трудоустраиваются временно на летний период в город. Дальше - либо дорога в районную службу занятости, либо ожидание новой навигации. Поэтому если в будущем будет проложена дорога через р. Волга (например, мост, соединяющий правый и левый берега реки), то вопрос трудоустройства граждан не будет стоять так остро.

Учитывая наличие сельскохозяйственных предприятий в Волжском районе, хочется отметить, что невысокий заработок и тяжелый труд на селе не делает его привлекательным. И поэтому, чтобы не было оттока населения, а, в частности, молодежи - будущего села - необходимо создавать условия жизни на селе не хуже, чем в городе. Поэтому социальная сфера остается одним из приоритетных направлений деятельности Администрации Волжского района.

**А.Ф. Картавенко**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В процессе производства объективно возникает необходимость рационального использования такого ограниченного ресурса, как время. Управлять же этим специфическим ресурсом можно только посредством предварительного установления нормативных затрат труда. Именно поэтому, важнейшим инструментом управляющего воздействия в сфере труда является его нормирование.

Говоря о месте нормирования труда в системе управления деятельностью предприятия, необходимо обозначить и проанализировать круг задач, которые решает нормирование труда.

Во-первых, с помощью нормирования труда решается задача по определению всесторонне обоснованных норм затрат труда по каждой категории работающих.

Во-вторых, правильно установленная норма (а это одна из задач нормирования) может (и призвана) стимулировать повышение производительности труда.

В-третьих, большое значение нормирование труда имеет для организации оперативного планирования. На основе норм труда осуществляются рас-

четы загрузки оборудования, производственных мощностей участков, цехов, рассчитывается длительность производственных циклов, составляются планы-графики выпуска продукции по цехам, участкам.

В-четвертых, нормы затрат труда лежат в основе определения потребной численности, профессионального и квалификационного составов работающих.

В-пятых, нормирование труда является неотъемлемой частью организации его оплаты. При сдельной форме заработной платы размер денежного вознаграждения непосредственно связывается с количеством и качеством труда. При повременной - с объемом работ или зоной обслуживания, обеспечивающих оптимальную занятость рабочих при соблюдении требований к качеству продукции и технике безопасности выполнения работ.

В-шестых, особое место нормирование занимает в работе по совершенствованию организации труда. Выбор и осуществление рациональных решений практически по всем направлениям организации труда требуют использования обоснованных норм затрат труда. Нормы служат критерием рациональности организации труда.

Все эти задачи являются очевидными, но упоминание о них требует дополнительных пояснений.

И несколько десятилетий назад, и сегодня не вызывает сомнений тот факт, что выполнение вышесказанных задач позволяет полнее использовать резервы роста производительности труда и повышения эффективности производства. Однако в настоящее время на многих крупных машиностроительных предприятиях различных форм собственности работа, связанная с нормированием труда, не выдерживает никакой критики.

С переходом к рыночной экономике предприятия не только не претерпели соответствующих новому времени преобразований, но и перестали решать традиционные задачи по нормированию труда, о которых говорилось выше. Предприятия испытывают трудности (объективного и субъективного характера) при определении всесторонне обоснованных норм затрат труда рабочих и тем более не приблизились к решению этой задачи в отношении других категорий работающих. Являясь формой проявления меры труда в каждом конкретном производстве, нормы труда не позволяют определить долю каждого рабочего и служащего в общественном труде, а иначе говоря, информация о его вкладе в развитие производства является искаженной.

На основе необоснованных норм труда невозможно определить реальную потребную численность, профессиональный и квалификационный составы работающих.

Сегодня довольно развитых форм достигло неформальное влияние на нормирование труда со стороны функции организации заработной платы. Это вмешательство вынуждает нормировщиков подгонять, приспосабливать нормы труда под сложившийся на данном предприятии уровень заработной платы, в результате чего нормы перестали отражать истинные возможности производства как в целом по предприятию, так и по каждому рабочему месту в отдельности. Такая искусственно подогнанная норма используется затем в плановых расчетах, оперативном планировании и начинает "путешествовать" по другим функциям управления.

В связи с этим, неправильно установленная норма не только не стимулирует повышение производительности труда, но и становится основой для



возникновения прямых потерь рабочего времени, то есть нерационального его использования.

Если работать над устранением существующих проблем, то такие направления управленческого воздействия на производство, посредством нормирования труда на уровне предприятий, следует признать вполне приемлемыми. Однако, явно недостаточным является простое описание функциональной нагрузки, которую несет в себе нормирование труда.

В экономически развитых странах нормирование труда все больше стало восприниматься как одна из составляющих частей менеджмента. Установление затрат труда, осуществляемое на основе нормирования, связывается с внутрифирменным планированием, организацией, мотивацией, контролем, то есть со всеми теми взаимосвязанными блоками задач, которые и составляют функции управления в социально-экономических системах, функции менеджмента.

Таким образом, необходимо показать, что нормирование труда действительно является такой функцией менеджмента, которая обеспечивает выполнение других его функций. В целях упорядочения функциональной деятельности необходимо проследить информационные связи задач нормирования труда с задачами других функций менеджмента вообще.

Начать такой анализ, конечно, удобнее с укрупненных функций менеджмента, необходимо применить метод дедукции и двигаться дальше в установлении этих связей - от общих проблем управления к частным задачам регулирования, упорядочения производственных и хозяйственных процессов на предприятиях.

Прежде всего, все многообразие информационных связей нормирования труда следует подразделить на две больших группы - входящие и исходящие. К входящим следует отнести такие, на основе которых осуществляется расчет и обоснование норм. К исходящим же - те, по каналам которых осуществляется заимствование информации, полученной посредством решения задач нормирования труда в решении других функций менеджмента (см. таблицу).

**Информационные связи нормирования труда**

№ п/п	Источники (потребители) информации (внешние учреждения или функции менеджмента)	Связи нормирования труда	
		Входящие	Исходящие
1	Нормативно-исследовательская деятельность, проводимая специализированными самостоятельными учреждениями	+	-
2	Маркетинг	+	+
3	Планирование	-	+
4	Технологическая подготовка производства	+	+
5	Организация труда	+	+
6	Рационализация использования рабочего времени	+	+
7	Обеспечение качества трудовой жизни	+	+
8	Подбор кадров	-	+
9	Организация заработной платы	-	+

Что касается первого источника информации для нормирования труда - нормативно-исследовательской работы, осуществляемой другими учреждениями, то он, конечно, не относится к функциям менеджмента. Это внешний источник информации. Для заводского нормирования труда эта информационная связь всегда только входящая. Ее материальной основой являются сборники нормативов (межотраслевые и ведомственные), прикладные программы по расчету и обоснованию норм труда на персональных компьютерах, методические указания, пособия, справочники.

Маркетинг, в общем и целом, представляет собой мощную функциональную область в деятельности фирм и предприятий. В ряде работ по менеджменту маркетинг рассматривается как функция управления, которая представляет собой исходный этап внутрифирменного планирования, а следовательно, можно продолжить, и организации производства и труда на базе всесторонне взвешенных нормативных затрат последнего.

С нормированием труда маркетинг имеет входящие и исходящие информационные связи. Входящие связи обеспечивают расчет и обоснование норм труда по параметрам рынка, т.е. с ориентацией фирм на коммерческий успех. Исходящие же связи необходимы маркетинговым службам для решения задач расчета и обоснования цен на выпускаемую продукцию, в формировании ценовой политики фирм, предприятий. Задачи на установление цен на предприятиях всегда являются прерогативой маркетинговых служб, всегда решаются с учетом издержек производства и, не в последнюю очередь, с учетом затрат живого труда. Поэтому исходящая из функции нормирования труда информационная связь по направлению к маркетинговым задачам является не только вполне реальной, но и просто необходимой для рационального и всесторонне взвешенного ценообразования.

Внутрифирменное планирование - стратегическое и оперативное - так же, как и маркетинг, несет на себе большую функциональную нагрузку. Посредством плановых решений упорядочивается производственная жизнь предприятий, увязываются воедино ограниченные ресурсы и намеченные цели. А коль скоро труд является одним из важнейших ограниченных ресурсов, его нормативные затраты, безусловно, должны составлять основу для осуществления плановых расчетов по объемам выпускаемой продукции, загрузке оборудования. Обеспечение плановых расчетов необходимой информацией по нормативным затратам труда осуществляется на основе исходящей информационной связи нормирования труда с функцией планирования.

Технологическая подготовка, являясь важнейшей составляющей частью функции организации производства, с нормированием труда имеет тесные входящие и исходящие связи. Действие входящих связей давно известно и подробно описано в научной, учебной и методической литературе. Традиционно входящие связи со стороны технологической подготовки производства выражаются в форме режимов работы технологического оборудования. Определяющими должны стать как раз исходящие информационные связи. По их каналам в технологические службы должна поступать информация о том, какими по величине

должны быть нормативные затраты на операцию или единицу продукции (штуку), чтобы удовлетворить в полной мере (с наибольшей для предприятия выгодой) требования внешней среды (рынка). На основе этой информации технологи определяют необходимые для выполнения такой нормы режимы работы оборудования. Если необходимо, принимаются решения по совершенствованию применяемых технологий, по разработке новых средств оргоснастки, приспособлений, по установке дополнительного оборудования или по внедрению принципиально новых технологических систем.

Организация труда прямо и непосредственно связана с нормированием. Информационные связи здесь всегда были и должны оставаться обоюдными. На первое место, как и в случае с функцией технологической подготовки производства, должны выдвинуться исходящие связи нормирования труда с его организацией. Обоснованные по параметрам рынка нормы должны определять организацию труда на рабочих местах, направления ее совершенствования. Последняя же, в свою очередь, должна "информировать" нормирование труда, как функцию менеджмента, о действительном положении дел с организацией рабочих мест, их потенциальных возможностях.

Рационализация использования рабочего времени, по существу, представляет собой, с одной стороны, непосредственное продолжение функции нормирования труда, а с другой - ее опосредствующее начало. Такова диалектика управления трудом на промышленных предприятиях. Анализ затрат рабочего времени, проводимый по известным и уже в достаточной степени апробированным методикам, сопоставление полученных результатов со среднеотраслевыми служат, по сути дела, началом, побуждающим к корректировкам в ту или иную сторону применяемых норм труда. Так, в принципе, реализуется входящая информационная связь со стороны функции рационализации использования рабочего времени по направлению к функции нормирования труда. Внедрение же новых норм, всегда предполагает последующий контроль их действия на практике. Таким образом, исходящая информационная связь нормирования труда по направлению к функции рационализации использования рабочего времени есть не что иное, как продолжение функции нормирования труда.

Обеспечение качества трудовой жизни - чрезвычайно важная функция управления трудом на промышленных предприятиях. По линии исходящих связей здесь должна осуществляться корректировка условий труда и при внедрении новых, более напряженных норм, по линии входящих - информационное обеспечение для принятия решений по поводу их пересмотра.

Подбор кадров представляет собой функцию, которая ранее с нормированием труда практически никаких информационных связей не имела. В рамках же предлагаемой концептуальной модели функции нормирования труда предписывается "информировать" службы по работе с кадрами предприятий на предмет уровней напряженности применяемых на предприятиях норм труда с тем, чтобы последние отражали эту информацию как требования в трудовых контрактах, коллективных договорах и вели подбор кадров с учетом этих требований. Применяется

только исходящая информационная связь, что свидетельствует о том, что службы нормирования труда в этом вопросе обладают прерогативой установления правил приема на работу в части установления режимов труда, его напряженности.

Организация заработной платы в условиях применения ее сдельной формы, превалировавшей в прежней, плановой системе хозяйствования, прямо и непосредственно определялась исходящими информационными связями функции нормирования труда. Неформальные входящие связи, о которых говорилось выше, требуют полного устранения.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать вывод, что нормирование труда в области управления призвано нести большую функциональную нагрузку. При этом для ряда функций менеджмента, таких, как внутрифирменное планирование, организация труда, рациональное использование рабочего времени, подбор кадров, исходящие информационные связи имеют преобладающее значение, т.е. основополагающие решения, применяемые в рамках этих функций, должны основываться на ранее принятых в области нормирования труда решениях.

\* \* \*

1. Беляев В.И. Концептуальная модель нормирования труда в функциональной структуре промышленного менеджмента. Барнаул, 1995.
2. Бычин В.Б., Малинин С.В. Нормирование труда: Учеб. / Под ред. Ю.Г. Одегова. М., 2002.
3. Нормирование труда и профсоюзы: Учебное пособие / Под ред. И.А. Полякова. М., 1985.
4. Справочник нормировщика. А.В. Ахумов, Б.М. Генкин, Н.Ю. Иванов и др. / Под общ. ред. А.В. Ахумова. Л., 1986.
5. Экономика труда: Учеб.-метод. пособие для государственных служащих / Под общ. ред. А.Ф. Зубковой. М., 2002.

**Н.Ю. Кукушкина**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ПЕНСИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Достижение целей возможно только в рамках ограничений, налагаемых окружающей средой, а процесс управления подразумевает принятие решений, выбор альтернативных стратегий и оценку результатов в их сопоставлении с предварительно заданными целями.

В России началась практическая реализация пенсионной реформы. В результате проводимых преобразований пенсионная система приобрела два принципиально новых качества: во-первых, в ней появился накопительный элемент; во-вторых, полноправными участниками системы пенсионного обеспечения, наряду с государственным фондом, стали негосударственные пенсионные фонды. С точки зрения работника пенсия делится на три элемента. Первый: трудовая или государственная

пенсия, право на получение которой устанавливается законодательством РФ (основная часть населения России получает при наступлении пенсионного возраста). Если ранее размер такой пенсии зависел от стажа работы и оклада по занимаемой должности, то теперь он напрямую связан с размером пенсионного капитала, который будет сформирован на пенсионном счете каждого работника его работодателем, уплачивающим ежемесячно пенсионные взносы. Второй: пенсии от предприятия за счет дополнительных взносов работодателя в НПФ формируются пенсия работника, которая зависит от финансовых возможностей предприятия и уровня доходов работника. Третий: собственные пенсионные накопления граждан. Три уровня пенсионного обеспечения являются универсальной моделью, которая отражает интересы всех субъектов: государства, работника и работодателя. Расчеты показывают, что размер получаемой сегодня и в ближайшем будущем пенсии вряд ли позволит гражданам старшего поколения безбедно жить за счет этих средств. Это понимает и государство. Результатом такого понимания и стало введение дополнительного элемента в пенсионную систему России - негосударственного пенсионного обеспечения. Негосударственное пенсионное обеспечение осуществляется негосударственными пенсионными фондами - особыми некоммерческими организациями, социальными по сути решаемых задач, финансовыми - по характеру своей деятельности.

НПФ и ПФР выполняют аналогичные функции: от сбора взносов до выплаты пенсий. Взносы и выплаты из ПФР регулируются законом. В НПФ они возникают в силу договора, заключенного между фондом и вкладчиком. Государство в обоих случаях является гарантом исполнения обязательств, обеспечивая надежность системы. Правда, НПФ в отличие от ПФР имеют большую свободу маневра: использование различных пенсионных схем позволяет реализовать эффективную кадровую политику и обеспечить работников, помимо государственной, дополнительной пенсией.

В настоящее время НПФ в основном реализуют пенсионные программы крупных корпораций. Эти компании имеют устойчивое финансовое положение и уже перешли в режим перспективного стратегического планирования бизнеса. Система мотивации в управлении персоналом становится важным элементом их долгосрочной политики. Негосударственное пенсионное обеспечение становится в данном случае, скорее, методом управления персоналом, а не дополнительной льготой. Добровольное дополнительное пенсионное обеспечение развивалось преимущественно в форме пенсионных программ крупнейших российских компаний. Именно в их фондах и сконцентрирован значительный капитал.

Программа негосударственного пенсионного обеспечения сотрудников, составляющая пакета обеспечения сотрудников, включает: эффективная мотивация; позитивный имидж руководства; льготное налогообложение; высокая доходность вложений; использование средств пенсионных резервов в интересах предприятия.

Практика показывает, что исходя из понимания степени важности организации эффективной работы по управлению своими кадровыми ре-

сурсами, компания формулирует свою политику в этой области, опираясь на следующие принципы: индивидуальность, компания признает и с уважением относится к индивидуальной ценности всех и каждого своих сотрудников, в компании нет незначительных или неважных должностей; возможность, компания предоставляет всем и каждому своему сотруднику равные возможности профессионального роста, развития карьеры, компания заинтересована в наибольшей эффективности использования своих ресурсов; объективность, компания объективно оценивает и признает заслуги всех и каждого своих сотрудников перед ней, компания высоко ценит умение профессионально и эффективно решать поставленные задачи, безупречную лояльность, неукоснительное соблюдение ее интересов; открытость, компания поощряет открытый обмен мнениями между всеми своими сотрудниками, компания заинтересована в своем постоянном поступательном развитии и поиске наиболее эффективных способов решения задач, стоящих перед ней; "Если не ясно, как следует поступить, то всегда придерживайся правила - лучше дать подчиненным больше, чем положено, чем недодать положенное".

Между тем, НПФ расширяют свое присутствие в системе пенсионного обеспечения и занимают все новые и новые ниши. Помимо добровольного дополнительного пенсионного обеспечения НПФ в силу закона участвуют в формировании накопительной части трудовой пенсии и в создании обязательных профессиональных пенсионных систем. Пока еще на ПФР возложена несвойственная ему функция по реализации дополнительной пенсионной программы для отдельных отраслей. Эти задачи также можно решать с помощью НПФ. На базе НПФ могут развиваться негосударственные пенсионные программы для отдельных категорий государственных служащих. В НПФ могут быть переведены и отраслевые программы. НПФ постоянно работают над совершенствованием пенсионных продуктов. Все большее развитие получает схема с паритетным финансированием. Усиливается интеграция пенсионных и страховых программ.

**В.К. Курочкин, О. Якимова**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **НЕКОТОРЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ЦЕХОВЫХ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

Особое место в управлении производством принадлежит линейным руководителям цехового уровня - начальникам цехов. Цехи являются тем самым звеном, где реализуются производственные планы. В связи с этим на руководителей производственных подразделений возлагается большая ответственность за достижение наилучших показателей работы по выпуску продукции высокого качества в заданном объеме и номенклатуре.

Задача исследования, результаты которого изложены ниже, состояла в том, чтобы выявить и обобщить факторы, оказывающие наибольшее отрицательное влияние на качество труда руководителей производ-

ственных подразделений и выработать соответствующие рекомендации по их устранению.

В процессе исследования организации труда начальников цехов ОАО "Салют" использовался анкетный опрос на тему "Организация и совершенствование труда руководителей производственных подразделений предприятия". Анкетный метод применялся потому, что анкетирование, как наиболее распространенный метод исследования, позволил осветить те явления, которые не отражены ни в какой отчетности.

Специально разработанная для этой цели анкета состояла из 34 вопросов.

В анкетировании приняли участие 90 процентов руководителей подразделений от общего их числа.

Управление рассматривалось как система, являющаяся формой реального воплощения управленческих взаимосвязей. Уделялось внимание и вопросам, касающимся стиля руководства, методам руководства, процессу принятия управленческих решений линейными руководителями.

Очевиден тот факт, что в коллективе трудно наладить эффективную работу, если руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами труда. Устаревшие методы работы и неэффективный индивидуальный рабочий стиль превращают данный коллектив в наиболее слабое звено системы управления.

Труд начальника цеха является управленческим трудом. То есть - это вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в цехе, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

К характерным особенностям трудового процесса руководителя производственного подразделения относится то, что:

- Труд руководителя является производительным трудом, его затраты представляют собой не только необходимую часть издержек производства, но и часть производительных затрат общественного труда. Непосредственная связь трудового процесса руководителя с производственным процессом, конкретность его задач и возможность оперативного учета результатов производственной деятельности в цехе, на участке позволяют конкретизировать и измерять факторы, влияющие на эффективность труда руководителя.

- Труд руководителя по своему характеру является трудом умственным, внешние проявления не раскрывают его сущности; при выборе способа формализации трудового процесса руководителя, выделении его элементов нужно исходить из конечной цели действий. Элементом может служить определенная работа, под которой понимается законченная совокупность действий, направленная на решение конкретной производственной задачи.

- Особенности труда руководителя являются оперативность и большое разнообразие выполняемых работ при стабильности производственных задач.

- Трудовой процесс руководителя тесно связан с трудовым процессом рабочих на участке, в цехе. При определении рациональных форм организации его труда необходимо учитывать взаимосвязи между ними.

Были описаны также основные элементы организации труда руководителей производственных подразделений предприятия, полученные в результате исследования. Данные о количественной и качественной сторонах работы руководителей позволили сделать выводы о необходимых изменениях. Такими показателями, например, могут быть: общий бюджет рабочего времени начальника цеха, структура рабочего времени, время для решения кадровых вопросов, основной производственной деятельности, побудительные мотивы деятельности, а также срывы, их причины, источники и так далее.

Для объективной оценки общего уровня организации труда начальника цеха, все вопросы были распределены по группам, характеризующим:

- Половозрастную структуру руководителей
- Структуру руководителей подразделений по стажу работы
- Структуру руководителей подразделений по уровню образования
- Регламентацию рабочего времени руководителей подразделений
- Удовлетворенность работой
- Отношение к работе
- Содержание выполняемой работы (содержание труда)

При изучении половозрастного состава было выявлено, что среди начальников цехов 19 руководителей - мужчины, 1 начальник цеха - женщина, то есть 95 процентов - мужчины, 5 процентов - женщины.

Средний возраст начальников цехов 58 лет. Это тот возраст, в котором карьера руководителя подразделения приближается к стадии завершения и подготовки к уходу на пенсию.

Но 58 лет - это средний возраст начальников цехов. Возраст руководителей подразделений колеблется от 46 до 68 лет. Это говорит о том, что с наступлением пенсионного возраста начальники цехов не уходят на пенсию, а продолжают свою трудовую деятельность на предприятии, в данной должности. Это может отрицательно влиять на конечные результаты деятельности подразделения в целом, так как с возрастом ухудшается состояние здоровья, наблюдается понижение работоспособности, снижение степени восприятия к новому и так далее.

Формирование коллектива цеховых руководителей из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящий из разных возрастов, становится более жизнеспособным.

В данном случае необходимо:

- готовить смену руководителям подразделений предприятия;
- организовать "скользящее пенсионирование".

"Скользящее пенсионирование" - практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумевается система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью коллектива.

При изучении структуры руководителей подразделений предприятия по стажу было выявлено, что все руководители имеют большой общий стаж работы.

35 лет - средний показатель, характеризующий общий стаж работы.

Практически все (90 процентов начальников цехов) начинали свою профессиональную деятельность на данном предприятии.

Средний стаж работы на данном предприятии 33 года.

Срок пребывания в должности начальника цеха колеблется от 1 года до 48 лет.

Средний стаж пребывания начальников цехов в должности 15 лет, что говорит о застое (старении) кадров, связанным с длительным пребыванием в одной и той же должности и может иметь негативные последствия для деятельности подразделений предприятия и предприятия в целом.

По уровню образования начальники цехов характеризуются как лица, имеющие высшее и среднее профессиональное образование.

59 процентов руководителей имеют высшее образование.

41 процент руководителей имеют среднее-техническое образование, то есть не соответствующее требованиям занимаемой должности.

В этом случае необходимо проводить работу по организации систематического повышения уровня образования, квалификации среди руководителей подразделений. Или проводить замену руководителей с средним образованием руководителями с высшим образованием.

Но, учитывая, что средний возраст начальников цехов 58 лет и 41 процент руководителей подразделений не имеют высшего образования, возникает необходимость формирования резерва руководящих кадров.

Определение эффективности использования рабочего времени позволяет определить уровень загруженности руководителя с учетом организационно-технических условий производства.

Анализ организации труда начальников цехов предприятия ОАО "Салют" показал, что в использовании ими рабочего времени имеются недостатки.

Фактическая продолжительность рабочего дня 11-12 часов. Переработка в структуре рабочего дня в среднем составила 3 часа в день. Была выявлена сверхурочная работа. Установленные при анкетном опросе основные причины задержек сверх восьмичасового рабочего дня расположились по значимости в следующем порядке:

1. большой объем работы;
2. участие в совещаниях;
3. недостаток работников;
4. решение "горящих дел";
5. неправильное распределение обязанностей между подчиненными работниками.

Практическое отсутствие анализа использования рабочего времени начальников цехов приводит к усложнению рассмотрения и координации отдельных заданий, снижает возможность контроля за работой подчиненных подразделений и, следовательно, снижает эффективность производства в цехе.

Решение задачи повышения эффективности производства и качества труда во многом зависит от улучшения планирования и использования рабочего времени руководителями подразделений.

Планирование, установление сроков и графиков работы руководителей подразделений устраняет неравномерность в работе, облегчает рассмотрение и координацию отдельных заданий, ослабляет влияние текучки.

Анализ материалов обследования показал, что в планировании рабочего времени среди руководителей подразделений ОАО "Салют" имеются недостатки.

60 процентов начальников цехов редко планируют свою работу на день, неделю, месяц, то есть это те руководители, которые не имеют четко установленного графика рабочего дня.

Отсутствие планирования среди начальников цехов на предприятии ОАО "Салют" может приводить:

- к повышению текучки в работе;
- снижению эффективности работы подразделения;
- повышению неравномерности в работе;
- невыполнению своей основной работы и обязанностей;
- удлинению рабочего дня, что ведет к перегрузкам.

Среди причин, вызывающих усталость, 22 процента опрошенных начальников цехов говорят о плохой организации труда, 17 процентов начальников цехов говорят о неблагоприятных условиях труда, 28 процентов указывают на неудовлетворительное состояние здоровья, 33 процента руководителей выделяют другие причины, среди которых высокая загрузка в течение рабочего дня.

По результатам анкетного опроса выявлено, что все руководители подразделений устают и переутомляются в течение рабочего дня. За период отдыха вне производства начальники цехов не успевают восстанавливать трудовую активность к началу следующего рабочего дня, что приводит к накоплению усталости и развитию хронической усталости и, как следствие, ухудшению состояния здоровья.

Говоря о конкретных требованиях, предъявляемых к современному руководителю, и обновлению практических рекомендаций, необходимо справедливо подчеркнуть, что совершенствование деятельности руководителей производственных подразделений должно происходить параллельно с улучшением организации и условий их деятельности.

Труд руководителя отличается многогранностью, творческим характером и высокой напряженностью. Учитывая творческий характер труда руководителей, чрезвычайно важно наличие у руководителей навыков активного, самостоятельного подхода к организации своего труда.

**С. А. Некрасов**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОЧИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Величина трудового потенциала рабочих организации зависит от количества и качества его носителей. Таким образом, для планирования трудового потенциала рабочих организации необходимо иметь сведения о численности и структуре трудового коллектива в будущем. При этом основой планирования, на наш взгляд, должен стать прогноз изменения существующего коллектива под действием фактора времени. Фактор времени оказывает влияние на такие характеристики рабочих как возраст и стаж работы в данной организации.

Определение изменения распределения рабочих по критериям "возраст" и "стаж работы в организации" предлагается производить на основе модифицированной для данных целей методики НИИ статистики Госкомстата РФ, применяемой для расчета распределения численности работников по размерам начисленной заработной платы.

Рассмотрим пример методики, модифицированной для определения изменения распределения рабочих по возрасту. Она основана на следующих принципах:

1) на протяжении всего расчетного периода размеры интервалов ряда распределения остаются неизменными;

2) внутри каждой интервальной группы распределение численности рабочих на 1 год возраста равномерно, то есть плотность интервала в каждой его точке, в том числе на минимальной или максимальной границах, одинакова;

3) внутри каждой интервальной группы вероятность того, что рабочий не уволится из организации в течение года одинакова для всех рабочих входящих в данный интервал.

Использование средней по интервалу плотности и одинаковой вероятности сохранения места работы позволяет применить единую модель расчета перехода рабочих из одной интервальной группы в другую на протяжении всего ряда распределения.

Процесс прогнозирования распределения рабочих организации по возрасту должен начинаться с определения частоты ( $H_i$ ) интервалов исходного ряда распределения:

$$H_i = \frac{Ч_i}{Ч_{общ}} \cdot 100,$$

где  $Ч_i$  - численность рабочих в  $i$ -том интервале, чел.,

$Ч_{общ}$  - общая численность рабочих, чел.

Затем, на основании сведений о частоте и величине каждого интервала необходимо найти среднюю плотность интервала ( $S_i$ ):

$$S_i = \frac{H_i}{(x_i - x_{i-1})},$$

где  $x_i, x_{i-1}$ , - соответственно верхняя и нижняя границы  $i$ -того интервала, годы.

Далее рассчитывается предельная величина возраста ( $A_i$ ), при превышении которой рабочие перейдут в следующий по уровню возраста интервал:

$$A_i = x_i - T,$$

где  $T$  - количество лет, на которое составляется прогноз.

После этого определяется величина интервала ( $B_i$ ), в котором должны остаться работники, которые не достигнут в анализируемом периоде уровня  $A_i$ :

$$B_i = A_i - x_{i-1},$$

при этом если  $A_i \leq x_{i-1}$ , то  $B_i = 0$ , то есть все рабочие за рассматриваемый период перешли в следующий интервал;

Сведения о величине интервала ( $B_i$ ), позволят рассчитать частоту ( $H'_i$ ) численности работников, возраст которых позволяет им остаться в прежнем интервале нового ряда распределения. При этом необходимо учитывать, что ряд рабочих в прогнозном периоде покинут предприятие по причинам текучести, тогда:

$$H'_i = S_i \cdot B_i \cdot P_i^T,$$

где  $P_i$  - коэффициент, учитывающий вероятность того, что работник, входящий в  $i$ -й интервал не уволится из данной организации в течение года,

$T$  - показатель степени, равный - количеству лет, на которое составляется прогноз.

Величина интервала из которого работники, которые достигшие в рассматриваемом периоде уровня  $A_i$  перейдут в следующий интервал равна числу лет на которое составляется прогноз ( $x_i - A_i = x_i - x_i + T = T$ ). В связи с тем, что с переходом в следующий интервал меняется величина вероятности сохранения рабочего места, частота ( $H''_i$ ) численности работников, которые в рассматриваемом периоде перейдут в следующий интервал в новом ряду распределения, предлагается определять по следующей формуле:

$$H''_i = \sum_{j=1}^T S_i \cdot P_i^{T-j} \cdot P_{i+1}^j, j = 1, 2, 3, \dots,$$

где  $P_{i+1}$  - коэффициент, учитывающий вероятность того, что работник, входящий в интервал  $i+1$  не уволится из данной организации в течение года,

Затем окончательно определяются частоты интервалов нового ряда распределения:

$$H_{ин} = H'_i + H''_{i-1}$$

Далее частоты интервалов нового ряда распределения вновь переводятся в численность рабочих, путем перемножения на общую численность рабочих в базисном периоде.

Определение изменения распределения работников по величине стажа работы в данной организации предлагается осуществлять аналогично.

На основе сведений о величине трудового потенциала необходимого в плановом периоде и об изменении с течением времени структуры существующего коллектива должны приниматься решения о сроках и объемах найма дополнительной рабочей силы.

## МОТИВАЦИЯ КАК БАЗОВЫЙ АСПЕКТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Эффективное управление предполагает максимально полное использование того широкого набора ресурсов которым располагает организация. Сегодня уже никому не надо доказывать, что из всех ресурсов главный - персонал. Но от персонала высокую отдачу можно получить лишь при определенных условиях. Самоотдача, готовность людей внести максимальный вклад в работу определяются их собственным желанием трудиться в полную силу, настроен на работу, в основе всего этого лежит мотивация.

В качестве сущности мотивации ученые середины-конца XX в. выделяли: побуждение к активной деятельности; побуждение к действию, в основе которого интерес, административное решение или иная причина; процесс наполнения смыслами наиболее значимых мотивов труда; процесс сознательного выбора типа поведения; личностно-обоснованный устойчивый акт побуждения к определенному поведению; пограничное проявление структуры личности; стремление работника.

Неоднозначные определения одного и того же понятия, на наш взгляд, связано с тем, что разные авторы акцентируют свое внимание на различных аспектах этого явления: мотивация с экономической точки зрения, с психологической, с социологической и т.д. По-разному исследователи понимают и сущность мотивации как процесса: стремление, действие, побуждение, проявление личностных качеств и т.д. Нет точного ответа на вопрос, касающийся структуры мотивации. В работах ученых XX века можно выделить следующие определения структуры мотивации: потребности-стимулы-мотивы-совокупность мотивов; потребность-благо-трудовое действие-цена; потребности-интересы-мотивы-стимулы; потребность-интерес-мотив; потребность-мотив-цель-деятельность-способность; потребности-стимул-мотив-решение-конкретное действие-результат.

Сравнительный анализ наиболее известных из разработанных мотивационных теорий, приведенный в многочисленных монографиях и публикациях, также показывает, что за многовековую историю экономисты, психологи, социологи и философы не нашли универсальный ключ к решению проблемы мотивации.

Понимание того, как мотивация работников связана с их рабочими результатами, позволяет лучше понять возможные подходы к ней. Особое внимание руководителей самых разных организаций к трудовой мотивации персонала обусловлено тем вкладом, который вносит мотивация в результаты труда работников организации. Готовность работника в полной мере реализовать в работе свой потенциал (профессиональные знания, лучшие деловые качества, способности) в огромной степени зависит от его трудовой мотивации. Предлагаемая ниже схема объясняет связь между мотивацией и результатами работы (см. рисунок).

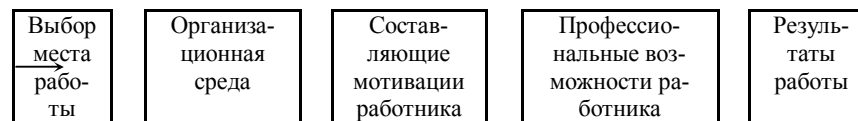


Рис. Мотивация и результаты работы

Рассмотрим подробнее основные элементы схемы.

Выбор места работы. Приходя в организацию, работник думает не только о зарплате, хотя часто именно размер зарплаты оказывает решающее влияние на решение работать именно в данной компании. Для работника важны и взаимоотношения в коллективе, и отношения с руководством, и условия труда, и перспективы карьерного и профессионального роста, и многое другое.

Организационная среда. Работник пристрастно воспринимает те условия, в которых протекает его работа. В первую очередь его беспокоит, насколько эти условия отвечают его ожиданиям. От того, в какой мере работник получает возможность удовлетворения важнейших для него потребностей, на основе которых он в свое время принял решение о работе в данной организации, и зависит, в конечном счете, его трудовая мотивация.

Составляющие мотивации работников. Формирующийся у работников настрой на работу в организации, определяющий готовность к работе с высокой отдачей в интересах организации, проявляется в степени их заинтересованности в конечных результатах, в приверженности организации и в удовлетворенности выполняемой работой.

Профессиональный потенциал работника. Работников нельзя заставить или вынудить максимально полно использовать свой потенциал в интересах организации. Это возможно лишь тогда, когда они обладают необходимыми квалификацией, способностями и деловыми качествами и сами стремятся к возможно более полному раскрытию их в работе. Проявляют или нет работники такую готовность, всецело определяется их трудовой мотивацией.

Результаты работы. Реальные результаты трудовой деятельности персонала могут проявляться в показателях производительности и качества труда, в том вкладе, который работники вносят в достижение значимых для организации рабочих целей.

Приведенная выше схема показывает, что именно состояние рабочей среды оказывает основное влияние на трудовую мотивацию работников. От того, насколько важнейшие составляющие рабочей среды отвечают доминирующим потребностям, установкам и ценностям работника, преимущественно и зависит его трудовая мотивация.

Говоря об управлении мотивацией, следует учитывать, что для разных категорий персонала потребности, установки и ценности, определяющие их отношение к работе, будут существенно отличаться. Результаты многочисленных опросов, проведенных на различных российских предприятиях, показывают, что даже внутри одного предприятия для разных категорий работников имеются значительные различия в трудовой мотивации. Если для рядовых работников на первый план выходит зарплата, условия труда, действенность системы социальной защиты и

уверенность в завтрашнем дне, то для руководящего состава более важными являются карьерные перспективы и возможность проявления самостоятельности в работе.

**Л.Н. Пенькова, С.В. Гороховик**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Мотивация сотрудников является одним из важнейших факторов, влияющих на степень использования трудового потенциала. Наиболее полное использование трудового потенциала по существу является главной задачей руководства персоналом. В настоящее время значение мотивации в управлении персоналом значительно возросло, усложнилось содержание этого значимого направления управленческой деятельности. В связи с этим возникло множество различных теорий и подходов к этой проблеме.

Несмотря на положительные тенденции в развитии мотивации персонала на многих предприятиях России все еще не в полной мере используются новейшие разработки в этой области. Одной из важнейших проблем зачастую остается то, что мотивационные системы способствуют не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняют тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивается одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществляется премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

Существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными[3]:

- премии должны иметь ограниченное применение;
- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения достигнутого увеличения производительности;
- работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий;
- дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников.

Важную роль играет и использование гибких систем оплаты труда. Существует множество типов гибких схем оплаты труда. В зависимости

от профессии в рамках одного предприятия выгодно применять те или иные системы оплаты. Укажем основные из них.

Комиссионные. Суть ее в том, что сотрудник получает определенный процент от суммы продаж. Предпочтительны для людей, занимающихся продажами. Могут использоваться как с окладом, так и без.

Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Применимы для любых профессий, преимущественно применяются как дополнение к заработной плате.

Индивидуальные специальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Используются аналогично денежным выплатам.

Программы разделения прибыли. Применяются в виде премий, доплат и т.д. для всех категорий работников.

Акции и опционы на их покупку (то есть работник получает право на приобретение определенного числа акций). В настоящее время начинают использоваться на многих крупных предприятиях (например "Самаранефтегаз"). Работник получает дивиденды по акциям.

В мире успешно применяются следующие принципы мотивации и стимулирования персонала:

- участие в принятии решений на всех уровнях управления;
- выращивание корпоративной сильной культуры;
- максимальное делегирование полномочий;
- выработка новых подходов кадровой политики.

Помимо денежного вознаграждения важное место уделяется и нематериальным вознаграждениям. Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышение степени использования их трудового потенциала[3].

Существует множество различных нематериальных вознаграждений. Каждая фирма может создавать свои собственные программы. Поэтому общепризнанной классификации нефинансовых вознаграждений не существует и перечисляемые системы, на наш взгляд, являются наиболее распространенными.

Во-первых, льготы, связанные с графиком работы.

Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения. В этот блок входят подарки, сувениры, финансовые "послабления" (оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании).

В-третьих, различные общефирменные мероприятия (праздники, посвященные значимым событиям).

В-четвертых, тип вознаграждений, которые можно назвать "вознаграждения-признательности". Комплименты сотрудникам за их работу, не ограничивающиеся лишь устной похвалой (упоминания в средствах массовой информации и фотографии на видных местах).

В-пятых, вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или



лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

В-шестых, вознаграждения, связанные с улучшением технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономических параметров, а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

На наш взгляд применение современных систем мотивации персонала предприятия позволит многим предприятиям, не неся существенных дополнительных расходов значительно увеличить эффективность работы предприятия, сократить текучесть кадров и связанные с ней расходы. Предприятие чтобы стать конкурентоспособным на мировом рынке, должно развиваться и в этом направлении. Многие руководители придают большое значение мотивации и это можно увидеть на примере ведущих предприятий России.

\* \* \*

Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования//Кадры предприятия. 2002. №7.

Волгин Н., Валь Е. Мотивационная основа эффективного труда//Человек и труд. 2000. №4.

Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США// Проблемы теории и практики управления. 2002. №2.

Комаров Е. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом// Управление персоналом. 2002. №1.

<http://www.hrm.ru/db/hrm/0E1951C255771C7FC3256A1E0042A93A/category.html>

[http://www.sacrilege.ru/practica/motiv/nash\\_mnen.html](http://www.sacrilege.ru/practica/motiv/nash_mnen.html)

<http://www.zarplata.com/>

**С.А. Пяткова**

*Сызранский филиал  
Самарского государственного  
технического университета*

## **ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СРЕДНЕГО ЗВЕНА**

Изменения внешних и внутренних условий функционирования в рыночной конкурентной среде приводит большинство российских предприятий к необходимости постоянного совершенствования через процессы обучения руководителей среднего звена. Результатом обучения должна быть способность руководителей увидеть под другим углом решаемые ими проблемы и готовность в каждодневной управленческой практике находить новые, более эффективные решения.

Для оценки текущего состояния и планирования потребности в обучении можно предложить комплексный метод, учитывающий как

оценки экспертов, так и оценки самих менеджеров. Данный метод был сформирован как синтез методов оценки, предложенных специалистами ОАО "Магнитогорский металлургический комбинат" и экспертами Департамента образования Международного центра финансово-экономического развития.

В основе первой части комплексного метода лежит метод обобщения независимых характеристик (модификация метода экспертных оценок). Сущность методики сводится к оценке руководителя среднего звена экспертами трех уровней: подчиненными, равными ему по формальному статусу руководителями, вышестоящими руководителями.

При использовании данной методики происходит сочетание четырех оценок: уровня профессиональных знаний руководителя (собеседование с квалификационной комиссией); результатов его труда по оценке непосредственного начальника; управленческих качеств руководителя (метод независимых характеристик); деловых и личностных компетенций (психодиагностика: тесты, наблюдение, визуальная диагностика, собеседование). По всем оценкам заполняются соответствующие документальные формы.

В результате проведения первой части комплексного метода решается два основных вопроса: необходимо ли руководителю обучение, и по каким основным направлениям оно необходимо.

Для конкретизации ответов на эти вопросы применима вторая часть комплексного метода, основанная на взаимосвязи миссии и планов предприятия и подразделений и самостоятельной оценки собственных компетенций и компетенций, необходимых для реализации поставленных задач, самим руководителем. Следует отметить, что вторая часть может реализовываться отдельно, вне зависимости от первой, в случае, если потребность в обучении очевидна.

Данная методика была реализована в целях планирования потребности в обучении начальника отдела по работе с персоналом ЗАО "РосЛада". Основные выводы:

1. *Оценка уровня профессиональных знаний.* Руководство предприятия считает, что начальник отдела по работе с персоналом имеет профессиональные знания, полностью соответствующие требованиям к должности и нет объективной необходимости в организации квалификационной комиссии.

2. *Оценка результатов труда по пятибалльной системе.* По оценке заместителя генерального директора по кадрам и режиму аттестуемый выполняет должностные обязанности квалифицированно и в полном объеме - 4 балла.

3. *Оценка управленческих качеств по пятибалльной системе* (уровень принятия решений, волевые качества, поведение в кризисных ситуациях, коммуникативные качества, формирование коллектива и команды). Средний балл - 4,5.

4. *Деловые и личностные компетенции* оцениваемого соответствуют занимаемой должности (построение личностного профиля).

Вывод по первой части оценки: начальнику отдела по работе с персоналом необходимо обучение по направлению, связанному с особенностями формирования команды, психологическими аспектами кадрового менеджмента, конфликтологией.

Согласно производственным задачам, которые отдел выполнял в текущем году и задачам на 2003 год, проведена оценка знаний и навыков, которые необходимы начальнику отдела по работе с персоналом, чтобы эффективно работать в будущем году:

<i>Знания и навыки</i>	<i>Относительная важность*</i>	<i>Уровень владения**</i>	<i>Решения</i>
1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом	1	1	Обучение
2. Изменения в трудовом законодательстве	1	1	Обучение
3. Структура и штаты предприятия, его перспективы развития	1	2	
4. Кадровая политика и стратегия предприятия	1	2	
5. Источники обеспечения предприятия кадрами	1	2	
6. Состояние рынка труда	2	2	
7. Системы и методы оценки персонала	1	1	
8. Система кадрового документооборота на предприятии	1	2	
9. Организация табельного учета	1	2	
10. Психологические аспекты управления персоналом предприятия. Конфликтология.	2	1	Обучение
11. Основы экономики, организации производства и управления.	2	1	Обучение
12. Правила и нормы охраны труда.	2	1	Обучение

\* 1 балл - важно, 2 балла - полезно.

\*\* 1 - требует совершенствования, 2 - достаточный уровень, 3 - высокий уровень.

Таким образом, можно выделить следующие цели и направления обучения для начальника отдела по работе с персоналом на следующий год - совершенствование теоретических знаний и практических навыков по следующим направлениям:

- психологические аспекты кадрового менеджмента;
- управление конфликтами;
- теория лидерства и формирование "командного духа" в организации;
- законодательство в кадровом менеджменте;
- трудовое законодательство;
- основы экономики и организации производства, теория менеджмента организации;
- техника безопасности и охрана труда на предприятии.

**А.Т. Раймова**  
Оренбургский государственный университет  
**Э.Ф. Нурмухаметова**  
Оренбургский институт  
Московской государственной  
юридической академии

## НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ США

Прежде чем говорить о проблемах управления персоналом в государственных учреждениях США важно определить особенности государственной службы в данном государстве.

Первоначально следует отметить то, что в США к категории публичных служащих относят всех работающих по найму в учреждениях США, штатов или местных органов, в том числе и технический персонал. Кроме того, можно констатировать отсутствие единой государственной службы. Должностные лица здесь находятся на службе или федерации, или штатов. Не только федерация, но и отдельные штаты имеют свои законы о государственной службе, которые, впрочем, совпадают в своих общих принципах.

Главой федеральной государственной службы является президент США, однако реальной властью он обладает преимущественно в отношении высших "политических" чиновников, возглавляющих правительственные ведомства. Остальные служащие защищены законами и фактически несменяемы. В штатах сходными с президентскими полномочиями обладают губернаторы, однако их влияние на служащих штата еще более слабое.

Одной из основных проблем, с которой сталкиваются в США при управлении персоналом и которая могла родиться только в США, в погоне за равенством и демократией, является борьба с дискриминацией по расовому признаку. Конечно, всем известно, что в последнее время во многих государствах и даже в международных организациях уделяется особое внимание вопросу о равенстве в правах мужчин и женщин. В частности, иногда несколько искусственно на работу могут взять женщину, а не мужчину, который обладает равной квалификацией, именно с целью как-то урегулировать эту проблему. Однако в США пошли дальше - в государственных учреждениях определяется процент белого, черного, цветного населения с учетом которого и формируется аппарат государственного учреждения. В таблицах такого рода устанавливается процент мужчин, женщин; белых (White), афроамериканцев (African American), латинос (Latino), азиатов (Asian / Pacific Islander), индейцев (native american).

Конечно, с одной стороны явно видны усилия государства следовать идеалам равенства, равноправия, не дискриминации. С другой же стороны, такой процесс формирования кадров не может не привести на мысль о искусственном усложнении решения этого вопроса.

Большое внимание в США уделяют программам тренинга с целью повышения профессионального уровня работников. "Опыт - лучший

учитель" - вот тот лозунг, который обычно берут за основу, когда нанимают работника. Он, несомненно, столкнется с множеством проблем на новом рабочем месте, даже, если он - профессионал. Конечно, со временем он научится, но сколько времени ему на это понадобится. Для того, чтобы работник и профессионально решал поставленные перед ним задачи, а следовательно и предприятие выполняло возложенные на него задачи, работодатель должен не просто способствовать профессиональному росту работников, это должна быть одна из целей, которую он должен ставить перед собой. Именно из этого исходят при решении рассматриваемой проблемы о государственном учреждении США.

Основными методами называют: тренинг определенных умений (программа изучается самостоятельно, возможно дома); тренировка или тренинг на рабочем месте (получение инструкций от конкретного человека - "учителя", который осуществляет контроль за работой и дает корректирующие советы); формальная или неформальная лекция или инструктаж; программа чередования работ (в некоторых фирмах это предусмотрено для новичков: они проходят через все офисы фирмы и работают в каждом определенное время. В других фирмах работники постепенно изучают работу каждого офиса. Все это делается для повышения профессионального уровня, создания атмосферы сотрудничества и взаимодействия); специальные конференции и семинары (специальные встречи, организуемые для работников для обсуждения определенной проблемы, обмена мнениями. Здесь в основу тренинга положен отрыв работника от каждодневных обязанностей и ориентировании его на определенную область, что часто необходимо, когда речь идет о каких-либо изменениях в работе учреждения в будущем); программы обмена (считается наиболее эффективной, так как работник извлекается из знакомой среды и погружается в абсолютно новую среду на долгий период времени, иногда даже до двух лет) [1].

Еще одним важным вопросом представляется практика разрешения конфликтов на рабочем месте. Для нас эта проблема покажется опять таки наигранной.

- Во-первых, практика обращения в суд при конфликтных ситуациях на рабочем месте у нас мало сформирована.

- Во-вторых, даже в тех случаях, когда работник обращается в суд, судебные издержки невелики. Однако в США разрешение любого вопроса в суде - дело дорогостоящее. Кроме того, работник может обратиться в суд даже, если он посчитал, что повышение по служебной лестнице, которое должно было бы стать его, не произошло, и усмотрел в этом факт дискриминации (по половому, расовому и т.п. признаку). Поэтому вопрос о разрешении конфликта на рабочем месте является чрезвычайно важным для государственных учреждений США.

Существуют специальные независимые эксперты, которые готовы по соглашению конфликтующих сторон изучить факты спора и предложить рекомендации по его разрешению. Это досудебная инстанция. При желании, если стороны все же не договорятся, дело может быть передано в суд.

В заключении представляется важным еще раз отметить то, что проблемы не дискриминации и разрешения конфликтов на рабочем мес-

те, пути их решения не могут представлять для нас интереса с целью заимствования опыта. Однако, применяемая в США система тренингов для служащих, бесспорно, заслуживает большого внимания.

\* \* \*

1. Personnel Management in Government. Politics and Process. Ed. Jay M. Shafritz, David H. Rosenbloom. 1997.

**Д.П. Соловьев**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Управление персоналом в технологическом смысле - это выполнение ряда функций. В российской и зарубежной практике соответствующие функции выполняются с использованием положений, регламентов, инструкций, технологий. Указанные документы можно разделить на два вида: 1) документы, регламентирующие деятельность подразделения (отдел, служба, бюро, цех и т. п.); 2) документы, предписывающие решения конкретных задач управления персоналом (стимулирование, обучение, комплектование и т. п.).

Применительно к нашему исследованию важно подчеркнуть, что в основе разработки любого положения (регламента) должна лежать конкретная кадровая политика, то есть конкретные цели, принципы, правила.

К сожалению, как в отечественной теории, так и в практике, не уделяется должного внимания роли политики при разработке положений, регламентирующих работу групп или решение управленческих задач. На наш взгляд, необходимо четко выделять следующие виды деятельности для решения какой-то проблемы, связанной с персоналом: (1) разработка политики; (2) разработка процедуры; (3) разработка технологических инструкций.

Хотелось бы подчеркнуть, что речь идет не об этапах подготовки локального нормативного акта, а именно о подготовке нескольких внутрифирменных документов.

Отделение политики от процедуры, и технологической инструкции от двух предыдущих понятий важно, так как каждый из указанных документов служит различным целям. Все три направлены на определение действий работников но в различных аспектах и в различных форматах. Когда письменные указания разделены по степени детализации, их легче читать. А это в свою очередь означает большую вероятность, что их будут читать и им следовать.

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АРБИТРАЖНЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ В СИСТЕМЕ СРО**

Новый федеральный закон РФ "О несостоятельности (банкротстве) от 26.10.2002 N 127-ФЗ принес с собой за тот короткий промежуток его действия много споров и разногласий по части работы арбитражных управляющих на современном этапе.

В соответствии с новым законом, обязательным требованиям к арбитражным управляющим является их членство в одной из действующих на территории региона СРО (Саморегулируемые организации). Цели создания этих организаций - страхование гражданской ответственности арбитражных управляющих, а также профессиональный надзор за их деятельностью.

Еще до принятия в силу действующего законодательства в средствах массовой информации активно обсуждали действия СРО.

Одни считали, что СРО будут "карманными" организациями ФСФО. Другие готовы были причислить их к замкнутым и "кастовым" организациям, так как они должны ручаться деньгами за арбитражных управляющих, платить по 5-10 процентов в обеспечение их ответственности. Кто даст эти деньги? И если за управляющего заплатят (прогантируют) такие деньги, то в чьих интересах он будет управлять?

Так что же такое СРО и какую деятельность она осуществляет на современном этапе?

С декабря 2002 года в Самарской области зарегистрировано два филиала нижегородских СРО - это филиал ПСОАУ и филиал Саморегулируемой организации арбитражных управляющих в ПФО. Для регистрации СРО необходимо, чтобы в ней состояло не менее 100 арбитражных управляющих задействованных в 100 делах о банкротстве. На 1 марта 2003 года в Едином государственном реестре СРО зарегистрированы 15 СРО.

Главной причиной создания института СРО явилась **тяга к созданию профессионального рынка арбитражных управляющих.**

По словам директора Самарского филиала Приволжской саморегулируемой организации арбитражных управляющих (ПСОАУ) Евгения Бликова, институт СРО позволяет привлекать к делам о банкротстве только профессиональных антикризисных управляющих, поскольку требования при вступлении в СРО достаточно высоки. Институт СРО должен вызвать к жизни профессиональный рынок арбитражных управляющих. С этим утверждением согласен генеральный директор ЗАО "Сокское карьероуправление" Андрей Сорочайкин: "...стать арбитражным управляющим мог кто угодно и получить при этом контроль над предприятием и его финансовыми потоками. Не проверялись ни деловые качества, ни репутация, ни опыт работы соискателя... Не удивительно, что таким образом на руководящие посты попадали люди, заин-

тересованные не в оздоровлении предприятия, а в выводе его активов"<sup>1</sup>. Таким образом, СРО позволят улучшить качество работы арбитражных управляющих.

На практике все происходит гораздо сложнее.

Многие специалисты однозначно утверждают, что новый закон выгоден государству и естественным монополиям<sup>2</sup>. Проблема здесь заключается в том, что вычислить принадлежность СРО к той или иной коммерческой структуре будет практически невозможно, однако крупнейшие кредиторы будут иметь возможность ставить на предприятия "своих людей".

Главная проблема, которая встала сейчас перед арбитражными управляющими Самарской области - вопрос о финансовом барьере, который должен преодолеть арбитражный управляющий при вступлении в СРО. Членство в СРО будет стоить недешево: в общей сложности каждый арбитражный управляющий должен будет выплатить около 60-70 тыс. рублей, включая минимальную ставку компенсационного взноса СРО в размере примерно 50 тыс. рублей, единовременный вступительный платеж и страховой платеж, составляющий 15 тыс. рублей. Преодоление этого финансового барьера станет главной задачей арбитражных управляющих.

Другая проблема плавно вытекает из первой. Многие практики антикризисного управления считают, что для преодоления финансового барьера некоторые арбитражные управляющие пойдут на сговор с заинтересованными структурами. Последние в свою очередь потребуют от арбитражных управляющих понимания и лояльного отношения к своим проблемам и интересам.

Еще одна проблема, которая также вызвала огромный резонанс среди многих экспертов - отсутствие критериев выбора самих СРО, из списков которых будут выбираться кандидатуры на те или иные предприятия. По современному законодательству, выбор должен будет делать арбитражный суд. В настоящее время арбитражных управляющих просто не хватает, но когда СРО окрепнут и возрастет конкуренция между ними, тогда эта проблема может завершиться коррупцией.

Все перечисленные проблемы заслуживают самого пристального внимания, однако можно уже сказать, что новый закон больше соответствует последним тенденциям в экономике. Вот что думает по основным проблемам деятельности СРО руководитель Территориального органа ФСФО РФ Самарской области Юрий Шевцов<sup>3</sup>.

Его позиция, что антикризисное управление - это в любом случае бизнес, требующий инвестиций. Не следует забывать о том, что арбитражный управляющий должен нести ответственность за свою деятельность, причем не только административную, но и материальную. Взносы и страховые платежи уплачиваются арбитражным управляющим в фонд СРО, из которого возмещается ущерб, причиненный должнику арбитражным управляющим.

<sup>1</sup> Сам по себе закон хорош // Дело. 2002. 26 марта. С. 16.

<sup>2</sup> Столяров Г. Закон выбивает долги // Дело. 2003. 9 марта. С. 39.

<sup>3</sup> Там же. С. 40.

По другой проблеме - сговору арбитражных управляющих с другими структурами, Юрий Шевцов отнесся скептически. По его словам, в новом законе усложнился механизм выбора арбитражных управляющих на конкретное предприятие: при возбуждении процедуры банкротства кредиторы подают заявку в арбитражный суд, который должен обратиться за кандидатурами в ту или иную СРО. В свою очередь СРО из числа своих арбитражных управляющих выдвигает три кандидатуры. Должник и заявитель могут дать отвод по одной из них. Кроме того, после голосования кандидатуры должны быть утверждены в арбитражном суде. Таким образом, получить в свое распоряжение какое-либо предприятие будет достаточно сложно. Для этого арбитражному управляющему нужно пройти несколько инстанций, на которых его кандидатура может быть отклонена.

Не осталась без внимания проблема преднамеренного банкротства. По ней руководитель Территориального органа ФСФО объяснил, что ФСФО работает с правоохранительными органами, которые также являются хорошим инструментом для предотвращения преднамеренного банкротства. В случае нарушений законодательства они имеют право возбудить уголовное дело и отменить результаты деятельности арбитражного управляющего.

Как сложится деятельность современных СРО покажет время. Однако уже сейчас можно с уверенностью сказать, что новый закон более лоялен к собственнику предприятия. Если раньше собственник должника не мог помешать возбуждению дела о банкротстве в отношении его предприятия даже в том случае, если он был готов платить долги, то сейчас процесс возбуждения усложняется и затягивается настолько, что собственник сможет выплатить задолженность до начала процедуры. Большое значение отводится системе повышения квалификации арбитражных управляющих так как по новому закону арбитражный управляющий обязан соответствовать семи обязательным требованиям., поэтому взять "с улицы" антикризисного менеджера будет практически невозможно.

**Г.В. Фищук**

*Беловский институт (филиал)  
Кемеровского государственного  
университета  
г. Белово*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

Кардинальные изменения, переживаемые на современном этапе нашим обществом, сопровождаются коренной переоценкой ценностей и стремлением сформировать новые действенные механизмы развития.

Проблема стимулирования труда на протяжении многих лет остается одной из самых важных в ряду проблем управления персоналом.

Каждый руководитель должен стремиться к тому, чтобы персонал работал более результативно. Готовность и желание персонала выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха организации. Практика показывает, что механическое принуждение к труду не дает высокого положительного результата. Повысить результативность труда можно через познание структуры мотивов и потребностей работников, через конкретные мероприятия по выражению им признания руководителем, через улучшение информационной структуры и структуры принятия решений посредством улучшения общения.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена тем, что: во-первых, рыночная экономика, переход к социально-ориентированному рынку предполагает необходимость формирования и использования адекватной мотивационной политики. Без этого невозможно реализовать на практике те концепции и программы рынка, в основе которых лежат принятие и осуществление крупных экономических, социальных, политических и других решений, направленных на изменение структуры управления финансовой, кредитной, инвестиционной политики, форм и методов социальной защиты населения и других сторон жизнедеятельности регионов, отраслей и организаций; во-вторых, без теоретического осмысления проблем стимулирования труда в новых условиях, на практике неизбежно сохранение в вопросах мотивации прежних подходов с их недостаточной ориентацией на личность человека.

Думается, что не только на современном этапе, но и в будущем стимулирование труда при всех обстоятельствах жизни остается важнейшим резервом и решающим фактором социально-экономического развития. В современных условиях необходимо на первый план поставить материальное стимулирование труда, тесно увязывая его в рамках единой системы с другими видами стимулирования.

Автором проведено исследование состояния материального стимулирования труда на угольных предприятиях Кузбасса. Исследование показало, что проблема неэффективной мотивации персонала кроется как в недостатках стилей управления, так и в несовершенстве используемых на предприятии форм и методов управления, которые не позволяют осуществить эффективную мотивационную политику.

В угольной отрасли назрела необходимость перестройки имеющихся систем материального стимулирования труда. Разработка универсальной тарифной сетки оплаты труда работников угольных предприятий выступает одним из новых элементов системы материального стимулирования труда. Универсальная тарифная сетка включает в себя последовательность и взаимосвязь следующих этапов:

- Тарификация выполняемых работ на угольных разрезах по степени сложности;
- Оценка уровня профессионализма работника;
- Определение параметров единой тарифной сетки;
- Премияльные выплаты;
- Договорное регулирование условий оплаты труда наемных работников.

Результаты социологического исследования стимулирования наемного труда показали, что большая часть работников угольных предпри-

ятий недовольна отсутствием учета уровня образования, опыта работы, уровня самообразования при распределении денежных стимулов. Уравниловка в признании индивидуальных результатов труда и в оплате труда неизбежно приводит к утрате профессиональных знаний и навыков. В целях закрепления высококвалифицированных работников на предприятии, стимулирования повышения их уровня образования и проявления собственной инициативы работников введена дифференциация оплаты труда работников в пределах одного тарифного разряда. Рекомендуется при введении единой тарифной сетки устанавливать конкретный тарифный коэффициент с учетом уровня профессионализма работника. Владельца предприятия при гарантии и распределении материальных стимулов интересует прежде всего не продолжительность стажа работника или уровень его образования, а прежде всего - его высокий профессионализм, который находит непосредственное выражение в высоких количественных и качественных результатах труда. Наемного же работника интересует адекватность оценки всех вышеперечисленных характеристик при определении размера денежного поощрения.

Уровень профессионализма - это интегральный показатель, который складывается из трех частных показателей:

- коэффициента опыта работы по профессии;
- коэффициента образовательного уровня;
- коэффициента, учитывающего уровень рационализаторства работников.

Таким образом, на основании проведенного комплексного исследования материального стимулирования наемного труда на угольных предприятиях была разработана система материального стимулирования и оплаты труда, учитывающая современные факторы и основные принципы ее формирования. Рекомендуемая система включает в себя: оценку сложности выполняемых работ на рабочем месте и уровня квалификации наемного работника; расчет нового показателя - уровня профессионализма работника; усиление стимулирующей роли основной заработной платы и премиальных выплат в обоюдных интересах наемного работника и владельца предприятия.

**Л.С. Шаховская**

*Волгоградский государственный  
технический университет*

## **РЕАКЦИЯ РЫНКА ТРУДА НА ПРИСОЕДИНЕНИЕ РФ К ВТО**

Последствия возможного влияния вступления в ВТО на внутреннюю экономику до сих пор вызывают неоднозначную реакцию не только в экономически отсталых странах, которые опасаются внешнеторговой экспансии со стороны индустриальных стран, но и во многих развитых странах, опасаящихся возможных социальных последствий торговли с развивающимися странами, имеющими значительный контингент низкоквалифицированной рабочей силы.

Внешние связи являются важным источником создания рабочих мест. В настоящее время внешняя торговля обеспечивает работой каждого десятого американца (из них пять занято в обрабатывающей промышленности), каждого четвертого ирландца и каждого третьего канадца [1]. Не менее важен этот фактор и для развивающихся стран. В начале 1990-х годов 17% занятых в этой группе стран обеспечивалось экспортными поставками [2]. Приведенные данные свидетельствуют о долгосрочном влиянии международной торговли. Одновременное изменение внешнеторгового режима, которое происходит при вступлении страны в ВТО, не может пройти бесследно для национальной экономики. Отрасли экономики, уже имеющие сильные экспортные позиции, однозначно выигрывают от открытия внешних рынков. Слабые, низкоэффективные производства, которые являются трудоизбыточными, могут столкнуться с серьезным усилением конкуренции.

Проблема защиты и создания условий для развития отраслей, не конкурентоспособных на мировых рынках, но важных для развития национальной экономики, является решающей при выборе стратегии в отношении степени включенности страны в мировое хозяйство.

В наиболее развитых странах на этапе послевоенного восстановления защита отраслей экономики с высокой степенью уязвимости от возможного проникновения импортной продукции осуществлялась преимущественно методами протекционистской политики.

В развивающихся странах политика традиционного ограничительного протекционизма, основанного на нетарифных мерах административного характера, просуществовала гораздо дольше и осуществлялась в рамках импортозамещающей стратегии.

Первыми от политики импортозамещения отказались новые индустриальные страны Юго-восточной Азии, которые в последующие десятилетия добились существенного ускорения экономического развития.

Протекционизм не привел ни к преодолению экономической отсталости, ни к возрождению национальной промышленности. Эта политика не могла так же решить проблемы, возникающие на рынке труда. Есть множество примеров на отраслевом уровне, когда закрытие той или иной отрасли от иностранной конкуренции приводило не к развитию, а, наоборот, ее деградации. Наиболее яркий пример - положение в автомобильной промышленности США в 1970-е годы, когда импорт автомобилей из Японии пытался сократить с помощью введения запретительных пошлин. Отсутствие конкуренции привело к удорожанию автомобилей местных производителей, что стало причиной снижения спроса на продукцию отрасли и, в конечном итоге, обернулось массовыми увольнениями.

Современная экономическая наука позволяет в общих чертах определить влияние либерализации внешней торговли на рынок труда. Развитие международной торговли имеет в качестве объективной основы неравномерность распределения экономических ресурсов между странами (полезных ископаемых, рабочей силы, капитала и т.д.). Теория сравнительных преимуществ, или как ее еще называют, теория сравнительных издержек производства, основы которой были заложены

Д.Рикардо, констатирует, что страна должна специализироваться в производстве тех товаров, для производства которых она имеет более низкие вмененные издержки производства. Хэкшер и Олин дополнили этот подход идеей о том, что экспортная специализация определяется более интенсивным использованием фактора производства, который у этой страны имеется в избытке по сравнению с другими странами.

Теорема Столпера-Самюэльсона развивала теорию международной торговли, показав последствия внешнеэкономической либерализации для квалифицированного и неквалифицированного труда. Согласно этой теореме, если страна А расширяет торговлю со страной Б, где есть избыток неквалифицированной рабочей силы, то в первой стране А произойдет снижение цен на товары, производство которых основано на неквалифицированном труде. В то же время спрос на труд будет сдвигаться в сторону квалифицированных работников, что в свою очередь приведет к повышению относительной заработной платы этой категории занятых по сравнению с неквалифицированными.

По этой логике в условиях повышения цены квалифицированного труда следовало бы ожидать ускорения развития отраслей, использующих более дешёвый неквалифицированный труд. Однако в реальной жизни это происходит далеко не всегда (по крайней мере, в краткосрочном и среднесрочном периодах), поскольку технический прогресс является тем фактором, который поддерживает постоянный спрос на квалифицированные кадры даже в условиях повышения его цены, что может увеличить неравенство доходов населения. В то же время существуют факторы, способные смягчить нарастание дифференциации в оплате квалифицированного и неквалифицированного труда. Например, таким фактором может быть широкомасштабное пополнение когорты высококвалифицированных работников за счёт иммигрантов. Развитие человеческого капитала может стать выгодным вложением в будущее в том смысле, что оно позволит добиться преимуществ в секторах, требующих специалистов высокой квалификации.

Что касается непосредственно занятости и безработицы, то современная экономическая наука позволяет понять, что либерализация торговли и изменение экспортных и импортных потоков могут оказать на эти процессы лишь кратковременное воздействие. В долгосрочном плане они будут определяться макроэкономическими факторами, такими как демографическая структура рабочей силы, степень гибкости заработной платы, существование минимальной заработной платы, конкуренция между отдельными группами товаров или товарных рынков, возможности системы социального обеспечения. В случае снижения импортных тарифов цены товаров на внутреннем рынке снижаются. Если при этом страна использует фиксированный валютный курс, а система установления заработной платы не является гибкой, то в этом случае происходит увеличение притока в страну импортных товаров при одновременном сокращении экспорта. Ухудшение торгового баланса ведет к снижению уровня дохода и занятости. Однако в дальнейшем, по мере увеличения безработицы, которая оказывает давление на заработную плату работающих, уровень послед-

ней начинает падать. В свою очередь снижение затрат на рабочую силу увеличивает прибыльность бизнеса, что позволяет ему привлекать дополнительных работников.

В результате этого, современная экономическая наука допускает существование краткосрочного негативного эффекта либерализации внешнеторговой политики лишь в краткосрочном плане. В то же время для предотвращения серьезного ухудшения ситуации на рынке труда она подчеркивает важность гибкой заработной платы как одного из главных способов предотвращения массовой безработицы.

Таким образом, либерализация внешнеэкономических связей не оказывает какого-либо серьезного негативного воздействия на уровни занятости и безработицы, что подтверждается как опытом развивающихся, так и многих развитых стран: вялая реакция рынка труда на открытие национальных экономических границ является не исключением, а правилом.

\* \* \*

1. Open Markets Matter. Benefits of Trade and Investment Liberalization. 1998. OECD. Paris. P. 11.

2. World Development Report. 1995. World Bank. P. 51.

**В.А. Щеколдин, Л.В. Кнырева**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Как показывает практика, эффективная кадровая политика - это такой же важный фактор конкурентоспособности компании, как и налаженная система качества. Инвестиции в персонал - это инвестиции в будущее. Они не связаны напрямую с прибылью компании сегодня, т. к. являются вкладом компании в свою стабильность и прибыльность на рынке. Следовательно, управление персоналом является стратегической задачей, обеспечивающей достижение стоящих перед предприятием (организацией) целей, задач и приоритетов. Именно поэтому меняется роль кадровых служб, функции и способы управления персоналом во многих, если не во всех, российских компаниях.

Новые стратегии управления человеческими ресурсами были продиктованы в первую очередь быстрыми технологическими изменениями. Инновационность, творчество и риск стали для руководства необходимыми компонентами практики управления.

Руководству российских предприятий (организаций) столкнуться с проблемой. Когда большинство специалистов потеряли квалификацию и не обладают достаточным опытом для работы в условиях быстро развивающегося предприятия. Вопрос профессионализма персонала тесно связан с выживаемостью самого предприятия. Поэтому предлагается сделать упор на сохранении и развитии собственного кадрового резерва. Для этого предлагается программа, основной акцент в которой сделан на адаптацию (см. рисунок).

### Составляющие процесса адаптации

Необходимо отметить тот факт, что сам процесс адаптации вновь поступившего на работу человека должен включать в себя две составляющие:



Рис. Программа адаптации персонала

- профессионально-производственную;
- организационно-культурную.

В качестве основного фактора, который определяет результативность профессионально-производственной адаптации работника выступает его состояние (возможности, имеющийся опыт, умения, навыки и т. п.). Оно, в свою очередь, связано с имеющимся состоянием среды (условиями труда на рабочем месте, ритмом труда и т. п.). Сюда можно отнести и качество документации, регламентирующей деятельность работника. Во всех документах - должностных инструкциях, положениях об отделе, кодексе предприятия должны быть четко прописаны критерии оценки деятельности работника.

Если критериев нет или они нечеткие, то сотруднику будет трудно адаптироваться, а руководству, соответственно, сложно оценить его деятельность. Что касается организационно-культурной адаптации, то она включает в себя такие элементы, как ценности самого работника и процесс адаптации к имеющейся организационной культуре предприятия.

Расширенная программа адаптации работников компании предполагается сроком на 1 год. Она включает в себя следующие этапы.

**Первый этап:** испытательный срок (3 месяца работы в компании)

Основная задача менеджера по персоналу на данном этапе - создать максимально комфортные условия вхождения нового сотрудника в компанию, а также в процессе самой адаптации оценить уровень его пригодности. Предполагается, что при четком проведении системы адаптации, при непосредственном менеджера по персоналу и активном участии руководителя сотрудник через 3 месяца способен полностью освоиться с новыми условиями работы на предприятии.

В этот период новичку особенно требуется непосредственная помощь со стороны наставника, менеджера по персоналу, а также руководителей отделов и департаментов

Традиционно вхождение в компанию начинается со знакомства сотрудника с организацией, ее структурой, историей, целями и стратегией. В первые три дня руководитель обязан проинформировать новичка о всех стандартах, принятых в компании, а также системе взаимодействия между подразделениями. Руководители отделов зачастую ограничиваются знакомством с постановкой задач и не информируют сотрудника об условиях работы. В результате в процессе работы у стажера возникает множество вопросов, ответы на которые отнимают время у руководителя. Здесь видится необходимым структурировать данную процедуру и разработать в помощь руководителю "Схему собеседования с сотрудником в момент выхода на работу".

В период адаптации за работой нового сотрудника наблюдает наставник, назначенный руководителем отдела, либо сам руководитель отдела, в котором работает стажер. Обучение сотрудников во время процесса адаптации проводится непосредственным наставником на месте. Срок наставничества устанавливается персонально по каждому сотруднику, но не более 1 года, в зависимости от специальности или должности.

Для руководителей этот период дает возможность оценить умение человека не только приспособиться к новым условиям работы, но и проявить самостоятельность в принятии решений для достижения поставленных задач. Если у сотрудника в процессе работы возникнут вопросы, он имеет право обратиться с ними к руководителю, к менеджеру по персоналу, к психологу.

Совместно с руководителем заполняется план прохождения испытательного срока. Результаты выполнения данного плана передаются менеджеру по персоналу в конце месяца, анализируются совместно с психологом предприятия, и затем делаются выводы по прохождению адаптации сотрудником. В конце первого месяца вносятся корректировки в план. По прошествии 3-х месяцев руководитель предоставляет менеджеру по персоналу заключение о прохождении испытательного срока. Критериями эффективности адаптации являются:



- быстрое достижение сотрудником высокого уровня производительности на новом рабочем месте;
- включенность его в систему функциональных и личностных взаимоотношений трудового коллектива;
- лояльность по отношению к организации-работодателю.

Для оценки результатов прохождения работником адаптации менеджером по персоналу предлагается использовать "Информационно-аналитическую записку о результатах прохождения испытательного срока". Оценка проводится по двум направлениям:

1. Уровень выполняемых функциональных обязанностей.
2. Качество выполненных работ, указанных в плане на время испытательного срока.

Уровень функциональных обязанностей руководителем может быть оценен с помощью "Матрицы определения уровней функциональных обязанностей", в которой подробно расписаны также параметры оценки. Заключение руководителя включает в себя и пункт "Основная проявленная тенденция выполняемой деятельности". Он анализируется психологом, и на основе этого заключения делаются выводы по дальнейшему развитию работника.

**Второй этап:** 3-6 месяцев работы в компании

Эти 3 месяца уходят на проявление себя в деятельности, зарабатывание первоначального авторитета. Основной мотив в этот период обусловлен потребностью проявить свои знания, умения, несмотря на возникающие трудности. Поэтому на данном этапе приоритетная задача менеджера по персоналу - поддержать уровень активности, целеустремленности работника и развивать его потенциал.

**Третий этап:** 6-12 месяцев работы в компании

Цель этого этапа - создание стабильной команды (специалистов и рабочих). Именно на этом этапе отсеиваются непрофессионалы. Работникам, наиболее ярко проявившим себя в достижении общих целей компании, показавшим конкретные успехи за этот период и готовым к дальнейшему развитию, необходимо предоставить условия, отвечающие их мотивационно-потребностной сфере и системе ценностей. Здесь очень важно создать адекватную компенсационную систему и систему стимулирования и удовлетворить основные мотивационные тенденции персонала.

---

---

## Секция 5

### КОММЕРЦИЯ, ЛОГИСТИКА И СЕРВИС

---

---

**В.Ф. Билуба, Ю.В. Билуба, О.В. Федоров**

*Нижегородский государственный  
технический университет*

**Л.А. Сосунова**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

### ИНТЕГРАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ МЕЛКООПТОВОГО МИКРОПРЕДПРИЯТИЯ

Определение понятия "малое предприятие" требует исторического, географического и практического анализа хозяйственной деятельности предпринимателей, в частности в последний период возрождения предпринимательства в России с 1987 г., о чем свидетельствует издание в 1997 г. Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства монографии Сираполиса Н.К. [1] по случаю 10-летия возрождения предпринимательства в России. Первые письменные сообщения о малом бизнесе поставок продукции и услуг появились более 4000 лет назад и относятся к процветанию его у древних арабов, вавилонян, египтян иудеев, греков, финикийцев и римлян. В средние века римско-католическая церковь неуважительно относилась к предпринимателям: розничным торговцам за то, что назначали более высокие цены товара, чем изготовители, а к банкирам - за назначение процентов со ссуд. Однако в течение конца 20 столетия престиж малого бизнеса в мире начал быстро повышаться благодаря способности изобретать новые товары и услуги, а также создавать новые рабочие места. Определение термина "малое предприятие" - не простое дело. Интуитивно в сознании россиян это - семейное предприятие (магазин, ресторан, мастерская, склад, гараж и др.). Однако часть из них разрастается в ООО, ОАО, холдинги и понятие малого предприятия размывается. Поэтому в [1] используется ряд критериев, по значениям которых правительственные организации, например, Администрация малого бизнеса США, относят предприятие к разряду малых с последующими привилегиями. К числу таких критериев относятся: 1) совокупные активы - совокупность наличных средств, машин, оборудования и других ресурсов предприятия; 2) собственный капитал - совместные вложения инвесторов; 3) ежегодная выручка от продаж; 4) количество работников. Каждый из критериев имеет свои достоинства, которые проявляются в зависимости от отрасли, к которой относится предприятие. Например, в розничной торговле предпochти-

тельным критерием малости предприятия является выручка от продаж. Однако универсальным критерием, обладающим наибольшими свойствами инфляционной устойчивости, прозрачности, сопоставимости и доступности, - является количество работников. Министерство торговли США рекомендует относить к малым предприятия с численностью менее 500 наемных работников, принадлежать независимому владельцу (не быть частью другого предприятия), и самостоятельно управляться. Другие определения малого бизнеса даны Администрацией малого бизнеса (АМБ) США, созданной Конгрессом США в 1953 году для помощи предпринимателям в получении льготных кредитов и повышения управленческой квалификации. Критерии определения размера предприятия, сформулированные АМБ, определяются среднестатистическими показателями и соответственно различны по отраслям. Так для производителей компьютеров малыми считаются предприятия с числом работников менее 1000, хотя для ряда других отраслей малым будет считаться предприятие с численностью до 500. Предпочтения для компьютерного производства связаны с тем, что средний показатель численности работающих в этой отрасли оказался завышенным из-за таких гигантов как IBM и Hewlett-Packard.

В других странах за рубежом критерии отнесения предприятия к разряду малых неодинаковы: величина капитала и объем продаж (Великобритания, Италия, Япония); правовой статус (Франция); различия между ремесленной и промышленной фирмой (ФРГ); независимое или зависимое положение в крупной производственной структуре (Япония) и т.д. В международной статистике основным критерием определения размера предприятия является численность занятых (иногда в сочетании с объемом продаж и балансовой стоимостью активов). В зарубежной литературе понятия "малый бизнес" и "малые и средние предприятия" обычно употребляются как синонимы. К малому бизнесу несельскохозяйственного сектора относятся предприятия с числом наемных рабочих до 500, которые в свою очередь подразделяются на: 1) микропредприятия (до 10 чел.), к которым относятся также предприятия, не использующие наемного труда ("независимые" или "самозанятость"); 2) малые (10-99) с подразделением: 10-19, 20-49, 50-99 чел.; 3) средние (100-499) с подразделением 100-249, 250-499 чел. Предприятия больше 500 чел. считаются крупными [2]. Доля микропредприятий в общем количестве предприятий США по правительственной статистике 1982 года составляет 88,9%. При этом общее количество МП выросло с 13 млн. в 1980 году до 19 млн. в 1989 [1]. В тоже время типичным для стран Западной Европы является микропредприятие с числом занятых до 9 человек, их насчитывается 14,5 млн. Среднестатистическое предприятие ЕС имеет всего 6 наемных работников, а среднестатистическое малое предприятие (до 500 чел.) - 4-5 чел. [2].

В России малое предпринимательство начало быстро развиваться после принятия в декабре 1990 г.: 1) Закона "О собственности в РСФСР", в котором признано право частной собственности на предприятия, средства производства и на заключение договоров с гражданами об использовании их труда; 2) Закона "О предприятиях и предпринимательской деятельности", в котором гарантировано право заниматься

предпринимательской деятельностью для всех ее видов, не запрещенных законом. Постановлением СМ РСФСР "О мерах по поддержке и развитию малых предприятий в РСФСР" от 18.07.1991 г. определена новая для России экономическая категория "малое предприятие" (МП) и критерии, очерчивающие ее границы: среднесписочная численность МП - не более 200 чел., а для отрасли розничной торговли, общественного питания и других непроеизводственных сфер - не более 15 чел. Законом "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации" от 1995 г. ценз численности работников МП уменьшился до 100 чел. а в отрасли розничной торговли и бытового обслуживания увеличился с 15 до 30 чел., для сферы общественного питания и отраслей непроеизводственной сферы, к которой можно отнести оптовую торговлю, - с 15 до 50 чел. При этом был расширен перечень МП фермерскими хозяйствами и физическими лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Оценка фактической численности МП в переходной экономике России по наблюдениям Госкомстата за период 1991-1996г. по форме №1-МП проводилась по отраслям, в частности по отрасли "оптовая, розничная торговля и общественное питание" по цензу - до 15 чел., а в отраслях непроеизводственной сферы - до 10 чел.. Быстрый рост МП привел к тому, что почти половина МП не представила отчеты, например за 1994г., а по оценкам Госкомстата 68-72% от общего числа зарегистрированных предприятий являются малыми, из них 1/3 не приступало или приостановило хозяйственную деятельность. Поэтому с 1996 года внедряется выборочный метод статистического наблюдения всего только по 4 показателям: число МП, среднесписочный состав занятых, объем реализаций и объем капвложений, - по форме МП с законодательно установленными цензами отнесения предприятий к малым. Оценочное прогнозируемое число МП в России стабилизируется на уровне 848 тысяч единиц [2]. Недостатком данных Госкомстата также является их представление по укрупненному отраслевому принципу, перешедшему из времен СССР, а не по группам предприятий. Поэтому по группе микропредприятий оптово-посреднической деятельности предлагается ориентироваться на международную статистику стран Западной Европы и США, а также на собственные наблюдения в 2000-2003 г.г. на территории Московской и Нижегородской областях. Тогда утверждается, что в сфере оптово-посреднической деятельности России имеется в настоящее время и прогнозируется в будущем преобладающее большинство микропредприятий с персоналом до 10 человек.

Определимся также с понятием "предприниматель" сначала по Словарю американского наследия как "лицо, которое организует деловые предприятия, управляет ими и принимает на себя весь риск". Сирополис Н.К. [1] уточняет понятие "подлинный предприниматель" как "мужчин и женщин, которые создают предприятия на основе собственных идей и изнурительной работы. Они выращивают их до преуспевающих предприятий, опираясь на собственный инстинкт в отношении возможностей, чувство времени, тяжелую работу и способность генерировать идеи. Они ускоряют развитие экономики". Подлинные предприниматели оптово-посреднических микропредприятий находят рынок

своих клиентов - розничных продавцов, предоставляя им все новые и новые различные услуги: 1) предложение нового ассортимента товаров по согласованным ценам; 2) обеспечение срочной поставки нужного товара в срок и по ассортименту; 3) представление кредита розничному продавцу путем отсрочки платежа за поставленный товар до его продажи; 4) оборудование торговых стеллажей у розничного продавца, предоставляющих покупателю больше возможностей увидеть, сравнить и оценить потребительные свойства ассортимента предлагаемых товаров; 5) обеспечение возврата от розничного продавца или конечного потребителя бракованных изделий производителю или другому оптовому предприятию - поставщику; 6) перекомплектование продукции (разборка и сборка в другом варианте в соответствии с появившимися новыми пожеланиями конечного розничного покупателя); 7) обеспечение более полной загрузки торговых площадей клиентов - розничных магазинов; 8) загрузку на складе, транспортировку, разгрузку и доставку на торговую площадку клиента - розничного продавца и других услуг.

На основании обследования 9 млн. предприятий США экспертная фирма "Дан и Брэдстрит" сделала вывод о том, что 92% из всех причин, по которым предприятия терпят неудачу, относятся к плохому управлению (некомпетентность 44%, отсутствие управленческого опыта 17%, несбалансированный опыт 16%, отсутствие опыта в отрасли 15%) [1]. Поэтому представляет интерес исследование управления предпринимателем хозяйственной деятельностью оптово-посреднического микропредприятия (МКП) в условиях рыночной экономики с использованием системного и логистического подходов. Основные функции ортово-посреднического МКП относятся к закупке товаров у поставщиков и их продвижение по логистическим цепочкам к своим клиентам и конечным покупателям. При этом предпринимателем решаются задачи: 1) маркетинговый анализ рынка потребностей клиентуры в ассортименте качественных товаров; 2) поиск соответствующих производителей и оптовых поставщиков; 3) заключение договоров на закупку и на продажу; 4) планирование закупки текущих партий по необходимым позициям ассортимента с учетом финансовых и транспортных ограничений; 5) согласование цен поставщика и клиентов; 6) получение счетов от поставщиков и их оплата; 7) контроль наличия на банковском счете и поступления от клиентов финансовых средств; 8) учет и контроль товарных запасов на складе; 9) организация по ситуации на складе периодических перевозок автомобильным транспортом закупаемых партий товаров от поставщиков на склад; 10) организация диспетчерской службы по мониторингу потребностей клиентов (розничных продавцов или конечных покупателей); 11) организация бухгалтерского учета; 12) анализ хозяйственной деятельности; 13) организация офисной работы по оформлению и распечатке накладных, счетов-фактур и других документов; 14) поиск кредитов и обеспечение закупок товаров финансовыми средствами; 15) наем работников и управление персоналом; 16) закупка и развитие компьютерной техники, программного обеспечения и ведение базы данных; 17) организация отчетов для налоговых органов; 18) организация и развитие современных средств связи (телефон, факс, мобильная (сотовая) связь, Интернет); 19) покупка автомобильных транс-

портных средств, организация их обслуживания (заправка ГСМ, текущие и капитальный ремонт); 20) управление личным автотранспортом, его загрузка на складе и разгрузка у клиентов - розничных продавцов; 21) аренда или покупка недвижимости под склад и офисное помещение.

Управление подлинным предпринимателем хозяйственной деятельностью мелко-оптового МКП строится на координации работы и согласовании интересов всех участников товародвижения: оптовых поставщиков, розничных продавцов, работников предприятия и всей рыночной инфраструктуры путем решения перечисленных задач в режиме прямого непосредственного менеджмента.

\* \* \*

1. Сирополис Н.К. Управление малым бизнесом. Руководство для предпринимателей: Пер. с англ. М.: Дело, 1997. 672 с.

2. Малый бизнес в России. Сер. "Бизнес Тезаурус" (аналитические справочники для российского бизнеса). М.: КОНСЭКО, 1998. 352 с.

**О.Е. Бреднева**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЗАКУПОЧНОГО ИНФОРМАЦИОННО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Роль информационно-компьютерной поддержки логистического менеджмента трудно переоценить. Современное состояние логистики во многом определяется бурным развитием и внедрением во все сферы бизнеса информационно-компьютерных технологий. Реализация большинства логистических концепций была бы невозможна без использования быстродействующих компьютеров, локальных вычислительных сетей, телекоммуникационных систем и информационно-программного обеспечения.

До недавнего времени роль информации в закупочной логистике не выделялась и не рассматривалась особо. Между тем современные технологии способны удовлетворить подавляющую часть информационных потребностей отдела закупок при управлении процессом закупок. Появились возможности при необходимости получать данные в режиме реального времени, а менеджеры научились пользоваться такими информационными технологиями и принимать с их помощью новые, нетрадиционные логистические решения.

Формирование информационных потоков для конкретного предприятия сопряжено с определенными трудностями ввиду того, что в настоящее время отсутствуют методические подходы, ориентированные на машиностроительные предприятия и позволяющие им принимать обоснованные решения при выборе варианта закупок.

Для решения проблемы структуризации информации и управления логистическими потоками при формировании цепи закупок предлагает-

ся создавать на предприятиях подшипниковой продукции закупочный информационно - логистический центр (ЗИЛЦ).

Цель создания закупочного информационного - логистического центра - служить основой для принятия решения о выборе источника закупок и об осуществлении закупочной деятельности.

Задачами ЗИЛЦ являются обеспечение менеджера по закупкам информацией для управления входными материальными потоками и удовлетворение потребностей участников логистической цепи закупок в информации о продвижении материального и финансового потоков.

Благодаря закупочному информационно - логистическому центру происходит взаимодействие продавцов и покупателей (например, СПЗ - 4 и субъектов рынка закупок) в процессе осуществления закупок, формирования рациональной системы машиностроительных процессов и ускорения движения материальных потоков на основе логистического подхода.

Закупочный информационно - логистический центр представляет собой совокупность массивов данных, которые должны храниться в системе, использоваться при расчетах и принятии решения в процессе оперативного, стратегического планирования и управления закупочной деятельностью предприятия.

Источники формирования ЗИЛЦ машиностроительного предприятия - это каталоги (в печатном и электронном виде), торговые журналы, различного рода рекламные объявления, Интернет, релизы о продажах, профессиональные контракты и каталоги, имеющиеся в отделе материально-технического обеспечения.

Системы информационного обеспечения закупочной деятельности дают возможность получить доступ к общим базам и банкам данных с целью создания единого информационного пространства вдоль цепи закупок. Входной информационный поток формируется корреспондентами, представляющими интересы участников процесса товародвижения. Пользователи информации могут работать в диалоговом режиме.

Преобладающая часть информации, обрабатываемой в процессе принятия решений о закупке и выборе поставщика, используется неоднократно, для нескольких расчетов, что является предпосылкой снижения логистических издержек на информационное обеспечение закупочной деятельности и формирования банка данных.

Формирование ЗИЛЦ Самарского подшипникового завода - 4 представим состоящим из следующих мероприятий: определение системы показателей, необходимых для выбора и оценки поставщика; выбор средств организации потоков информации; формирование банка данных о поставщиках; использование банка данных для выбора и оценки поставщика.

Формирование банка данных включает в классифицированном, кодированном, агрегированном виде все виды информации, относящиеся к закупочной логистике (классификаторы, система кодирования, средства обращения к ЭВМ).

Использование банка данных для выбора и оценки поставщика позволяет на оперативном и стратегическом уровне осуществлять функцию планирования и контроля процесса закупок с целью обеспечения

материальными ресурсами производственной и эксплуатационной деятельности СПЗ - 4 при минимальных логистических издержках, связанных с доставкой материальных ресурсов на предприятие.

Базу данных рекомендуется представить в виде каталога паспортов поставщиков, представляющих собой перечень поставщиков, структурированный по номенклатуре материальных ресурсов для производства и эксплуатации подшипников и станков и включающий данные, используемые при выборе и оценке поставщиков.

Информационная поддержка процесса осуществления закупок на машиностроительном предприятии содержит совокупность методов и способов управления процессом закупки, ориентированных на использование данных, систематизированных в паспорте поставщика в ЗИЛЦе и обеспечивающих выполнение следующих функций: ведение паспорта поставщиков, учет их конкурентоспособности, сроков закупок, наличие сертификатов и т.д.; определение соответствия закупок финансовым возможностям предприятия и обязательствам по платежам; обеспечение соответствия закупок планам производства.

Для достижения общей рационализации движения материального потока в процессе закупки на основе ЗИЛЦ необходимо четко структурировать информационные потоки (по системам или блокам) и определять уровень запасов в звеньях логистической цепи, диспозицию покупных комплектующих, запасных частей. Функциональные подсистемы ЗИЛЦа представлены на рисунке.

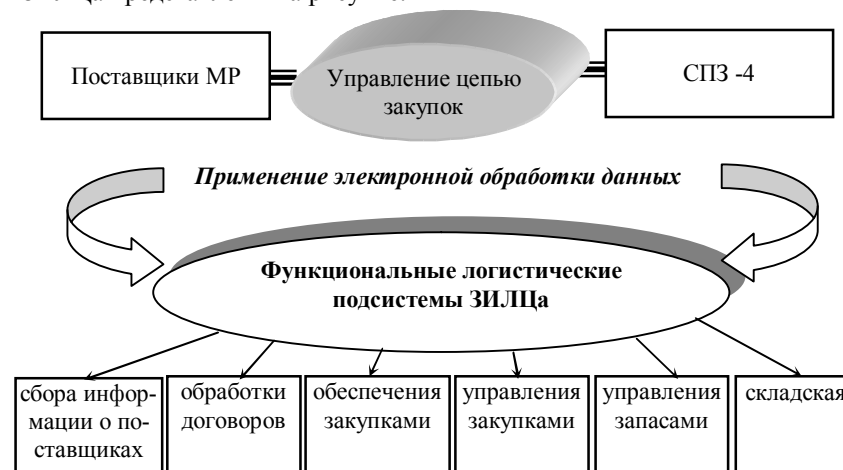


Рис. Функциональные логистические подсистемы ЗИЛЦа

Формирование ЗИЛЦа, основанного на единой информационной базе, должно способствовать устранению несвоевременности и необоснованно завышенной стоимости закупок материально-технических ресурсов.

Таким образом, для организации процесса закупок необходим комплексный подход в целях обеспечения рационального движения товарных потоков от поставщиков до потребителей. При этом необходимо

накапливать информацию о потенциальных поставщиках, содержащуюся в ЗИЛЦ и используемую как базу для прогнозирования развития закупок и работы машиностроительного предприятия.

На первом этапе организации процесса закупок важное значение имеет наличие надежной информации о потребностях в материальных ресурсах. Комплекс информационного обслуживания необходим при этом для оценки потребностей с целью установления в дальнейшем логистических связей, формирования объемов закупок продукции нужного ассортимента и качества, планирования инвестиций и обеспечения дифференциации материальных и сопряженных с ними финансовых потоков.

На втором этапе организации процесса закупок, после оценки потребностей в материальных ресурсах, должны осуществляться поиск и отбор соответствующих поставщиков. Анализ рынка поставщиков при реализации стратегии закупок материальных ресурсов базируется на установлении определенных приоритетов. К числу важнейших приоритетов относятся: конкурентоспособность поставщиков на рынке конкретных материальных ресурсов, возможность предоставления ими ценовых скидок при длительных взаимоотношениях, соответствие закупок логистической стратегии предприятия, максимальное снижение затрат на доставку и хранение материальных ресурсов от поставщиков потребителям, высокая оборачиваемость капитала, стратегическое партнерство.

Информация о возможности применения тех или иных способов взаимоотношений с участниками рынка закупок, должна обеспечивать соответствующие гарантии источников закупок за счет выбора и оценки поставщиков при использовании закупочного информационно-логистического центра.

**А.А. Герасимов**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ПРОБЛЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБМЕНА В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК**

Основной чертой современного бизнеса крупных компаний является идея о том, что успех в конкурентной борьбе определяет не только качество внутрифирменных снабженческо-сбытовых отношений, но и управление связями с другими компаниями - участниками цепи поставок. Получение покупателем нужного продукта в нужном месте в нужное время не только требование чтобы преуспеть, но и чтобы выжить на рынке. Следовательно, удовлетворение потребностей покупателей и знание рынка являются ключевыми при выработке новой логистической стратегии. Только при полном понимании потребностей и ограничений рынка, предприятие может предпринять выработку стратегии, которая удовлетворит и участников цепи поставок и покупателей.

Инициативы по улучшению показателей цепи поставок направлены на сведение спроса и предложения путем снижения затрат и более пол-

ного удовлетворения покупателя. Это выдвигает требования сокращения неопределенности в цепи насколько это возможно, обеспечения предсказуемости спроса для предыдущих участков цепи поставок.

У многих компаний, которые проделали огромную работу по организации внутренних операций, отношения с другими компаниями по-прежнему оставляют желать лучшего. Даже если поставщик и потребитель обмениваются данными в электронном виде, это еще не означает, что работа не проводится каждой компанией изолированно, дублируя функции друг друга по причине разного подхода к делу в каждой компании.

Цепь поставок может оказаться настолько сложна, что управление ею обходится все дороже для таких крупных структур, как вертикально-интегрированные компании химического сектора. Нет необходимости подчинять все звенья цепочки непосредственно административному управлению. Гораздо эффективнее сделать эти звенья относительно автономными, но при этом связать их взаимным интересом на достижение общей измеряемой цели. Измеряемость подразумевает возможность выделять отдельные подпроцессы в самостоятельный бизнес.

Для крупной химической корпорации это означает возможность применить стратегию аутсорсинга: продать сторонним химическим компаниям те части своего производства, в самостоятельном выполнении которых возникают большие издержки. В силу своей специализации эти компании могут выполнять данную работу качественнее и с меньшими затратами.

Однако после внедрения этой стратегии зачастую возникает множество проблем взаимодействия между образовавшимися новыми компаниями, несмотря на то, что они являются участниками прежней цепи поставок.

В качестве примера рассмотрим типичную вертикально-интегрированную химическую компанию X.

Деятельность компании заключалась в переработке хлора и этилена в винилхлорид мономер - ВХМ. Потом ВХМ трансформировался в смолы и потом перерабатывался в сложные пластики, использующиеся в таких продуктах, как корпуса компьютеров или бытовые приборы.

Через некоторое время ситуация на рынке сложилась таким образом, что объемов продаж этой компании было недостаточно для того, чтобы производить ВХМ и смолы по конкурентоспособной цене, поэтому X решила предпринять стратегический шаг: целиком сфокусировать свою деятельность на производстве сложных пластиков. Производство сложных пластиков было гораздо более прибыльным, меньше зависело от конъюнктуры рынка и больше полагалось на современную инженерию. Благодаря отказу от производства сырья компания могла получить конкурентное преимущество и расширить свои границы. Реализуя эту стратегию, X передала свое производство ВХМ и смол компании Y (совместному предприятию с другой крупной химической компанией), которая и стала ее основным поставщиком сырья.

Поскольку X и Y стали менее осведомленными о таких вещах, как состояние складов друг друга, текущие поставки, уровень потребностей и пр., их бизнес-процессы стали более хаотичными, сопровождалась

вынужденными остановками либо отсрочками из-за внезапных переключений на другие запросы. В результате возможности перспективного планирования в компании X сократились. Соответственно, такие показатели, как запасы сырья на складах оборотные средства компании и время исполнения заказов значительно возросли.

Менеджеры компании X проработали вместе с компанией У программу тесной связи процессов обеих компаний и создали компьютерную систему, которая обеспечивает эту связь.

Эта система позволила интегрировать процессы прогнозирования обеих компаний. Теперь, как только X получает информацию от клиентов и прогнозирует спрос на сложные пластики, этот прогноз передается по сети Internet в У, который учитывает его при планировании производства смол и мономеров. Теперь также тесно связаны процессы заказа и исполнения.

В результате значительно изменились работа и поведение сотрудников, вовлеченных в интеграцию процессов. Когда на рынке недостаточно предложения сырья, плановики из X и У совместно работают над перепланированием производства и поставок, думая об использовании обеих фабрик наиболее эффективным способом. Сотрудники X также в курсе того, что небольшие заказы увеличивают расходы У на доставку, и ищут возможность объединить несколько своих заказов в один. Ведь если издержки У сокращаются, то и цены на сырье уменьшаются.

Недавно компания X сделала еще один шаг вперед, интегрировав процессы планирования производства с потребностями постоянных клиентов. Она разместила датчики на товарных складах своих крупнейших покупателей и благодаря их показаниям теперь всегда знает, сколько продуктов клиент имеет на складе. Когда запасы уменьшаются до согласованного уровня, X автоматически пополняет их, минуя многие традиционные процедуры: инвентаризация, сопоставление, заказ и пр.

Благодаря усилиям компании X процессы трех разных компаний были интегрированы в единую цепь: процесс снабжения покупателя, процесс исполнения заказа X и его снабжения и процесс исполнения заказа У. Прибыль выросла, уровень ошибок при размещении заказов сократился до нуля, цикл выполнения заказа вернулся к прежней длине, а запасы на складах сократились. Также сократились расходы на зарплату, поскольку были ликвидированы бесполезные должности. И самое важное - то, что многие сотрудники были переведены на должности, где они служат клиентам, а не тратят время на исправление ошибок. Таким образом, компания X реализовала свою стратегию и сфокусировалась на высокоприбыльной деятельности.

Выгоды эффективного управления цепью поставок многочисленны: более высокий уровень доходов и продаж, ускоренный оборот, меньшие запасы и большая степень удовлетворенности клиента. При наилучшем варианте развития событий результат в комплексе может дать такие плюсы как повышение рыночной стоимости акций компании.

Сквозное управление бизнес-процессами и интеграция бизнеса имеют решающее значение для эффективной связи между внутренними системами в рамках компании, а также в рамках организаций партнеров,

которые принимают участие в бизнес-процессах компании. Если бизнес-процессы в цепочке поставок эффективны и хорошо увязаны между собой, цепь поставок, опирающаяся на эти процессы, тоже функционирует должным образом.

Таким образом, оптимизация процессов взаимодействия с другими компаниями - важнейший стратегический шаг в сокращении стоимости, увеличении качества услуг и ускорении рабочих процессов.

**А.Л. Денисова, А.В. Гуськов,  
Т.М. Уляхин**

*Тамбовский государственный  
технический университет*

### **НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОГО РЕСУРСА ФИРМЫ**

Как показывает опыт развития экономики в России, эффективность функционирования фирмы в рыночных условиях зависит от адекватности реакции на изменение внешней среды, от степени ее неопределенности.

Следовательно, успех деятельности фирмы напрямую зависит от ее информационного обеспечения, от уровня развития информационной инфраструктуры. Основными потребителями экономической информации являются субъекты всех бизнеса, следовательно, сама информация превращается в фактор производства, позволяющий фирмам принимать оптимальные решения. Таким образом, особое развитие приобретает сфера бизнеса, производящая информацию - информационный бизнес.

Для фирм сферы информационного бизнеса, то есть оказывающих определенные информационные услуги, информация, является продуктом производства и воспроизводства, поэтому для них актуально не только владение экономической информацией, но и правильное ее использование, то есть управление.

Как подтверждает практика, в процессе принятия управленческого решения информационная потребность обусловлена необходимостью получения внешней и внутрифирменной информации, позволяющей корректировать деятельность фирмы, то есть все информационные потоки, сопровождающие бизнес-процессы, необходимо рассматривать как единое целое - информационный ресурс.

Экономическая информация в качестве ресурса рассматривается как совокупность специальным образом организованных данных, обладающих способностью снятия неопределенности в процессе принятия управленческих решений. Решением проблемы управления мощными информационными потоками может являться смена базовых принципов организации, то есть переориентация ее не на функции отдельных структур, а на внутренние и внешние процессы фирмы.

Реализовать эффективное управление потоками информации, из которых состоит информационный ресурс, в современных условиях

можно лишь с помощью логистических концепций на базе системного подхода, то есть организовав логистическую систему информационного ресурса фирмы - организационно завершенную структурированную систему, элементы которой являются информационными потоками, объединяющими все бизнес-процессы фирмы.

Таким образом, логистическая система информационного ресурса должна отвечать следующим требованиям:

- Целостностью и делимостью. Все информационные потоки существуют лишь в системе. Вне системы такие информационные потоки обладают потенциальной способностью ее образования.

- Между всеми потоками информации существуют определенные связи, определяющие интегративные качества всей логистической системы.

- Необходимо существование определенной структуры информационных потоков (упорядоченные связи, помимо обычных связей).

- Наличие качеств (интегративные качества), присущих всей логистической системе информационного ресурса, но не свойственных определенному информационному потоку.

При формировании логистической системы информационного ресурса должны учитываться следующие принципы системного подхода:

- принцип последовательного продвижения по этапам создания системы. Соблюдение этого принципа означает, что система сначала должна исследоваться на макроуровне, то есть во взаимоотношении с окружающей средой, а затем на микроуровне, то есть внутри своей структуры;

- принцип отсутствия конфликтов между целями отдельных подсистем и целями всей системы.

Логистический подход к организации информационного ресурса фирмы, то есть системный подход, который в отличие от классического, где формирование происходит путем слияния компонентов, разрабатываемых отдельно, определяет несколько этапов:

- Определение и формулировка цели функционирования системы.
- Определение требований, которым должна удовлетворять система, на основании анализа цели функционирования системы и ограниченной внешней среды.

- Формирование подсистем логистической системы на основании предъявляемых требований.

- Анализ различных вариантов и выбор подсистем, организация их в единую систему.

\* \* \*

1. Денисова А.Л. Качество информационных услуг (теория и методология): Дис. ... д-ра экон. наук. Ростов н/Д, 2001.

2. Логистика: Учеб. пособие / Под ред. Б.А. Аникина. М.: ИНФРА-М, 2000.

3. Каргашев В.А. Система систем: Очерки общей теории и методологии. М.: Прогресс -Академия, 1995.

**Е.А. Кандрашина**  
*Самарский институт (филиал)  
Российского государственного  
торгово-экономического  
университета*

## **ПРОБЛЕМЫ ГРАДАЦИИ КАЧЕСТВА КАБЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ**

Качество любой вещи тесно связано с ее потребительной стоимостью, то есть способностью быть полезной или приятной для определенного круга потребителей этой вещи. Тем самым качество любого вида продукции можно определить как совокупность ее обязательных функциональных свойств, гарантирующих определенный эффект потребления продукции по прямому назначению.

Таким образом, чтобы разнообразный набор объективных функциональных свойств продукции служил адекватной характеристикой ее качества и обозначал ее различные градации необходимо:

- чтобы критерии и показатели качества продукции определялись по главному целевому назначению этой продукции, то есть в рамках ее основной потребительной стоимости;

- чтобы большинство потребителей и пользователей данной продукции (по ее основному назначению) ощущали и признавали различие в качестве этой продукции, начиная с ее худших вариантов до самых лучших, независимо от того, устанавливаются ли эти градации нормативными актами или определяются на эмпирическом уровне представления;

- чтобы продукция более высокого качества могла быть использована вместо продукции с более низким качеством;

- чтобы для любой продукции был установлен низший (критический) предел качества, за границами которого она уже не может быть использована по своему прямому назначению (из-за наличия неустранимых дефектов, недопустимого количества вредных примесей, недостаточного количества полезных компонентов и пр.).

Если рассмотренные условия выдерживаются, то любой вид продукции может быть разделен по качественному признаку на определенные классы, которые отличаются разным набором функциональных и обеспечивающих объективных параметров и (или) их количественной градации.

Различие между функциональными (потребительскими) свойствами продукции и составом обеспечивающих эти свойства элементов состоит в следующем: любая, особенно сложная продукция длительного пользования интересует ее потребителей, главным образом, своими функциональными возможностями и в значительно меньшей мере ее устройством, то есть свойствами ее частей, элементов и их взаимодействием, в результате чего и достигается совокупность ее функциональных характеристик, составляющих основу и уровень качества этой продукции.

Однако между функциональными свойствами, обеспечивающим их составом элементов, их качеством и механизмом взаимодействия существует самая тесная связь и взаимозависимость. То есть материалы и комплектующие также могут быть разделены по своему качеству на соответствующие классы. И так происходит по всей технологической цепочке производства конечного продукта вплоть до исходного сырья, какое бы название не но-

силы эти классы. Так, требования к качеству кабелей связи определяются национальными стандартами на услуги связи.

Один класс качества одноименной продукции от другого может отличаться:

- составом обеспечивающих это качество процессов (содержанием входящих в эти процессы операций, их последовательностью, длительностью, интенсивностью и др.), что в совокупности относится к технологии производства этой продукции;

- качеством исходного сырья, материалов и комплектующих изделий, подлежащих технологической обработке или сборке;

- ресурсоемкостью (материалоемкостью, трудоемкостью, энергоемкостью, фондоемкостью), а также общей суммой затрат на процессы, обеспечивающие официально установленные или затребованные покупателями качественные характеристики данного класса.

Чем выше класс качества продукции, тем как правило больше удельные затраты на единицу продукции и тем выше ее цена. И, наоборот, у продукции более низких классов естественно сокращается ряд функциональных потребительских свойств, а, следовательно, и затраты на обеспечивающие их процессы.

Продукция одного и того же класса может иметь несколько разновидностей, которые отличаются друг от друга не качеством, обусловленным нарастанием или убыванием функциональных возможностей продукции в рамках общего целевого назначения, а диверсификацией этой продукции, то есть ориентацией этих разновидностей на более широкий выбор для покупателей с разнообразными специфическими запросами и вкусами.

Характерными особенностями разновидностей продукции одного и того же класса являются их ограниченная взаимозаменяемость вплоть до полной невзаимозаменяемости для определенных групп потребителей и в большинстве случаев незначительная по сравнению с перепадами между классами качества разница в затратах на приобретение этими разновидностями отличительных функциональных свойств.

Объективное сосуществование одноименной продукции различного качества на внутреннем и международном рынках и, более того, нормативно - правовое закрепление в стандартах, технических условиях и сертификатах комплекса требований, условий и ограничений к качественным параметрам продукции соответствующих классов, предполагает, в свою очередь, что продукция каждого класса, так или иначе, находит своих потребителей, то есть будет востребована в виде платежеспособного спроса за счет того, что:

- для многих покупателей допустимо использование той или иной продукции худшего качества по ее целевому назначению, даже если эффект потребления и использования может снижаться;

- снижение эффекта от потребления и использования худшей продукции (более низкого класса) компенсируется более низкой ценой или происходит вынужденно из-за недоступности цен на приобретение продукции более высокого качества.

Таким образом, связка "качество - цена" становится актуальной не только для покупателей, но и для продавцов, главным образом, для производителей продукции и услуг, поскольку дополнительная доходность за

счет повышения качества (классности) и, соответственно, цены, должна постоянно сопоставляться с дополнительными затратами на качество и, наоборот, экономия за счет снижения затрат на качество должна сопоставляться со снижением доходов и прибыли в результате снижения качества продукции.

Для кабельной продукции, как и для многих других видов промышленной продукции, характерно, что вся продукция одного вида, произведенная в соответствии с определенным нормативным документом (стандартом или техническими условиями) соответствует одному классу (ступени) качества. Для кабельной продукции существование единой ступени качества определяется единством стандартов на связь и передачу электроэнергии.

Переход на следующую ступень качества связан с переходом на новый нормативный документ (стандарт или технические условия), что сопряжено с расширением потребительских свойств продукции, возможностей ее применения. Пересмотр нормативного документа может быть обусловлен двумя причинами.

Первая причина - появление новых, более совершенных вариантов продукции, полностью заменяющих собой устаревшие варианты.

Пример. ТУ 16.К71-310-2001 "Кабели, не распространяющие горение, с низким дымо- и газовыделением" были введены взамен ТУ 16-705.426-86 "Кабели, не распространяющие горение". В этом случае произошла замена одной марки кабеля на другую, имеющую ту же самую сферу применения, но лучшие потребительские характеристики.

Вторая причина - ужесточение требований потребителей к продукции, производимой в соответствии с национальным нормативным документом, предъявление к ней требований на уровне национальных стандартов других стран или международных стандартов. В этом случае новый нормативный документ содержит либо аутентичную версию международного стандарта, либо требования, гармонизированные с международным стандартом.

Национальные стандарты отражают особенности и уровень научно-технического развития той страны, в которой они разрабатываются и применяются. Развитие международной торговли и международного сотрудничества во всех сферах деятельности объективно привело к необходимости согласования национальных стандартов путем разработки и применения общепризнанных международных стандартов. "Мир в движении - международные стандарты содействуют перемещению людей, энергии, товаров и информации" - под таким девизом отмечался 14 октября 1995 г. Всемирный день стандартов. Международные стандарты, обеспечивающие техническую совместимость, содействуют беспрепятственному функционированию систем перемещения всех типов, в том числе энергии и информации. Создание инфраструктуры для такого перемещения невозможно без использования кабельной продукции, которая и является объектом исследования. Международная организация по стандартизации (ИСО) разрабатывает стандарты практически во всех областях техники. Исключением являются стандарты в области электротехники, радиоэлектроники и связи - их разрабатывает Международная электротехническая комиссия (МЭК) в соответствии с дейст-



вующим между ИСО и МЭК соглашением. Кроме международных организаций по стандартизации активно функционируют и региональные: Европейский комитет по стандартизации (CEN) и Европейский комитет по стандартизации в области электротехники (CENELEC), членами которого являются страны Евросоюза. На кабельные изделия стандарты преимущественно разрабатывают технические комитеты МЭК (ТК 20 "Силовые кабели", ТК 46 "Кабели связи", ТК 86 "Оптические кабели", ТК 55 "Обмоточные провода" и ТК 18 "Судовые кабели") и CENELEC (ТК 20 "Кабели электрические").

Расширяющаяся глобализация требует все более активной унификации национальных стандартов. Если стандарты ИСО/МЭК не носят характера обязательных, то европейские стандарты CENELEC с аббревиатурой EN является обязательным к применению в качестве национального стандарта для всех стран - членом комитета без каких-либо изменений. Часто за основу этих стандартов принимают стандарты МЭК или ИСО без изменений или с незначительными изменениями.

Примеры. ГОСТ Р МЭК 60227-5-2002 "Кабели с поливинилхлоридной изоляцией на номинальное напряжение до 450/750 В включительно. Гибкие кабели (шнуры)" представляет собой полный аутентичный текст международного стандарта МЭК 60227-5-97 "Кабели с поливинилхлоридной изоляцией на номинальное напряжение до 450/750 В включительно. Часть 5. Гибкие кабели (шнуры)".

ГОСТ 7399-97 "Провода и шнуры на номинальное напряжение до 450/750 В" соответствует международным стандартам МЭК серии 60227 и серии 60245.

Пересмотр государственного стандарта на определенный вид продукции категорически означает необходимость перехода производителей данного вида продукции на новую ступень качества.

Пример. Для кабельной промышленности инновацией большой значимости стало появление кабелей связи с гидрофобным заполнением сердечника, что позволило использовать их в условиях повышенной влажности. Фактически, появились новые марки кабельной продукции с более широкими возможностями использования. Такое расширение номенклатуры продукции одного функционального назначения было отражено в новых государственных стандартах: ГОСТ Р 51311-99 "Кабели телефонные с полиэтиленовой изоляцией в пластмассовой оболочке. Технические условия" (одновременно был отменен одноименный ГОСТ 22498-88) и ГОСТ Р 51312-99 "Кабели для сигнализации и блокировки с полиэтиленовой изоляцией в пластмассовой оболочке. Технические условия" (одновременно был отменен одноименный ГОСТ 6436-75). В новых стандартах был расширен перечень марок кабелей, регулируемых соответствующим стандартом, а также введены требования по контролю ряда дополнительных параметров (коэффициента затухания, переходного затухания на ближнем конце, электрическое сопротивление изоляции и др.)

Но и до появления нового стандарта производитель имеет возможность реагировать на ужесточение требований потребителей. Совокупность процессов производителя может давать ему возможность удовлетворять дополнительные требования потребителей сверх обязательных

требований к продукции, зафиксированных в нормативном документе (предоставлять так называемые опции - они оформляются в договоре с заказчиком как технические требования). Если некоторые требования потребителей становятся типичными, перед производителем встает проблема пересмотра совокупности процессов. Формальной основой для такого пересмотра, как правило, являются новые технические условия, разрабатываемые производителем, которые фиксируют новые требования к продукции, которые приобретают таким образом статус обязательных.

Пример. Первоначально автопровода производились по ТУ 16.К17-021-94 "Провода автотракторные с ПВХ изоляцией", разработанным специалистами ЗАО "СКК". В соответствии с этими техническими условиями качество продукции обеспечивалось путем подтверждения срока службы с помощью серии облегченных испытаний. В соответствии с изменениями в технологиях автомобилестроения требования потребителей (производителей автопучков и, в конечном счете, автомобилестроителей) ужесточились, в частности, требования к объему жгута и его массе. В соответствии с новыми требованиями, специалистами ЗАО "СКК" разработали новые технические условия - ТУ 16.К17-030-97 "Провода автотракторные с тонкостенной ПВХ изоляцией". Провода, производимые по данным техническим условиям, по своей конструкции, техническим требованиям и эксплуатационным параметрам полностью соответствуют требованиям стандарта Германии DIN 72551 "Уличный транспорт. Провода низкого напряжения одножильные неэкранированные с тонкостенной изоляцией из ПВХ", ч. 5 и 6. Уменьшенная толщина изоляции и улучшенные характеристики новой марки провода позволяют использовать его в электронных системах управления двигателем и впрыском топлива автомобиля. Продукция, производимая по новым техническим условиям, практически полностью заменила марки, производимые в соответствии со старыми техническими условиями. В настоящее время, в соответствии с ужесточающимися требованиями производителей автомобильных комплектующих (автопучков) стоит проблема разработки очередных технических условий, которые бы соответствовали требованиям международного стандарта ИСО 6722 "Транспортные средства. 60- и 600-вольтные провода одножильные". Данный стандарт содержит более жесткие требования к обеспечению долговечности изделий (предполагает проведение более тщательных испытаний), а также требования по экологии - в частности, отсутствие в отходах производства тяжелых металлов, таких как свинец.

Конкуренция между кабельной продукцией одного вида, но относящейся к разным классам качества, практически отсутствует в силу единства национальных нормативных требований к свойствам и качеству продукции. Как уже отмечалось, такое единство обусловлено существованием единых стандартов на продукты и услуги, производимые с помощью кабельной продукции (главным образом, услуги связи и передачи электроэнергии).

Производство продукции разных классов качества в рамках одной компании является средством проникновения на зарубежные рынки, на которых действуют иные нормативные документы на кабельную продукцию.

На внутреннем рынке наблюдается конкуренция внутри одного класса качества - конкуренция преимущественно ценовая. Уровень цен на кабельную продукцию конкретного производителя определяется оперативным управлением качеством. Различия цен разных производителей определяются, в основном, различием их затрат на качество, в первую очередь, затрат на поддержание процессов, обеспечивающих качество (использование более точного контрольно-измерительного и производственного оборудования), которые позволяют снизить уровень брака, и соответственно, себестоимость.

Неценовая конкуренция проявляется в возможности производителей удовлетворять дополнительные требования потребителей - широта ассортимента и широта предоставляемых опций во многом определяет конкурентоспособность производителя, так как большинство потребителей ориентируется на возможность комплексной поставки.

**Л.К. Кириллова**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ФОРМИРОВАНИЯ СБЫТОВОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Достижение целей любой организации напрямую связано с успехом сбытовой деятельности. Это обусловлено ролью сбыта в совершении товарных обменов, которые завершают воспроизводственный процесс и свидетельствуют о признании рынком потребительской ценности производственного товара. Важная роль и место сбыта в организации требуют поиска новых методов совершенствования. Одним из таких направлений является применение методов логистики при выполнении сбытовых функций.

Как известно, логистический подход означает, прежде всего системность в решении проблем бизнеса, то есть достижение целей организации возможно при условии взаимозависимого осуществления основных функций фирмы. Классическое определение системного подхода сформулировано Коллином Барретом: "Системный подход к проблеме не только понимание важности каждого из составляющих ее элементов, но и признание существования взаимосвязи между ними. В то время как узкие специалисты сосредотачиваются на проблемах исключительно в рамках своей компетенции, выполняя тактические задачи, профессионалы, использующие системный подход, стремятся достичь оптимального сочетания отдельных операций для достижения стратегической цели" (1, с 27)

Системный подход к сфере реализации означает достижение целей по повышению уровня обслуживания потребителей. Покупатель, будь то конечный потребитель или посредник, нуждается в качественном сопровождении продаж, выступающем важным конкурентным преимуществом. Именно удовлетворение запросов покупателей в требуемом уровне обслуживания обуславливает долговременные взаимоотношения с клиентами.

Рассмотрим проблемы формирования сбытовой системы предприятия на примере проведенного исследования ОАО "Золотой ключик". Компания была основана в 1992 году в г. Нефтегорске Самарской области и до 1997 года специализировалась на производстве муки и подсолнечного масла. Изменения рыночной ситуации и кризис 1998 года заставили предприятие обратиться к выпуску новой для себя продукции - бутилированной питьевой воды и лимонадов. Выбор товара был обусловлен наличием дифференцированного преимущества в виде скважины минеральной воды, обнаруженной в селе Ветлянка Нефтегорского района. Качество минеральной воды было подтверждено на конкурсе в Москве в 1998 году, где "Ветлянская" признана специалистами "Лучшей минеральной водой года". На сегодняшний день ассортимент выпускаемой продукции ОАО "Золотой ключик" составляет 14 наименований безалкогольных напитков. В целом ранок бутилированной воды и лимонадов за прошедший год увеличился на 25 % (2), что обусловлено низким качеством водопроводной воды и недостаточно высоким средним показателем употребления бутилированной воды в России. Заметна тенденция роста доли рынка негазированной минеральной и лечебно-столовой воды на фоне сокращающегося потребления лечебных вод. Однако, ОАО "Золотой ключик", из-за отсутствия представительства в городе Самаре, рынок в этом регионе завоевать не удалось. Как следствие, было принято решение об организации отдела сбыта в городе Самаре. Продажи решено проводить через торговых представителей, которые должны обслуживать розничные магазины и оптовые фирмы.

Структура отдела сбыта предприятия включает в себя различных специалистов: координатор, супервайзер, мерчендайзеры, торговые представители, каждый из которых способен осуществлять оперативному продвижению продукции к потребителю. Спрос на продукцию определяется на основе заявки клиентов, где обязательно указывается: требуемый ассортимент и количество, цена, вид доставки (платная, самовывоз), время оплаты (по факту, консигнация), вид оплаты (наличный и безналичный расчет). Заявка действительна в течение трех рабочих дней. Торговый представитель заключает договор поставки с контрагентом и заполняет карточку клиента. По каждому клиенту торговый представитель ведет, историю продаж, начиная со второго посещения клиента, где отражаются: остатки за неделю по всему ассортименту. В случае минимального остатка делается новый заказ. История продаж позволяет выявить наиболее потребляемую продукцию, контролировать остатки и позволяет выявить наиболее эффективных торговых представителей.

Клиентами ОАО "Золотой ключик" являются: оптово-посреднические фирмы (46 %) и розничные магазины (54 %). Своих торговых точек компания не имеет, что характерно для выпускаемого ассортимента продукции. Координатор продаж передает заявку на отгрузку кладовщику склада готовой продукции, которой вносит в нее данные о количестве мест, упаковке и передает заявку начальнику отдела логистики. Логист-снабженец готовит товаросопроводительные документы, которые подписываются ответственными лицами, и ставится печать грузоотправителя.

Одновременно с этим координатор продаж делает копию договора поставки, платежного поручения, счета-фактуры (4 экземпляра). Для

автотранспортных перевозок необходимо у перевозчика взять копию лицензии на право перевозок. Все эти документы координатор продаж передает начальнику отдела логистики, и после оформления необходимых документов загружается автомашина. Далее логист-снабженец передает документы перевозчику, которые в последствие предоставляются главному бухгалтеру. В компании принят срок обслуживания потребителей в течение 24 часов, что соответствует европейскому уровню обслуживания. Контроль за количественной и качественной сохранностью грузов, методами осмотра и проверки при транспортировке осуществляет водитель. Таким образом, роль отдела логистики в форме сводится к оформлению товаросопроводительных документов и контролю за остатками товаров.

К настоящему времени на самарском рынке питьевой бутилированной воды действуют два безусловных лидера: "Дворцовая" и "Рамено", а их лидерские позиции объясняются сложившимися традициями потребления. Продажи указанных марок проводятся преимущественно через оптовые каналы сбыта.

В целом анализ продаж фирмы "Золотой ключик" при действующей системе сбыта показал, что за последний год стоимость реализуемых товаров увеличилась на 7,1 млн. руб. Это произошло под влиянием: увеличения удельного веса дорогих товаров, роста продажных цен. В наибольшей степени объем реализации увеличился за счет роста цен продаж. Отчасти это инфляционный момент, поэтому были произведены пересчеты с помощью коэффициента обесценения и скорректированные объемы продаж оказались меньше на 20 % оборота предыдущего года. Это стало основанием для поиска путей совершенствования сбытовой деятельности.

Проведенные оценки будущих продаж методом анализа временных рядов свидетельствуют о наличии тенденции роста продаж в будущем. Исследование возможной зависимости роста продаж от длительности работы магазина показали наличие корреляционной связи, что является важным моментом в плане выбора торговых точек. Таким образом, необходимо увеличить число круглосуточных магазинов, реализующих продукцию ОАО "Золотой ключик".

Результаты проведенного исследования показали, что в целом планирование сбыта, осуществляется на высоком уровне. Но для улучшения состояния дел необходимо наибольшее внимание уделять механизмам контроля продаж и контролю за состоянием запасов. Учитывая высокий уровень организации сбыта на предприятии и наличие в структуре организации специалистов по логистике, для контроля за запасами целесообразно использовать логистическую систему с фиксированным размером запаса. Она основана на выборе размера партии, который минимизирует издержки управления запасами. То есть эта система позволяет найти наиболее экономичный размер заказа. Для розничных магазинов оптимальным является заказ в 24 тыс. бутылок. В настоящее время такой размер заказа имеют лишь 21 % торговцев. Для оптовых торговцев оптимальный размер партии при отдельной оптовой скидке составил по нашим оценкам 96 тыс. бутылок. При существующих объемах продаж для компании предпочтительнее использовать оптовиков, а не

торговых представителей, так как постоянные издержки предприятия значительно ниже. ABC - анализ, проведенный для оптово-розничных фирм, позволил выявить наиболее крупных клиентов - их 25 %, которые закупают 75 % продукции. Именно эта группа клиентов заслуживает внимательного отношения, предложений по сервисному сопровождению продаж и поддержке долговременных отношений.

Высказанные рекомендации являются лишь первой ступенью по достижению минимальных совокупных затрат в процессе товародвижения. Специфика условий производства (Нефтегорск) и рынок сбыта (Самара) являются основанием для разработки стратегии распределения продукции с использованием накопительных складов. В этой связи у предприятия существуют резервы роста, обусловленные грамотным поведением руководства компании и наличием перспективной организационной структуры.

\* \* \*

1. Джонсон Д. и др. Современная логистика. М., 2002.
2. <http://www/old.adm.samara.ru>

**Е.В. Кобозева**

*Волгоградский государственный  
технический университет*

## **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ**

С переходом к рыночным методам хозяйствования россияне являются участниками серьезных преобразований в жилищной сфере, которая всегда была сверхзатратной и убыточной отраслью городского хозяйства, но при этом наиболее ресурсоэнергоемкой и социально значимой.

Во всех регионах страны на самых разных уровнях разработаны программы реформирования ЖКХ. В основном это грамотные и экономически эффективные мероприятия. Но при этом в данных планах преобразования почти не просматривается вопрос совершенствования управления ЖКХ как решающего направления при создании кооперации интересов администрации, предприятий ЖКХ, собственников жилищного фонда, населения и других участников процесса потребления жилищно-коммунальных услуг. Так как существовавшая ранее система управления жилищно-коммунальным хозяйством была основана на централизованном финансировании, в начале 90-х приобрел актуальность вопрос о необходимости проведения реформы ЖКХ.

Вследствие сложившейся в дорыночный период затратной хозяйственной структуры содержания жилищного фонда и административной системы управления конкурентные отношения оказались неразвитыми. Создание конкурентной среды в жилищной сфере ключевым образом зависит от эффективного разделения функций и формирования договорных отношений между собственниками жилищного фонда, управляющими компаниями и подрядными жилищными организациями.

Сегодня очевидно, что принцип добровольной, бесплатной и неограниченной во времени приватизации жилья не привел к формированию в России класса собственников-домовладельцев, способных стать движущей силой реформы ЖКХ. Собственники приватизированных квартир не обязаны были брать на себя какие-либо обязательства по управлению жилыми зданиями. В результате процесс преобразования отношений собственности в жилищной сфере сдерживался отсутствием у жителей стимулов для приватизации собственных квартир, а также нежеланием владельцев приватизированных квартир брать на себя ответственность по содержанию мест общего пользования своих домов. Подавляющее большинство домов до сих пор находится в муниципальной собственности, даже если значительная часть квартир в них приватизирована. Но постепенно жители начинают осознавать практическую необходимость объединения, организации самоуправляемых обществ для улучшения качества жизни. В число приоритетных на сегодняшний день входят общие для территориальных сообществ вопросы экологии, создания условий для здорового образа жизни, безопасности проживания, экономии ресурсов, необходимости улучшения сферы услуг. Ведь в России особо остро стоит проблема несоответствия между уровнем оплаты услуг и их качеством. Тем более что жители начали понимать, что от состояния подъезда в их доме и территории вокруг него очень заметно зависит стоимость самой квартиры.

На сегодняшний день возникает множество вопросов, решение которых происходит не всегда с должным результатом. Поэтому цивилизованные формы работы с населением с привлечением необходимых специалистов - архитекторов, психологов, социальных работников - также важное условие успешного завершения реформы ЖКХ, а значит и жизни горожан, и эффективности жилищной политики в целом.

Также создание самоуправляющихся обществ выгодно и организационно, и финансово не только самим собственникам, но и властям, избавляющимся от обузы в виде жилого фонда и необходимости за свой счет оснащать дома и квартиры приборами учета в целях энергосбережения - в их установке и объективных показателях заинтересованы прежде всего сами жильцы в целях оптимизации своих расходов.

То есть необходимо построить систему, которая будет отвечать непосредственно перед жильцом, выбирающим поставщика услуг.

Поэтому при реструктуризации жилищно-коммунальной отрасли должны быть решены следующие задачи:

- осуществление перехода жилищной отрасли из убыточной в самокупаемую и прибыльную;
- повышение качества обслуживания и эксплуатации жилого фонда, что способствует развитию конкуренции и демополизации в обслуживании жилой отрасли;
- привлечение населения к сохранности жилых домов, заботливому отношению к среде обитания, экономии средств и энергоресурсов;
- обучение навыкам самоорганизации, самоуправления в жилище на конкретных примерах возможности улучшения своей жизни.

При решении поставленных задач остро встает вопрос подготовки высококвалифицированных специалистов. Поэтому в регионах должна

активно разрабатываться программа переподготовки и обучения соответствующих кадров.

Создание новых организационно-правовых форм управления в сфере ЖКХ - трудный и длительный процесс, зачастую ломающий сложившиеся стереотипы. В большинстве регионов пока еще не сформировалось позитивное отношение к реформе ЖКХ. Понимая глубину технических и финансово-экономических преобразований и учитывая социально-политическую значимость жилищно-коммунальной сферы и значительный срок, необходимый для подобных преобразований, многие руководители не решаются взяться за их реализацию. Считается, что любые новые предложения в области ЖКХ таят в себе элементы риска развала сложившейся системы обеспечения населения жилищно-коммунальными услугами. Несовершенная форма управления не обеспечивает надежность работы предприятий, материальную заинтересованность специалистов и в целом высокую эффективность системы. Бесспорно - система жилищно-коммунального хозяйства, сложившаяся при плановой экономике, является крайне неэффективной. Поэтому вопрос оценки результатов проведенных этапов реформы ЖКХ и дальнейшее проведение преобразований в регионах очень актуален на сегодняшний день.

**Т.А. Коновалова**

*Самарский институт (филиал)  
Российского государственного  
торгово-экономического  
университета*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ**

Изготовители, потребители продукции, посреднические организации, предприятия розничной торговли нуждаются в непрерывном информационном обеспечении. В связи с этим на товарном рынке немалая роль отводится постоянно действующим выставкам и ярмаркам продукции производственно-технического назначения и народного потребления.

Важной заботой каждого предприятия, желающего обеспечить свое продолжительное пребывание на рынке, является улучшение его имиджа и пропаганда его социального вклада.

В связи с этим, а также в рамках усилий, предлагаемых предприятиями для осуществления своих профессиональных интересов, система выставок и ярмарок представляет им высококачественное средство, обеспечивающее одновременное распространение и получение мирового спектра экономических, технических и коммерческих сообщений при относительно доступной его стоимости.

Участие в торговых выставках и ярмарках играет первостепенную роль в предпринимательском становлении экспонента в том смысле, что они формируют общественное мнение о нем, демонстрируя общую

картину предприятия в его отношениях с клиентами, конкурентами, структурами финансирования и средствами массовой информации.

Естественной потребностью продавца является сбыт продукции и налаживание деловых связей, которые позволят увеличить сеть сбыта товаров и услуг. При этом он стремится получить максимум прибыли при минимуме издержек. В свою очередь покупатель заинтересован в качественной и недорогой продукции. Рыночные отношения призваны обеспечить встречу спроса и предложения, при этом формы такой "встречи" объективно имеют тенденцию к совершенствованию. Одной из таких форм является выставка (ярмарка). Через ее механизм связи потребителя и производителя, механизм представления товара и подведения к товару нужного потребителя (ведь выставки и ярмарки носят сегодня целевой характер), наконец, через процедуру непосредственно заключения договора реализуется та самая важная функция рынка - встреча спроса и предложения.

Выставки и ярмарки принимают участие в формировании товарного рынка, рационализации хозяйственных связей. Назначением выставок является реклама и ознакомление потенциальных потребителей с новой продукцией с целью определения реального спроса и предложения. Возможную градацию большинства стимулов представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Градация стимулов

Стимулы появляются и приобретают форму потребности на различных стадиях прохождения выставки (ярмарки) начиная от потребности вообще принять участие в той или иной выставке (ярмарки) и заканчивая потребностью подписать контракт. Из схемы видно, что наибольшее количество стимулов возникает у продавцов, поскольку они, несомненно, заинтересованы в сбыте своей продукции.

Выставка стимулирует продавцов своими неограниченными возможностями в плане совмещения в себе функций рекламной витрины, привлекая большее количество потенциальных клиентов, и магазина, готового реализовать продукт в самые короткие сроки. Стимулом продавцов является возможность "пощупать товар руками", увидеть его в действии и т.д. Очевидно, что возникающих стимулов огромное множество и процесс этот может быть как одинаковым для всех участников выставок и ярмарок, так и специфическим для определенного контингента.

В России, к сожалению, выставочно-ярмарочная деятельность еще не столь масштабна, как, например, в странах Западной Европы или в других развитых государствах с рыночной экономикой. И не всегда эта деятельность имеет поддержку со стороны властных структур. Тем не менее, в России можно говорить об определенном расцвете в 1996 году выставочно-ярмарочной деятельности.

В настоящее время в рамках Торгово-промышленной палаты Российской Федерации (совместно с министерствами и ведомствами) разрабатывается концепция и федеральная программа развития выставочно-ярмарочной деятельности. Идет подготовка законодательной базы для ее осуществления.

К сожалению, для участия в выставочно-ярмарочных мероприятиях за рубежом российским предприятиям выделяются небольшие средства из федерального бюджета. Более конкретную помощь российские предприятия-экспоненты получают от региональных властей. Так, правительство Москвы, Московская торговая палата при содействии ЗАО "Экспоцентр" оказывает поддержку отечественным фирмам и организациям по их участию в международных мероприятиях, проводимых на выставочном комплексе ЗАО "Экспоцентр" в Москве на Красной Пресне. Создается фонд поддержки московских предприятий по их участию в международных выставках, разрабатываются соответствующие программы, а также развитие выставочно-ярмарочного бизнеса в целом в московском регионе.

Многие выставочные центры в России в значительной степени используются при комплектовании мероприятий услугами зарубежных выставочных партнеров, имеют в своей программе много "гостевых" выставок (ярмарок), тематику и время проведения которых нередко определяют их организаторы - зарубежные фирмы. Сегодня самым крупным выставочным центром России и других стран СНГ и Балтии является Московский международный выставочный комплекс ЗАО "Экспоцентр" на Красной Пресне. На его территории ежегодно происходит, по статистике Союза выставок и ярмарок, более 60 % международных выставочных мероприятий, организуемых в странах СНГ.

В России, не считая Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода, нет центров, более или менее приспособленных к проведению

международных выставок и соответствующих мировому уровню как по количеству закрытых помещений, так и по качеству выставочного сервиса. Тем не менее, такая форма продвижения товаров как выставка (ярмарка) набирает в России обороты. Это объясняется в первую очередь необъятными просторами неосвоенных сегментов российского рынка. Среди наиболее известных фирм организаторов выставок можно выделить ЗАО "Южно-Российский ЭКСПОЦЕНТР" - член союза выставок и ярмарок стран СНГ и Балтии, крупнейший организатор выставок на Юге России. Фирма занимает твердую позицию на рынке выставочных услуг, проведя более 150 выставочных мероприятий за 6 лет работы. Кроме того, можно назвать ОАО "Автосельхозмаш", который в 1992 году был принят в члены "Международной организации изготовителей автомобилей", объединяющей 28 национальных ассоциаций, из которых 20 принадлежит основным странам - производителям автомобилей Европы, Америки и Азии.

Самара является одним из крупнейших региональных центров с огромным экономическим потенциалом, известный своей политической стабильностью. Это привлекает к нему внимание деловых людей, как из российских регионов, так и из-за рубежа. Все возрастающее число российских и иностранных компаний, представляющих на выставках-ярмарках в Самаре конкурентоспособную продукцию, является подтверждением того, что Самарский рынок является одним из наиболее привлекательных в Российской экономике. На Самарских выставках-ярмарках представлены новинки продукции, производимой в Самарской области. И, как показывает практика, именно выставка-ярмарка способна привлечь внимание к отечественному производителю, продвинуть его продукцию на рынок.

Можно назвать несколько особенностей проведения выставок на территории выставочных залов Самары. В первую очередь, это характер экспонентов по их "гражданству". Как правило, фирмы-участники выставки являются резидентами Российской Федерации, то есть либо были созданы на территории нашей страны, либо являются зарегистрированными филиалами и представительствами иностранных фирм. Многие российские производители работают под эгидой спонсорства, по иностранной лицензии и технологии. Это вполне понятно, поскольку в условиях экономического кризиса не многие российские предприятия могут поддерживать марку и выпускать "родную" продукцию. В основном к числу таких предприятий можно отнести производителей простейшей строительной, металлопрокатной, фармацевтической и сельскохозяйственной продукции.

Второй особенностью можно назвать стремление иностранных компаний разместить на нашем рынке готовую продукцию, а не технологию, что подтверждает их интерес к нашему региону как новой сфере сбыта.

На самарских выставках организаторы помимо широкой рекламной кампании, функций оповещения и организации берут на себя обязанности по формированию групп посетителей - специалистов исходя из вида деятельности фирм участников и их региональных интересов, проводят индивидуальный подбор посетителей для каждого клиента. С этой це-

лью в рекламных каталогах выставки приводится план размещения секций согласно тематике, виду выпускаемой продукции, региону деятельности фирмы и т.д. Помимо этого в рамках выставки (ярмарки) проводятся семинары и консультационные форумы по вопросам контактов, продажи продукции и заключения контрактов.

Таким образом, современные выставки-ярмарки - это не только место купли-продажи или показа достижений народного хозяйства, а также форумы деловых встреч и переговоров для установления контактов между продавцом и покупателем, между производителем и потенциальным потребителем. Такие выставки-ярмарки - не только мероприятия, на которых подписываются контракты, изучается тот или иной рынок. Это, скорее, место встреч узкого круга специалистов, поиска кооперационных связей, налаживание делового сотрудничества, подбора потенциальных инвесторов и т.д.

Механизм стимулирования продавцов и покупателей на выставке-ярмарке реализуется через комплекс мер, которые одновременно помогают участникам в реализации их целей и в то же время призывают к пересмотру последних с целью дальнейшего улучшения маркетинговых стратегий. Выставки-ярмарки помогают, подталкивают к совершенствованию механизмов сбыта продукции, рекламы, поиску новых ниш на рынках и т.д.

Это целенаправленное воздействие на участников выражается через цели выставки-ярмарки. Согласно проведенному исследованию выставочно-ярмарочная форма продвижения товаров на рынок приобрела весьма значительные масштабы в мире. Даже в такой молодой рыночной экономике, как российская, выставки-ярмарки уверенно занимают свое место. Конечно, проблем по-прежнему множество и сам механизм стимулирования рыночных субъектов, действующий на российских выставках отличается от западного. Отчасти в этом играет роль именно прозападная направленность проходящих выставок-ярмарок, когда интересы крупных зарубежных компаний и инвесторов делегируют зависящим от них российским компаниям политику поведения на рынке.

В связи с этим можно обозначить задачи, стоящие перед российским выставочным бизнесом:

- требуется развить материальную базу выставочно-ярмарочных комплексов, найти российских инвесторов, способных обеспечить достаточный уровень организации;

- создать современную, принятую во всем мире выставочную инфраструктуру, способную оградить каждого участника от нездоровой конкуренции, обеспечить его достоверной информацией.

Тенденции развития выставок как во всем мире, так и в России позволяют утверждать, что механизм стимулирования пошел по пути специализации. Мы можем отметить непосредственное разделение выставок-ярмарок на направления, связанные с какой-либо областью науки и техники или отраслью народного хозяйства. Причем в этом принимают участие не только заинтересованные с отраслевой точки зрения лица, но и лица из других областей и сфер экономики. Это доказывает тезис о непосредственной тесной связи этой формы продвижения товаров на рынок как с конкретными производителями, посредниками, так и с конечными потребителями. Это является фактором универсальности выставок-ярмарок.

## **ПРИМЕНЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ИГР И ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ В ПРОЦЕССЕ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ "ЛОГИСТИКА"**

В связи со становлением рыночных отношений в России стало активно развиваться новое научно-практическое направление - логистика. Потребности возрастания интереса к логистике обусловлены потребностями экономики и бизнеса. Если первоначально усилия фирм были направлены в основном на снижение себестоимости каждой единицы продукции, то в настоящее время, когда предложение повсеместно стало превышать спрос, предприниматели начали признавать также важность обеспечения сбыта за счет снижения общих издержек. Это касается всех сфер производства, в том числе и сферы сервиса. Поэтому цель логистики - снижение затрат, связанных с закупкой и перемещением материальных ресурсов, обслуживанием внутрифирменных материальных и информационных потоков, перемещением продукции от места производства до места потребления и ее хранением в соответствии с требуемым уровнем обслуживания потребителя. Экономисту-менеджеру на практике необходимо решать множество задач для достижения этих целей.

Предмет "Логистика" тесно связан с большинством других экономических и математических дисциплин. Производственная логистика связана и дополняет курс "Организация производства". Сбытовая логистика с предметом "Маркетинг". Большинство разделов курса логистики связано с планированием деятельности предприятия. Практическая область логистики использует большой и разнообразный математический аппарат для решения конкретных задач и практических ситуаций.

Для активизации работы студентов и более полного практического освоения предмета появляется необходимость внедрения в процесс обучения различного рода лабораторных работ и деловых игр.

Лабораторный практикум проводится по информационной логистике, которая включает в себя логистические методы, реализованные на компьютерах. Так как все основные логистические методы давно уже применяются в компьютерных программах, и пользователь должен только уметь ориентироваться в том программном обеспечении, которое имеется в продаже на рынке, и, конечно, хорошо разбираться в самих методах.

### Лабораторная работа. Метод миссий

Метод миссий широко используется в логистике для анализа издержек. Исследуемый процесс делится на несколько возможных вариантов (миссий) и тщательно рассчитываются все доходы и расходы для каждого из них. В результате получают материал для сравнения и выбора наилучшего варианта (миссии). Цель работы: Выполнить расчет прогнозируемой прибыли или убытков при открытии предприятия по различным вариантам и принять меры обеспечивающие получение максимальной прибыли. Необходимые данные берутся из указанного преподавателем варианта справочной таблицы.

### Лабораторная работа. Симплекс-метод

Цель работы: Практическое освоение симплекс-метода, который широко применяется для оптимизации логистических процессов. Исходными данными для работы являются подобранные студентами вручную оптимальные объемы закупок для предприятия из предыдущей работы. Необходимо получить более точные значения для оптимизации объемов закупок, чтобы достичь максимальной прибыли.

### Лабораторная работа. Оптимизация грузоперевозок.

Цель работы: Оптимизация маршрутов с помощью модели транспортной задачи линейного программирования используя исходные данные деловой игры "Определение потребности в бензине для парка грузовых автомобилей в условиях лимитирования ГСМ". Для этой работы можно использовать пакет прикладных программ "ППП ЛП".

Другим важным методом обучения являются деловые игры. Деловые игры - особый вид моделирования взаимоотношений участников системы управления экономическими процессами, в том числе и процессом материально-технического снабжения, в целях оптимального принятия решения. В деловых играх группы студентов представляют разные стороны системы управления и имеют различные возможности выбирать доступные для них действия в соответствии с их целями и задачами. Важной составляющей деловых игр по логистике является информация. На ее основе (в соответствии с правилами игры) принимаются решения. Необходимым условием игры является наличие противоречий или конфликта между сторонами в системе управления. Кроме того, в деловых играх предусматриваются критерии деятельности участников, по которым производится оценка эффективности принимаемых решений.

### Деловая игра. Определение потребности в бензине для парка грузовых автомобилей в условиях лимитирования горюче-смазочных материалов

В игре моделируется деятельность плановой группы отдела материально-технического снабжения (ОМТС) предприятия, имеющего собственный парк грузовых автомобилей, например автотранспортного предприятия. Выполняя расчеты потребности в бензине, плановая группа ОМТС должна увязать эту потребность с производственным планом, т. е. с запланированным объемом перевозок. При этом расчетная потребность не должна превышать установленный для предприятия лимит расхода бензина. Суть конфликта - обеспечить выполнение плана и не превысить установленный лимит. Игра должна доказать принципиальную возможность выполнить заданный объем работ при жестком лимите материальных и топливно-энергетических ресурсов, что очень важно в условиях коммерческого расчета. Согласно содержанию игры средством достижения цели является рациональная организация работ (оптимизация маршрутов перевозок).

### Деловая игра .Планирование потребности в запасных частях на ремонтно-эксплуатационные нужды

В игре моделируется деятельность отдела материально-технического снабжения по обеспечению предприятия запасными частями общего назначения. Запасные части предназначены для поддержа-

ния производственного оборудования в эксплуатационном состоянии и планируются как материальные ресурсы на ремонтно-эксплуатационные нужды. Определение потребности в запасных частях допускает несколько вариантов плановых расчетов. Выигравшей становится та группа, которая найдет наилучший вариант режима профилактики и соответственно минимальное количество запасных частей. Цель игры является определение количества запасных частей при минимальных затратах, обеспечивающее работу оборудования на заданном уровне надежности. Достижение цели игры возможно только при использовании научных методов нормирования расхода запасных частей, основанных на выводах теории надежности.

#### Деловая игра по организации складского хозяйства

Проведение деловой игры должно выявить факторы и источники, способствующие повышению темпов функционирования всех звеньев логистической цепи в системе управления складским хозяйством. В процессе проведения игры проверяются и рационализируются информационные потоки и построенные коммуникационные сети, которые должны обеспечивать как прямую, так и обратную связь между складским комплексом и оптовыми потребителями посредством обмена справочной, нормативной, плановой, управленческой, учетной и технической информацией, характеризующей движение материально-технических ресурсов в складском хозяйстве. При подведении итогов - результатов деловой игры должны быть подготовлены определенные рекомендации, направленные на совершенствование отдельных сторон деятельности складского комплекса, в частности по приемке, складированию, хранению и отпуску материально-технических ресурсов организациям-потребителям, или в целом по совершенствованию организации, планирования и управления складским хозяйством.

Преимущество данной деловой игры, основанной на имитационном моделировании, состоит в наглядности представления состояния субъектов игровой ситуации в результате принятия того или иного решения.

В целом проведение деловой игры прежде всего позволяет обрести необходимый опыт принятия оптимальных решений в условиях рыночных отношений и при этом освоить практические навыки оценки экономической эффективности принимаемых решений. Кроме того, деловая игра позволяет определить взаимосвязь принимаемых решений и конечных результатов, которые будут получены в будущем после принятия того или иного решения. В итоге на участников данной деловой игры возлагаются такие обязанности и требования, которые позволяют повысить их профессиональный уровень как будущих специалистов в области логистики.

- В процессе деловой игры студенты детально изучают характеристику складского объекта (складского комплекса или терминала), методику проведения деловой игры и основные задачи, которые ставятся в игре. Для реализации главной цели, студенты должны подобрать необходимую справочно-нормативную и плановую информацию.

В ходе деловой игры студентами рассчитывается потребность в необходимом технологическом оборудовании. Кроме этого, должны быть рассчитаны необходимые грузовые площади склада, достаточные для

хранения запланированных объемов материально-технических ресурсов, определена потребность в различного рода таре и контейнерах, необходимых для доставки грузов, а также потребность в рабочей силе (дифференцированно по специальностям и уровню квалификации). В итоге должен быть рассчитан комплекс технико-экономических показателей, характеризующих нормальное функционирование складского комплекса.

На заключительном этапе деловой игры в процессе дискутирования подводятся итоги ее проведения. При этом анализируются и обсуждаются мероприятия экономического, организационного, планового, управленческого и технического характера по повышению эффективности функционирования складского комплекса.

Применение данных деловых игр и лабораторных работ могут способствовать более эффективному закреплению практических навыков у студентов, изучающих данную дисциплину, и позволят им лучше ориентироваться в реальных производственных ситуациях.

**Н.В. Молоткова, Т.М. Уляхин,  
А.В. Гуськов**

*Тамбовский государственный  
технический университет*

### **КАЧЕСТВО ИНФОРМАЦИОННОГО РЕСУРСА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ**

Формирование и развитие рыночных отношений в России, сопровождающееся возникновением многообразных форм хозяйствования, не только внесло кардинальные изменения в наши представления о привычном укладе жизни, но и позволило говорить о новых условиях взаимодействия хозяйствующих субъектов, на первое место среди которых выдвигается соперничество в области качества товаров и услуг. Такого рода условия обычно называют конкурентной средой, которая характеризуется рядом черт: числом и размерами фирм, типом предлагаемого продукта, степенью контроля над ценами, условиями входа и выхода на товарный рынок, доступностью информации.

Роль конкуренции в хозяйственной жизни общества глубока и многогранна. Способствуя росту наиболее эффективных производств и исключению неэффективных хозяйственных звеньев, конкуренция выступает в качестве механизма регулирования. Она проявляет себя и как способ, ориентирующий предпринимателей на повышение эффективности хозяйствования и поддерживающий внутреннюю тенденцию капитала к самовозрастанию. Поэтому роль конкуренции не исчерпывается лишь ограничительными воздействиями, а одновременно служит средой развития предпринимательства.

Конкуренция и предпринимательство взаимно-обуславливают друг друга, поскольку экономика предпринимательского типа - это прежде всего экономика с высокой степенью конкурентной активности, и чем выше уровень конкуренции, тем больше степень предпринимательской



активности. В таких специфических условиях задача поддержки позиционирования фирмы сводится к нахождению и формированию комплекса мероприятий по формированию конкурентных преимуществ, дающих возможность быть в более выгодном, отличном по сравнению с конкурентами положении.

Следовательно, для успешного развития и функционирования фирмы в условиях конкурентной среды необходимо формирование стратегии ее развития с учетом всех возможных факторов конкурентоспособности фирмы. В рамках данного исследования понятие "конкурентоспособности фирмы" рассматривается как сравнительная характеристика параметров качества данной фирмы по отношению к фирме-конкуренту, а под факторами, влияющими на конкурентоспособность, понимаются состояния, характеристики и свойства систем, в рамках которых она позиционирует.

Так, задача позиционирования фирмы в соответствующей рыночной структуре может быть осуществлена плавным переходом от использования традиционных методов работы к организации бизнеса на качественно новом технологическом уровне, что включает в себя изменения структуры, содержания и технологии информационного обеспечения системы менеджмента. Такой метод организации и функционирования фирмы на рынке предполагает использование информации как фактора общественного производства, порождающего новую форму конкуренции - специфическую конкурентную среду, в которой, в первую очередь, конкурирует информационный ресурс.

Понятие "информационный ресурс" стало одним из ключевых понятий при информатизации общества. Денисова А. Л. в своих исследованиях рассматривает информационный ресурс как специальным образом организованную структуру данных, являющуюся стратегическим ресурсом и обеспечивающую экономическую эффективность за счет повышения эффективности оперативного управления. Информационный ресурс выполняет функции стратегического ресурса, если:

- структура организации информационного ресурса адекватно отражает структуру процесса производства;
- содержание информационного ресурса обеспечивает оперативность и качество процессов управления;
- изменение структуры и содержания информационного ресурса является динамичным процессом, оперативно отражающим изменение внешней и внутренней среды производства;
- динамика изменений информационного ресурса адекватна динамике изменения информационных потребностей специалистов фирмы;
- организация процессов информационного обеспечения профессиональной деятельности специалистов предусматривает оперативный доступ к информационному ресурсу, регламентированный соответствующим функционалом.

Следовательно, конкурентоспособность фирмы в современных условиях напрямую зависит от уровня удовлетворения информационных потребностей специалистов фирмы, рассматриваемого с позиций эффективности решения профессиональных задач и оптимизации процесса принятия решений. При организации коммерческой деятельности фир-

мы наиболее остро встает вопрос о разработке механизма управления качеством информационного ресурса, что позволит фирме при решении стратегических и тактических задач гибко управлять и использовать имеющиеся информационные, материальные, трудовые и финансовые ресурсы.

Первым категорию качества в своих научных трудах проанализировал Аристотель, но самый значительный вклад внес Гегель, который в "Науке логики" определил качество "как логическую категорию, составляющую начальную ступень познания вещей и становления мира, как непосредственную характеристику бытия объекта". Качество характеризует не только предмет сам по себе, но и его отношение к другому предмету. Оно подвержено изменению, следовательно, имеет отношение к становлению, возникновению, реальности, границе и пределу и так далее, т.е. к развитию. Однако философская трактовка качества раскрывает его в самом общем виде и только с объективной стороны игнорируя субъективную сущность качества.

В настоящее время существует целый ряд формулировок качества и подходов к его управлению. Наиболее распространенное на практике определение звучит следующим образом: качество продукта представляет собой его свойство (способность) удовлетворять потребности и ожидания конкретного потребителя. Однако когда говорят о качестве, то подразумевается не только продукт, а более широкое понятие - объект качества. В контексте данного исследования под качеством понимается совокупность свойств, позволяющих удовлетворять определенные материальные или духовные потребности. Данное определение удовлетворяет Международному стандарту ISO (Управление качеством и обеспечение качества). В рамках данного стандарта информационный ресурс может рассматриваться как объект качества, тогда понятие "качество информационного ресурса" может быть определено, как уровень обеспечения экономической эффективности деятельности фирмы посредством повышения эффективности оперативного управления информационным ресурсом фирмы.

Таким образом, с одной стороны, позиционирование фирмы напрямую зависит от качества информационного ресурса фирмы, а с другой стороны, существующие исследования в области концепции Всеобщего Управления качеством и стандартов качества серии ISO 9000 рассматривают вопросы оценки качества информационного ресурса не в полной мере и требуют дополнительных исследований в будущем.

\* \* \*

1. Денисова А.Л. Управление качеством информационных услуг. М.: Перспектива, 2001.

2. Гегель Г.В.Ф. Наука логики. М., 1937.

3. Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов / Под. ред. О.П. Глудкина. М.: Горячая линия - Телеком, 2001.

## **ВОЗМОЖНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ДОБЫЧУ НЕФТИ ИЗ МАЛЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ**

Естественное истощение сырьевой базы, ухудшение ее характеристики и, как следствие, существенное уменьшение масштабов и запасов нефти новых лицензионных участков, обуславливают отсутствие заинтересованности крупных компаний в разработке и эксплуатации малодебитных нефтяных месторождений.

Такие факторы, как способы добычи нефти, условия разработки, расположение месторождений, рельеф, физико-химические свойства нефти и газа, направление внешнего транспорта нефти и утилизация газа и отделяемой пластовой воды, технико-экономические соображения, ограничивают возможности развития трубопроводного транспорта. Преимущества трубопроводного транспорта снижаются с уменьшением потока нефтегрузов. В случае если доставляются незначительные потоки нефти, то строительство трубопроводов может оказаться нецелесообразным.

Проведенный анализ показал, что при разработке нефтяных месторождений с уровнем добычи порядка 20-50 т жидкости (3-5 т нефти) в сутки на скважину и незначительными запасами, значительные инвестиции, вложенные в обустройство либо имеют большой срок окупаемости, либо вовсе не окупаются.

В качестве одного из вариантов снижения затрат на транспортировку можно предложить применение на малодебитных месторождениях автомобильного транспорта вместо трубопроводного для осуществления перевозки нефти от скважины до сборного пункта. Это позволит не строить трубопроводные системы, а использовать автотранспорт длительное время и с высокой эффективностью. Автотранспортные средства после окончания эксплуатации одного месторождения можно также применять на других объектах разработки.

По нашему мнению более динамичная и инновационно ориентированная деятельность небольших специализированных предприятий является определяющим фактором, способствующим вовлечению в разработку низкопродуктивных запасов нефти.

Такие предприятия, как никто иной, способствуют реализации принципа рационального использования недр, что связано с применением эффективных передовых технологий повышения нефтеотдачи пластов и эффективных логистических стратегий разработки малых нефтяных месторождений.

На основании рассмотренных теоретических положений, с учетом большого потенциала малых месторождений в Поволжье, а также проведенного анализа можно предложить создание отдельного предприятия, которое будет осуществлять добычу из малых нефтяных месторождений, которые принадлежат ОАО "Самаранефтегаз" с использованием автомобильного транспорта для осуществления нефтеперевозок.

В задачи такого предприятия будет входить поиск и исследование скважин, разработка схемы транспортировки нефти (логистические потоки), поиск подрядчиков по обслуживанию скважин, по транспортировке и подготовке нефти.

Интеграция нефтедобычи из малых нефтяных месторождений позволит сконцентрировать ресурсы по наиболее эффективным направлениям технической политики, использовать наиболее эффективно систему взаиморасчетов, в том числе за счет применения расчетных цен, повысить эффективность добычи нефти, а также наиболее экономно решать отдельные задачи использования производственной инфраструктуры.

По нашему мнению дополнительный эффект от данной интеграции будет заключаться в улучшении организации интенсивного информационного обмена внутри эксплуатационных и транспортных подразделений, что позволит координировать планы и графики их работы, а также возможность экономии на издержках рыночных трансакций (издержки, связанные с поиском поставщика, ведением переговоров о сделках, в случае нарушений условий контракта и т.д.).

Предлагаемая схема сбора и транспорта нефти с использованием автомобильного транспорта позволяет ускорить процесс ввода в эксплуатацию новых месторождений на 1,5 - 2 года (время строительства нефти - газопроводов и дополнительного обустройства пункта налива нефти). Во время эксплуатации месторождения с использованием автоцистерн производят комплекс исследований на скважинах с целью уточнения показателей пластов, уточнения извлекаемых запасов и решается вопрос о необходимости проведения второго этапа обустройства. В результате снижаются риски вложения капитала в разработку новых нефтяных месторождений.

По нашему мнению логистическая интеграция предприятий, осуществляющих добычу нефти из малых месторождений позволит:

- Усилить координацию всех участников процессов добычи и транспортировки нефти и снижение объемов нерационально используемых транспортных средств;
- Повысить эффективность управления и контроля за товарными потоками нефти;
- Обеспечить единую технологию разработки малых нефтяных месторождений с использованием метода "Экспресс-добычи";
- Повысить адаптацию данной логистической системы к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды, в частности к изменениям конъюнктуры нефтяного рынка, рынка транспортных услуг, геологических и прочих условий нефтедобычи.
- Сократить транспортно-заготовительные издержки и издержки информационного обеспечения;
- Снизить издержки хранения и транспортировки нефти.

Необходимым условием логистизации добычи нефти из малодебитных месторождений, на наш взгляд, становится внедрение централизованного управления производственной инфраструктурой, функционирующего на принципах логистики при разбросанной организации служб. Единонаправленный контроль функций и процедур по выполне-

нию задач, связанных с закупкой материалов, транспортировкой, хранением запасов нефти, реализацией готовой продукции, оказанием дополнительного логистического сервиса будет проводиться на различных ступенях логистического менеджмента.

**С.В. Носков**  
Самарская государственная  
экономическая академия

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КОЛЕБАНИЙ СПРОСА НА ОСНОВЕ ФУНКЦИИ ПРЕДСКАЗАНИЯ

Большинство существующих методов прогнозирования осуществляются экстраполяцией данных о продажах товаров за пределами их интервала с помощью соответствующей зависимости, основанной на анализе расположения нескольких исходных точек на границе временного интервала. В программном продукте Mathcad 11 имеется более развитый инструмент экстраполяции, который учитывает распределение данных вдоль всего интервала. В функцию predict(предсказание) встроен линейный алгоритм предсказания поведения функции, основанный на анализе, в том числе осциллирующий(колебаний).

В функции предсказания продаж в Mathcad 11 используются следующие операторы:

- **predict(y,m,n)**-функция предсказания вектора, экстраполирующего выборку данных;
- **y**-вектор действительных значений продаж, взятых через равные промежутки значений аргумента(например, месячных периодов);
- **m**-количество последовательных элементов вектора **y**, согласно которым строится экстраполяция;
- **n**-количество элементов вектора предсказаний продаж;
- **rows**-ряды данных (используется один ряд).

Пример использования функции предсказания в прогнозе месячных продаж товаров в тыс. шт. (**y**) с колебаниями спроса представлен далее. Значений аргумента (периодов времени) для данных не требуется, поскольку по определению функция действует на данные, следующие друг за другом с равномерным шагом. Результат функции **predict** вставляется в конец исходных данных:

$y := (4,1 \ 2,4 \ 3 \ 4,3 \ 3,6 \ 4,8 \ 5,9 \ 5 \ 4,7 \ 6,5 \ 5,2 \ 5,9 \ 7,1 \ 5,6 \ 6,3)$

$k := \text{rows}(y)$

$m := 15 \ n := 1, 2, 3, 4$

$A := \text{predict}(y, m, n) \ A = (7,233 \ 5,727 \ 6,508 \ 7,147)$

Таким образом, объёмы продаж товаров в 16,17 и 18 месяцев (прогнозный периоде) должны составить, соответственно, 7,2,5,7,6,5 и 7,1 тыс. шт.

**А.Н. Плотников**  
Саратовский государственный  
технический университет

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ ПАРАМЕТРОВ МЕХАНИЗМА ИНВЕСТИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Формализованный методический инструментарий необходим для оценки параметров механизма инвестирования инновационной деятельности, и прежде всего, для определения необходимого размера инвестиций инновационного развития территориального образования (рис. 1).

1. Инструментарий оценки инвестиционного климата территории, характеризующий состояние соответствующей территориальной производственно-хозяйственной системы.

Для оценки инвестиционного климата территориальной производственно-хозяйственной системы рекомендуется использовать методологический подход, предложенный И.В. Тихомировой<sup>1</sup> и основанный на применении структурно-логической модели. С позиций рассматриваемой модели обобщенная оценка уровня инвестиционного климата отражает состояние дел по отдельным составляющим, характеризующим развитие территориальной производственно-хозяйственной системы, каждая из которых оценивается с учетом соответствующего набора показателей, с учетом риска. Результаты оценки инвестиционной активности республик Поволжского региона и в т.ч. Саратовской области в полном объеме представлены в монографии Плотников А.Н. "Механизм формирования инвестиционной политики"<sup>2</sup> и приведены частично в настоящей статье.

Человеческий потенциал субъектов РФ должен рассматриваться как один из основных компонентов оценок их инвестиционного потенциала. Особенно важно обращать внимание на оценки в процентах, так как базой для анализа территориальных образований должна быть доля всего населения РФ, которая находится на соответствующей территории.

Индекс человеческого развития по субъектам РФ определялся с учетом обобщенных оценок, учитывающих совокупность показателей, относящихся к этому вопросу (табл. 1).

Оказалось, что по уровню человеческого развития в России среди девяти экономико-географических районов лидирует Поволжье.

Среди 89 субъектов РФ, по комплексу показателей, среди которых важна доля населения, различия между отдельными регионами весьма значительны. В Поволжском регионе лидируют Самарская область и Саратовская область. За ними следуют Волгоградская область и Республика Татарстан. Среди отстающих, как и ожидалось в данном слу-

<sup>1</sup> Тихомирова И.В. Инвестиционный климат в России: региональные риски. М., 1997.

<sup>2</sup> Плотников А.Н. Механизм формирования инвестиционной политики. Саратов, 2000. С. 155-170.

чае, оказалось большинство автономий. На последнем месте в Поволжском регионе по этому показателю находится Республика Калмыкия.



Рис. 1. Методический инструмент оценки параметров механизма инвестирования инновационной деятельности

Таблица 1

Региональные рейтинги по индексу человеческого развития<sup>1</sup>

Район	Индекс человеческого развития		Рейтинг по показателям				
	Рейтинг	ИЧР	Численность людей	Социальный состав	Здоровье	Образование	Городское население
Поволжский	1	59	3	4	2	5	6
Субъекты РФ Поволжского района							
Самарская область	3	58	8	43	22	20	16
Саратовская область	8	55	18	30	30	33	28
Волгоградская область	11	54	16	32	31	50	30
Республика Татарстан	14	53	10	38	5	87	33
Пензенская область	20	53	32	7	11	43	59
Ульяновская область	24	52	47	9	10	80	35
Астраханская область	30	50	43	53	14	29	48
Республика Калмыкия	79	42	52	20	16	72	81

На рис. 2 изображен рейтинг Саратовской области по показателям индекса человеческого развития.

Как видно из рис. 2, восьмое место Саратовской области обеспечено в основном за счет численности населения.

Обобщенная оценка материальной базы развития субъектов РФ является одним из ключевых компонентов в оценках инвестиционного климата в регионах. Региональные рейтинги по индексу, величина которого соответствует уровню развития материальной базы, представлены в табл. 2.

Из 89 субъектов РФ по уровню развития материальной базы в качестве лидера в Поволжском районе выделяется Самарская область, которая усиливается в последнее время по многим направлениям. Саратовская область занимает тридцатое место. Замыкает таблицу Республика Калмыкия. На рис. 3

<sup>1</sup> Тихомирова И.В. Инвестиционный климат в России: региональные риски. М., 1997. С. 15 - 16.

показано место, занимаемое Саратовской областью по показателям индекса материальной базы.

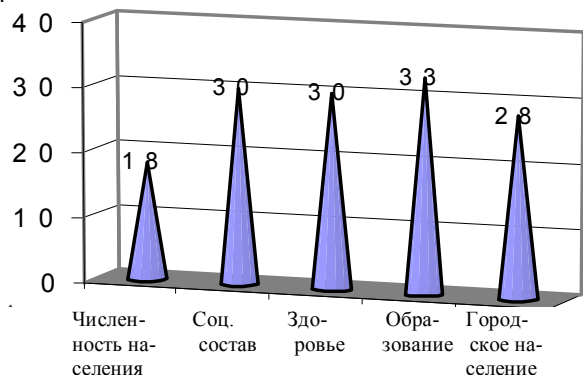


Рис. 2. Место, занимаемое Саратовской областью в РФ по показателям индекса человеческого развития

Таблица 2

Региональные рейтинги по индексу материальной базы развития<sup>1</sup>

Район	Индекс материальной базы развития		Рейтинг по показателям		
	Рейтинг	ИМБ	Материально-техническая база	Доходы населения	Материальные блага
Поволжский регион	6	39	4	7	5
Субъекты РФ Поволжского региона					
Самарская область	8	44	13	20	9
Республика Татарстан	20	37	17	59	19
Волгоградская область	22	37	11	32	67
Саратовская область	30	35	8	51	75
Ульяновская область	47	32	52	60	15
Астраханская область	67	26	48	77	61
Пензенская область	69	26	49	56	76
Республика Калмыкия	80	20	42	74	85

Уровень развития материально-технической базы характеризуется рядом показателей. Зачастую потенциал регионов определяется не только тем, что имеет "много"<sup>2</sup>. Иногда инвесторы предпочитают действовать там, где по объему материальная база сравнительно невелика, но отличается высоким качественным уровнем.

<sup>1</sup> Тихомирова И.В. Указ. соч. С. 18-19.

<sup>2</sup> Там же. С. 20.

К показателям, характеризующим социально-политическую обстановку в регионах РФ, относится группа показателей, характеризующих напряженность внутривнутриполитической обстановки. Региональные рейтинги субъектов РФ по индексу социально-политического развития представлены в табл. 3. Видно, что на уровне экономико-географических районов Поволжский регион занимает четвертое место.

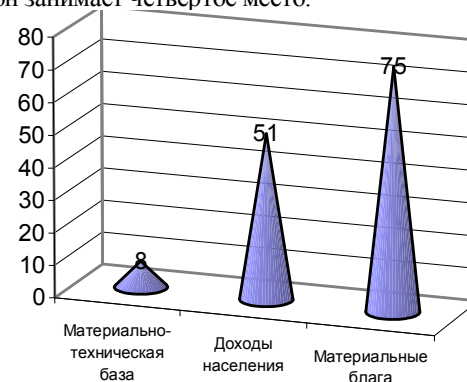


Рис. 3. Место, занимаемое Саратовской областью по показателям индекса материальной базы

Таблица 3

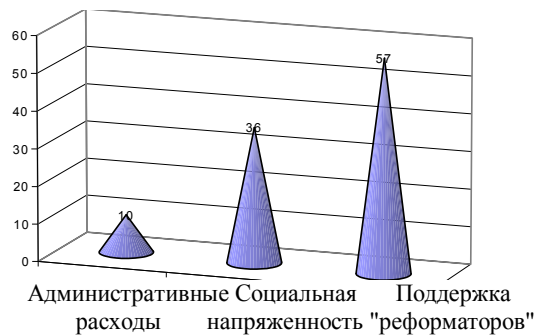
Региональные рейтинги по индексу социально-политического развития<sup>1</sup>

Район	Состояние социально-политической обстановки		Рейтинг по показателям		
	Рейтинг	ИМБ	Административные расходы	Социальная напряженность	Поддержка "реформаторов"
Поволжский регион	4	41	8	3	4
Субъекты РФ Поволжского региона					
Республика Татарстан	15	66	61	21	10
Республика Калмыкия	19	64	32	85	6
Ульяновская область	29	63	4	12	79
Саратовская область	32	62	10	36	57
Самарская область	40	60	67	20	37
Астраханская область	50	59	13	64	63
Пензенская область	69	55	60	32	77

<sup>1</sup> Тихомирова И.В. Указ. соч. С. 22-23.

Волгоградская область	74	54	77	35	64
-----------------------	----	----	----	----	----

Среди всех субъектов РФ по совокупности показателей, отражающих состояние социально-политической обстановки, в Поволжском районе лидирует вместе с Республикой Татарстан Республика Калмыкия. Саратовская область занимает 32 место (рис. 4), а Самарская область 40 место. Последнее место среди субъектов Российской Федерации Поволжского региона занимает Волгоградская область.



**Рис. 4. Место, занимаемое Саратовской областью по показателям индекса социально-политического развития**

Региональные рейтинги по индексу состояния экономики в экономико-географических районах и в субъектах РФ Поволжского региона представлены в табл. 4.

Таблица 4

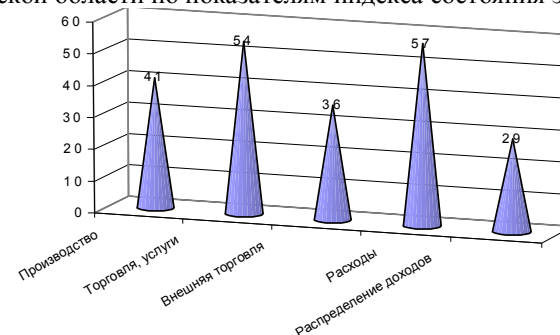
**Региональные рейтинги по индексу состояния экономики<sup>1</sup>**

Районы	Индекс состояния экономики		Рейтинг по показателям				
	Рейтинг	ИСЭ	Производство	Торговля услуги	Внешняя торговля	Расходы	Распределение доходов
Поволжский	6	36	5	8	6	3	6
Субъекты РФ Поволжского региона							
Самарская область	9	30	10	18	10	72	31
Республика Татарстан	12	30	7	39	9	34	43
Саратовская область	40	24	41	54	36	57	29
Волгоградская обл.	41	24	26	50	25	31	51
Пензенская область	64	21	66	75	62	70	34
Астраханская обл.	65	21	77	762	53	33	47
Ульяновская	82	18	49	53	49	89	63

<sup>1</sup> Тихомирова И.В. Указ. соч. С. 25-26.

область							
Республ. Калмыкия	88	15	87	83	78	30	84

На уровне субъектов лидирует Самарская область, за которой следует Республика Татарстан, все те, кто сохранил в большей степени свой промышленный потенциал в условиях реформ. Отстающей является Ульяновская область, что связано как с ее потенциалом, так и, как предполагается, с недостаточным вниманием федеральных органов власти к данному региону, что требует специального внимания на высшем уровне, так как ее еще большее отставание угрожает национальным интересам России. Здесь и Республика Калмыкия. На рис. 5 показано место Саратовской области по показателям индекса состояния экономики.



**Рис. 5. Место, занимаемое Саратовской областью по показателям индекса состояния экономики**

Региональные рейтинги районов России и субъектов РФ в сфере уровня управления экономикой (финансы) даны в табл. 5. Из девяти мест Поволжье занимает третье место.

Таблица 5

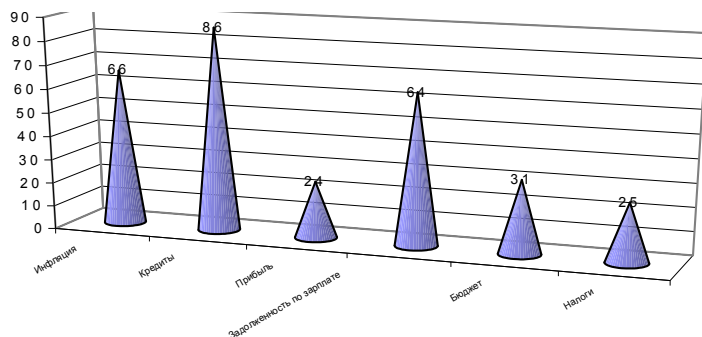
**Региональные рейтинги по индексу финансовой сферы<sup>1</sup>**

Район	Рейтинг по показателям							
	Рейтинг	ИМБ	Инфляция	Кредиты	Прибыль	Задолженность по ЗП	Бюджет	Налоги
Поволжский	3	41	7	7	3	6	4	5
Субъекты РФ Поволжского региона								
Самарская область	3	55	35	64	6	8	3	3
Волгоградская область	36	46	31	66	32	65	18	22
Ульяновская область	37	46	70	15	30	51	25	35
Республика Татарстан	43	45	45	32	14	82	13	27
Астраханская область	48	44	83	8	42	18	69	64
Саратовская область	62	42	66	86	24	64	31	25
Пензенская область	63	42	75	74	36	54	46	41

<sup>1</sup> Тихомирова И.В. Указ. соч. С. 28-29.

Республика Калмыкия	84	36	71	75	67	42	81	71
---------------------	----	----	----	----	----	----	----	----

Среди 89 субъектов РФ обращает на себя внимание высокий рейтинг Самарской области, что связано с ее заметной ролью в управлении финансовыми потоками в стране. В наиболее худшей ситуации находится Республика Калмыкия, что можно объяснить кадровыми проблемами. Саратовская область, как видно занимает всего лишь 62 место по уровню развития финансовой сферы.



**Рис. 6. Место, занимаемое Саратовской областью по показателям индекса финансовой сферы**

Низкий рейтинг Саратовской области по уровню развития финансовой сферы, как следует из рис. 6, зависит от различных факторов. Наиболее существенное влияние на уровень развития финансовой сферы Саратовской области оказали такие факторы как: кредиты - 86 место, инфляция - 66 место, задолженность по заработной плате - 64 место. Несмотря на то, что Саратовская область по уровню прибыли и уровню налогов занимает соответственно 24 и 25 места, вышеперечисленные факторы превысили эти, в принципе, достаточно высокие места и в конечном итоге привели к тому, что область по уровню развития финансовой сферы заняла лишь 62 место.

2. Инструментарий оценки инвестиционного потенциала территории, как сводного индикатора инвестиционных возможностей регионального развития, представленный ресурсным, инфраструктурным и институциональным комитетами и отражающий:

- объем инвестиционных ресурсов, аккумулированных в рамках отдельных институциональных секторов региональной экономической системы (бизнеса, домохозяйств и государства) и впоследствии аккумулированных в интегральный показатель;
- параметры инвестиционной инфраструктуры, классифицированные по стадиям аккумуляции ресурсов, а также обмена и перераспределения продукции и услуг инвестиционного характера;
- идентифицированные институциональные характеристики процесса инвестирования - законодательно-правовыми нормами инвестиционной деятельности; системой показателей поведенческого характера

и, наконец, характеристиками степени опасности нарушения установленных правил поведения в инвестиционной сфере.

Потребность в инвестициях для региона определяется в соответствии с инвестиционным и инновационным потенциалом, его инвестиционным климатом и активностью. Инвестиционный потенциал - совокупность сбережений и накоплений со всех источников, а также производственных фондов, подготовленных для вовлечения в инвестиционно-производственный процесс. Инновационный потенциал характеризует уровень и объемы научно-технического задела для выпуска новой продукции с учетом внутренней потребности и экспортных возможностей региона. Инвестиционную активность характеризует уровень использования инвестиционного потенциала в производственно-хозяйственной и социальной сферах. Инновационная активность отражает способность региона к восприятию научно-технических нововведений в производстве, а также практическую реализацию научно - технических разработок при выпуске продукции.

Методические подходы к определению потребности инвестиций для инновационной деятельности зависят от стадий инвестиционного проектирования, от позиции предложения и спроса отечественного рынка, степени сопряженности и сбалансированности всех участников деятельности и влияющих факторов.

Для развития инновационной деятельности региона требуются инвестиции: прямые на разработку и реализацию инновационных мероприятий (проектов) и косвенные: на прикладные и фундаментальные исследования, создание инфраструктуры и инновационной деятельности, подготовку инновационных кадров<sup>1</sup>.

Прямые инвестиции обеспечивают непосредственный выпуск научно-технической продукции. Сопряженные инвестиции способствуют реализации прямых инвестиций, создают базис инновационной деятельности:

$$I_{ин} = I_{пр} + I_{косв}, \quad (1)$$

где  $I_{ин}$  - размер инвестиций для развития инновационной деятельности региона,  
 $I_{пр}$  - прямые инвестиции,  
 $I_{косв}$  - косвенные инвестиции.

Потребности в прямых инвестициях на инновационные мероприятия (проекты) определяются на основе экономических расчетов, составления смет. Размер потребности инвестиций ( $I_{п}$ ) определяется на каждый инновационный проект, а для региона рассчитывается по совокупности:

$$I_{п} = \sum I_{пр}^i, \quad (2)$$

где  $I_{пр}^i$  - потребность инвестиций для i-проекта (мероприятия).

Годовая потребность инвестиций ( $I_{п}^t$ ) определяется на основе календарного плана инвестиционного развития:

$$I_{п}^t = K_{п} \times I_{п} / T, \quad (3)$$

где  $I_{п}^t$  - годовая потребность инвестиций на t-год;  
 $I_{п}$  - общая потребность инвестиций на T-период времени;

<sup>1</sup> Атоян В.Р., Плотников А.Н. Инвестирование инновационной деятельности территориальной производственно-хозяйственной системы // Инновации. 2002. №9-10. С. 78-81.

T - продолжительность рассматриваемого периода;

$K_n$  - коэффициент нарастания инвестиций по годам планируемого периода.

$K_n$  зависит от возрастания инвестиционного и инновационного потенциала и активности региона.

Косвенные инвестиции определяются по отдельным направлениям. Затраты на фундаментальные исследования ( $I^c_{\text{фи}}$ ) устанавливаются экспертно по сметам и калькуляциям затрат. Предельные затраты могут рассчитываться по прогнозируемой годовой экономической эффективности и высокой нормы годовой рентабельности проектов:

$$I^c_{\text{фи}} = (E_r / R_{\text{пр}}) \times 100 \%, \quad (4)$$

где  $E_r$  - годовая экономическая эффективность проекта;

$R_{\text{пр}}$  - среднегодовая рентабельность проекта.

Большая часть фундаментальных исследований финансируется за счет федерального бюджета.

3. Инструментарий оценки инвестиционных ресурсов региона целесообразно представить в виде блочной матрицы их формирования, перераспределения и оценки, позволяющей определить размер инвестиционных сбережений региональной экономической системы и их распределение по секторам экономики, в частности:

- по элементам добавленной стоимости - доходам населения, валовой прибыли экономики (включая потребление основного капитала) и доходам государства (в виде чистых налогов на производство и импорт);

- по институциональным секторам региональной экономики - домохозяйствам, бизнесу и государству.

- в статическом варианте с использованием разработанной матрицы формирования, перераспределения и оценки инвестиционных ресурсов;

- в динамической форме через схемы потоков инвестиционных ресурсов (с параметрами величины потоковой их интенсивности).

Оговоренная блочная матрица должна включать три основных блока:

- блок источников формирования инвестиционных ресурсов в разрезе элементов добавленной стоимости;

- финансово-распределительный блок, дезагрегированный по институциональным секторам экономики с выделением образованных в них валовых сбережений;

- инструментальный блок, операционная нагрузка на который состоит в оценке объемов инвестиционных сбережений по секторам региональной экономики.

Основная задача, которая должна быть решена при формировании инструментария оценки инвестиционных ресурсов - формализация расчета инвестиционных сбережений различных институциональных секторов экономики региона:

- для предпринимательского сектора экономики - в объеме, равном сумме валовой прибыли и амортизационных отчислений экономики, определяющем величину потребных инвестиционных сбережений бизнеса, которые необходимо привлечь в инвестиционную сферу для покрытия инвестиционного спроса, связанного с приростом объемов выпускаемой продукции;

- для государственного сектора экономики - в объеме налоговых поступлений в бюджет региона, скорректированных на размер бюджета текущего потребления, при величине инвестиционной составляющей регионального бюджета;

- для сектора домашних хозяйств - в объеме доходов получаемых в виде денежного вознаграждения за труд и различного рода социальных трансфертов, уменьшенных на величину текущих расходов домашних хозяйств.

4. Схема формирования и перераспределения потоков инвестиционных ресурсов и их классификация, осуществленная по признакам:

- уровням потоков (входящие и исходящие потоки);

- направлениям их движения и перераспределения (прямые и обратные, а также восходящие и нисходящие потоки);

- степени преобразования потоков (интегрированные и расщепленные);

- составу входящих в них ресурсных элементов (единичные и агрегированные);

- характеру данных элементов (стационарные и переменные);

- вероятности их вхождения в состав инвестиционных потоков (условные и безусловные).

Приведенная классификация позволяет формализовать параметры потоков и уровень их интенсивности и измерить их относительно изменения величины инвестиционного потока в единицу времени.

Потоки инвестиционных ресурсов исследованы автором с позиций логистики и описаны в монографии: Плотников А.Н. "Логистическое управление инвестициями в инновации"<sup>1</sup>.

5. Инструментарий оценки инвестиционной активности в регионе, базирующийся на аппроксимации и последующем моделировании функции инвестирования, формирующейся в рамках региональной экономической системы под воздействием определяющих ее факторов. Эти факторы по своей сути представляют предпосылки, условия и ограничения развития инвестиционных процессов. Целесообразно представить инструментарий оценки уровня инвестиционной активности в регионе как кумулятивную величину, учитывающую эластичность инвестирования и соотношение расчетного значения функции инвестирования и его ресурсной базы.

Приведенные основные принципы формирования инвестиционных механизмов инновационной деятельности при своей реализации субъектами Федерации самостоятельной политики будут способствовать повышению конкурентоспособности как всей экономической системы региона, так и отдельных составляющих ее элементов.

Кроме того, в арсенале стимулирующих механизмов администрации для оживления инновационной деятельности на территории области имеются и такие, которые не требуют немедленных вложений, например предоставление гарантийных обязательств, отсрочек и рассрочек по налоговым платежам.

<sup>1</sup> Плотников А.Н. Логистическое управление инвестициями в инновации. Саратов. 2001. 130 с.



Изложенные принципиальные основы методического подхода к формированию инвестиционных механизмов инновационной деятельности в регионе при своей реализации позволят обосновать и раскрыть новые функции региональной администрации как субъекта инвестиционного регионального рынка, показать новые направления деятельности администрации в проведении инвестиционной политики.

**Я.Г. Попова**  
*Самарский институт (филиал)  
Российского государственного  
торгово-экономического  
университета*

## **ПОТОКОВЫЕ ПРОЦЕССЫ В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ РОССИИ**

Первые торговые сети появились у нас в стране около семи лет назад и доказали, что у них есть право на существование и огромный потенциал. По прогнозам экспертов в ближайшее время сетевая торговля выйдет на первые позиции. И это не случайно, поскольку с появлением торговых сетей в торговлю пришел и особый логистический подход.

Логистизация потоковых процессов в торговых сетях позволила им утвердиться и найти свою нишу на рынке. Это доказал и дефолт 1998 года, активизировавший развитие отечественных сетей, особенно продовольственных. Наравне со старыми сетями ("Перекресток", "Седьмой континент", "Рамстор") появились новые ("Дикси", "Копейка", "Бин"). Кроме того, на сегодняшний день, например, в Санкт-Петербурге ни одна торговая сеть не является убыточной, уровень рентабельности по торговым сетям выше среднеотраслевого и составляет 4%, удельный вес издержек по товарообороту ниже, чем в обычных крупных магазинах.

Сеть - более эффективная организация торговли в ситуации, когда прибыль торговых предприятий постоянно снижается.

На западе прибыль магазина, как правило, не превышает 0,5%. Большая часть магазинной наценки поглощается зарплатой (до 9%), складскими потерями (до 1,5%), затратами на управление (до 5%) и амортизацию здания (до 4%).

Когда каждая копейка на счету, уменьшить затраты и увеличить прибыль возможно, если объединить магазины сети в единое информационное пространство и строго контролировать товарооборот в каждом из них. Проще говоря, установить торговую систему. Такую торговую систему с применением логистики и пытаются построить отечественные торговые сети: распределительный центр, централизованная бухгалтерия, единое информационное поле.

Однако сегодня очень быстрыми темпами и достаточно эффективно российский рынок в центральной его части (точнее, прежде всего, рынок Москвы и Санкт-Петербурга) осваивают зарубежные торговые сети. Они постепенно вытесняют отечественных ритейлеров, используя не политические, не административные, а только честные экономиче-

ские меры борьбы. Наши торговые сети пока еще не способны выдержать такую жесткую конкуренцию.

К примеру, возьмем немецкого торгового гиганта Metro, который начал осваивать рынок Москвы с ноября 2001 года, открыв два центра Metro Cash&Carry, в каждый из которых было вложено 25 млн. долларов. В каждом на полках размещено 15 тыс. наименований продовольственных и промышленных товаров - от свежесдобитого в собственной пекарне хлеба (интеграция в производство) до пинг-понговых столов, от шоколадок до компьютерной техники (запас товаров на 7,5 млн. долларов, ожидаемый годовой оборот - 80 млн. долларов).

Почему же самым популярным сетям "Копейка", "Перекресток", "Седьмой континент" сложно конкурировать с Metro? В чем отличие политики Metro и в чем преимущества этой торговой сети?

Дело же все в том, что российские торговые сети пока еще не отвечают стандартам классических зарубежных сетей. Прежде всего, речь пойдет о логистике. До сих пор оптовики и производители вынуждены развозить товары по магазинам сетей, так как те не имеют распределительных центров. Подобный центр есть только у "Перекрестка", но и он оставляет желать лучшего. В нем, например, нет места для продуктов глубокой заморозки, поскольку необходимое оборудование слишком дорого. В случае же с Metro поставщики сразу ввозят крупную партию в торговый центр, что, естественно, снижает их издержки.

Другой серьезный недостаток отечественных сетей в том, что у нас практикуется возврат производителю испортившейся в магазине продукции, а для поставщиков это дополнительные затраты. Более привлекательны условия западных сетей Metro и Spar, которые указали в договорах, что возврата не будет. Дело все в том, что в отечественных сетях плохо контролируется оборачиваемость товаров, и часто товар залеживается на полках, чего никогда себе не позволяют иностранцы - слишком дорого место в торговом зале.

Кроме того, российские ритейлеры очень редко используют и другие методы избавления от залежавшегося товара, например, снижение наценок.

Не менее распространенной ошибкой российских менеджеров является неразборчивость в выборе товара для размещения в магазине в том или ином месте за определенную плату. Зарубежные же сети владеют искусством извлекать максимум дохода с единицы площади с помощью правильного размещения товара и оптимального ассортимента, соответствующего структуре спроса.

До сих пор самые крупные представители ритейла позволяли себе устанавливать довольно длительные сроки оплаты доставленного товара - вплоть до семидесяти дней. Срок оплаты товаров в Metro составляет тридцать дней, не больше.

"Использование агрессивных в ценовом плане форматов дает иностранцам огромное преимущество на характеризующемся очень высокой ценовой чувствительностью рынке". Это достигается за счет точного и эффективного использования логистических принципов в их стратегии развития. Практически никто из российских ритейлеров на рынке

не дает столь низкой наценки, какую считает для себя приемлемой Metro - от 2% до 5%.

Преимущество Metro и в том, что покупатель не должен, формируя свой ассортимент, обращаться то к одному поставщику, то к другому. Все можно купить в одном месте. При этом не нужно ни с кем вести переговоров. Можно приехать и купить все, что нужно, в любой момент и в любом количестве. Можно приезжать несколько раз в день, если клиенту негде хранить товар. Цена не зависит от объема партии, поэтому можно купить сколь угодно малое количество одного товара по максимально выгодной оптовой цене. Кроме того, Metro гарантирует качество и безопасность.

Сравнение с существующей в России системой дистрибуции показывает, что зарубежные конкуренты дают более низкие цены за счет прямых поставок и низких операционных издержек.

Однако способы борьбы за место на рынке у отечественных сетей есть, прежде всего, за счет логистики. В этом году торговая сеть "Пятерочка" введет в строй свой распределительный центр, а это уже экономия на логистике. По расчетам, автоматизированный складской комплекс позволит снизить трудозатраты еще на треть, объем складских площадей - в два с половиной раза, втрое удешевить логистику. Грузы будут обрабатываться вдвое быстрее. Все это удовольствие обойдется компании в 6 млн. долларов.

Темпы роста российских сетей в течение последних двух лет составляют 170 - 200%. Гонка между отечественными и зарубежными сетями обещает быть захватывающей. Пока остается достаточно выгодная перспектива прорыва на региональные рынки крупных отечественных сетей, однако и иностранцы не упускают возможность освоения региональных рынков (например, торговая сеть ИКЕА планирует построить свой магазин в Самаре).

Если наши сети будут медлить, то их ожидает исчезновение с рынка или вытеснение из центра в регионы. Впрочем, последний сценарий означает лишь повторение первого, только чуть позже.

Российские сети уже двинулись в регионы: торговый пул "777 - 777+", объединяющий семь московских розничных сетей ("Старик Хоттабыч", "Спортмастер", "Авто\*кей", "Арбат Престиж", "М.Видео", "Седьмой континент" и МВО), объявил о том, что 2002 год станет для него годом прорыва в регионы. И это не просто слова. Например, 20 апреля 2002 года в Самаре открылся ТЦ "Парк-Хаус", в котором разместились крупные торговые сети "Техносила", "Спортмастер" и только начавшая свое развитие торговая сеть "Мегамаг", последняя из которых планирует построить распределительный центр площадью 10 000 кв. м., равного которому по техническим характеристикам нет во всем Поволжье.

В Самаре динамично развиваются такие торговые сети, как сеть магазинов "Сателлит", "Атлант", "Самара-Продукт", сеть аптек "Имплозия", "Вита", сеть магазинов "XXI век" и другие. Постепенно новый для нас формат торговли станет преобладающим и вытеснит многих мелких и слабо организованных ритейлеров с рынка.

**Д.В. Ралык**  
*Самарский институт (филиал)  
Российского государственного  
торгово-экономического  
университета*

## **МНОГООБРАЗИЕ ФОРМ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ КАК ЭЛЕМЕНТОВ ЛОГИСТИЧЕСКИХ КАНАЛОВ**

В трудах различных ученых представлены соответственно различные классификационные признаки: предлагаемый ассортимент, уровень цен, методы обслуживания, ориентация на конкретную зону обслуживания, степень стационарности, форма интеграции. При этом общими для всех являются такие признаки как товарная специализация и применяемые формы обслуживания.

Отметим, что классификация зарубежных авторов построена на основе изучения многообразия розничных торговых точек США, в России же отдельные виды магазинов либо носят иное название, либо вообще отсутствуют. Для группировки отечественных предприятий розничной торговли наиболее подходящей, по нашему мнению, является классификация, предложенная Ю.А. Аванесовым [1, с.65].

Ю.А. Аванесов, классификационный признак - "предлагаемый ассортимент" заменяет понятием "товарная специализация", в соответствии с которым, объединяет в отдельные группы следующие предприятия розничной торговли:

- смешанные, которые торгуют товарами различных групп продовольственных и непродовольственных товаров и в которых нет специализированных секций и рабочих мест;
- специализированные, осуществляющие торговлю товарами одной группы;
- узкоспециализированные, имеющие в своем ассортименте товары, составляющие часть товарной группы (подгруппы);
- универсальные, имеющие широкий ассортимент товаров, универсализация в которых представлена специализированными секциями и рабочими местами;
- комбинированные, объединяющие несколько товарных групп, родственных по общности спроса, и удовлетворяющие определенный круг потребностей.

Согласно ГОСТ Р 51773-2001 "Розничная торговля. Классификация предприятий" розничные торговые предприятия делятся на виды по ассортименту реализуемых товаров (универсальные, специализированные магазины, магазины с комбинированным, а также смешанным ассортиментом), а по таким признакам как торговая площадь и форма торгового обслуживания покупателей - на типы (универсам, универсам, магазин "Ткани", магазин "Продукты" и т.д.) [5, с.4].

В отличие от отечественных, зарубежные авторы, в частности Ф. Котлер, Дж. Р. Эванс и Б. Берман в классификации розничных торговых

предприятий используют такой признак как относительное внимание к ценам [13, с.214]. О.В. Чкалова данный признак характеризует как особенность уровня цен и на российском рынке выделяет следующие предприятия [12, с.83]:

- дисконтные магазины, осуществляющие продажу товаров со скидкой владельцам специальных дисконтных карт, которые могут быть именными и на предъявителя;

- магазины "Кэш энд кэрри", предназначенные для мелких перекупщиков. Особенностью этих магазинов является совмещение в одном помещении склада и торгового зала. Товар выложен на стеллажах большими партиями. Покупатель, отбирает нужный ему товар в тележку и оплачивает его при выходе из магазина в едином узле расчета;

- комиссионные магазины, реализующие непродовольственные товары, в том числе с потерянными товарным видом. Владелец товара, сдавший его в магазин, получает заранее оговоренный процент от его стоимости после реализации; стоимость товара устанавливается с согласия продавца;

- магазины "Секонд хэнд" реализуют очень дешевые непродовольственные товары, как правило, одежду и обувь бывшие в употреблении;

- магазины "Бутики", реализующие модные товары (одежду) или товары редкого спроса (изысканное вино) по высоким ценам.

К перечисленным магазинам сниженных цен мы можем отнести новый тип - магазин так называемого "стокового" товара. В отличие от существующих сегодня на товарном рынке торговых предприятий, предлагающих товары либо бывшие в употреблении (например, магазины одежды "Сэконд хэнд"), либо уцененные по причине дефектов (как в некоторых комиссионных магазинах), в магазине "стокового" товара выставлены абсолютно пригодные к употреблению изделия - снятые с производства, потерявшие устойчивый спрос, а также складские остатки, то есть товарные стоки [8, с.6].

Доктор экономических наук В.И. Малышков отмечает, что в мире давно накоплен немалый опыт становления и развития сети магазинов низких цен, которые получили общепринятое название дискаунтеров, под которыми понимаются розничные продовольственные магазины, представляющие собой сокращенный вариант супермаркета, как с точки зрения размещения самого объекта, так и применительно к его ассортименту, технологии и ценам [9, с.4]. Базисная идея дискаунтера - максимально низкие цены при гарантированном качестве товаров и простоте покупки. В этих магазинах реализуются следующие принципы:

- централизация управления, закупок и регламентной доставки товаров до пунктов продаж;

- ограничение ассортимента товарных групп и отдельных видов продукции товарами повседневного спроса;

- отсутствие в магазинах операций по приемке доставляемых с центрального склада товаров, предпродажной подготовке товаров в складских помещениях, отсутствие складов как таковых;

- простота торгового процесса и максимально быстрое обслуживание покупателей, точнее - самообслуживание;

- полная взаимозаменяемость при минимально необходимом числе работников в магазине.

Таким образом, по европейской терминологии дискаунтная торговля - это структура с высокой степенью централизации, большим количеством магазинов (до нескольких тысяч), специфическими механизмами взаимоотношений с поставщиками и так далее [9, с.23]. По мнению эксперта по программам Европейского института торговли в России О. Войцеховского [3, с.25], такой структуры силами отечественных торговцев в ближайшее время создать не удастся, и наши сегодняшние сети в состоянии использовать лишь часть механизмов дискаунта. В условиях ненасыщенного рынка объективно востребован так называемый "экономичный супермаркет". Данным термином сначала пытались заменить не очень благозвучное для русскоязычного человека слово "дискаунт", но в России и "экономичный супермаркет" стал жить своей жизнью, как наиболее подходящий для "спального" района магазин самообслуживания.

"Экономичные" супермаркеты сегодня входят в новые форматы торговли, к которым также относятся типовые супермаркеты - универсамы и гипермаркеты. В зависимости от уровня обслуживания "экономичные" супермаркеты можно разделить на два типа: "жесткие" (бывшие склады, полностью заставленные выложенными товарами) и "мягкие" (более комфортные для покупателей).

Особенностью ряда российских торговых предприятий стало неправомерное присвоение себе статуса универсама, супермаркета или даже гипермаркета. В ГОСТ Р 51773-2001 "Розничная торговля. Классификация предприятий" четко выделены основные признаки характеризующие названные выше типы предприятий розничной торговли [5, с.5].

Ю.А. Аванесов, Л.П. Дашков, В.К. Памбучьянц, Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина, в своих трудах классифицируют розничные торговые предприятия также по методам торгового обслуживания:

- магазины с традиционным методом обслуживания (через прилавок);

- магазины самообслуживания;

- магазины, реализующие товары по предварительным заказам;

- магазины, реализующие товары по образцам.

Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина выделяют отдельным методом обслуживания так называемую продажу товаров с открытой выкладкой, при которой покупатели имеют возможность самостоятельно ознакомиться и отобрать выложенные на рабочем месте продавца товаров [11, с.121]. Как альтернатива традиционным методам торгового обслуживания, продажа товаров с открытой выкладкой, является, по мнению данных авторов, более удобной, так как многие покупатели имеют возможность одновременно знакомиться с открыто выложенными образцами товаров, не отвлекая при этом продавцов на выполнение функций, связанных с показом товаров, увеличить пропускную способность магазина и повысить производительность труда продавцов.

- На наш взгляд, продажа товаров с открытой выкладкой является подвидом продажи товаров по образцам.

Необходимо отметить, что по нашим наблюдениям, большинство магазинов не ограничиваются одним методом продаж. Так, во многих

универсамах и супермаркетах метод самообслуживания используется в сочетании с традиционным методом обслуживания покупателей через прилавки, так как в их ассортименте присутствуют товары, которые покупатели предпочитают приобретать в нужном им количестве (на развес), а не в том, которое им предлагается (расфасованные и упакованные товары).

В Концепции развития внутренней торговли товарами народного потребления Министерством Российской Федерации описаны "клубные" магазины как разновидность магазинов самообслуживания, являющиеся, на наш взгляд, принципиально новыми в приведенной классификации [6, с.10]. Их особенностью является то, что, прежде всего, это предприятия самообслуживания, где товары отпускаются только потребителям, являющимся членами конкретного клуба магазинов и уплачивающим установленные членские взносы. Идеология "клубных" магазинов базируется на минимизации издержек обращения, полного отказа от оказания дополнительных услуг населению, высокой товарооборотчиваемости, использовании кредитных возможностей покупателей. Организационно-технологическая концепция данных магазинов позволяет им иметь самый низкий уровень цен.

Введем в представленную классификационную группу розничных торговых предприятий, различающихся характером обслуживания покупателей, новый вид - магазин-салон. Основная идея таких предприятий заключается в формировании и поддержке особой, максимально комфортной атмосферы для покупателей путем, создания своего уникального стиля работы. Коллекция предлагаемых товаров в магазинах-салонах - это не дорогие эксклюзивные товары, но не самые дешевые, это стильный средний класс, удовлетворяющий интерес и потребности любого покупателя" [10, с.56]. Следует разделять магазины-салоны и схожие с ними по уровню обслуживания покупателей магазины - бутики. Последние реализуют товары особого или редкого спроса (престижные, марочные товары) по достаточно высоким ценам.

Разнообразие розничных торговых предприятий с позиции их ориентации на конкретную зону торгового обслуживания согласно Концепции развития внутренней торговли товарами народного потребления Министерством Российской Федерации предусматривает выделение следующих магазинов [6, с.11]:

- магазинов местного значения, располагающихся в пределах пешеходной доступности и торгующих универсальным ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров;

- магазинов общесистемного значения, типовой состав которых более разнообразен;

- магазинов в составе торговых центров;

- магазинов (палаток, киосков, павильонов), расположенных вдоль автомагистралей.

Перейдем к следующему признаку классификации розничных торговых предприятий - степени стационарности (или характеру торгового помещения, как это представлено в зарубежной классификации [7, с.450]).

Ю.А. Аванесов, А.Н. Клочко, Е.В. Васькин в соответствии с указанным выше признаком которой выделяют следующие виды розничной торговой сети (под торговой сетью названные авторы понимают совокупность пунктов продажи товаров, размещенных на определенной территории, а не сеть магазинов в современном понимании, то есть совокупность розничных торговых предприятий одной торговой марки) [1, с.65]:

- стационарная розничная торговая сеть, предприятия которой размещены в капитальных зданиях, располагающие системой специальных помещений, оснащенных торгово-технологическим оборудованием;

- полустационарная (мелкорозничная) сеть - павильоны, палатки, киоски, торговые автоматы;

- передвижная розничная торговая сеть, делящаяся в зависимости от используемых средств на развозную (автомагазины, магазины-вагоны, магазины - суда) и разносную (торговлю с лотков, корзин);

- посылочная торговля (почтовые продажи).

В.В. Бакаева, О.А. Новиков, Л.А. Мясникова дают довольно подробную характеристику современных внемагазинных форм розничной продажи товаров [2, с.28]:

- мелкорозничная торговля расширяет возможности стационарной (через магазины) или имеет самостоятельное значение. В первом случае ее осуществляют магазины через установленные в непосредственной близости от них или в точках с высокой интенсивностью покупательских потоков - палатки, киоски и т.п. Во втором случае мелкорозничные точки принадлежат частным предпринимателям и каким-либо организациям. Часто мелкорозничные предприятия располагаются группами, так как число удачных мест на данной территории всегда ограничено, а кроме того проявляется так называемый синергический эффект (усиливающее положительное влияние одной точки на другую);

- развозная торговля осуществляется чаще всего через автомагазины, автокафе и авторазвозки. Загруженные товарами автомобили - фургоны осуществляют продажу в местах скопления потенциальных покупателей: на вещевых и мелкооптовых рынках, ярмарках, и т.п. Автокафе появились немного позже автомагазинов в виде кафе "фаст фуд" (быстрого питания), и сейчас возможности их использования чрезвычайно высоки - городские мероприятия, ярмарки, праздники и т.п. Авторазвозка представляет собой доставку продуктов питания на дом;

- разносная торговля. В последнее время получила распространение продажа товаров через торговых агентов, которые получив товар под личную материальную ответственность, осуществляют их продажу на рабочем месте покупателя, на дому или в местах, удобных для реализации;

- посылочная торговля. Технология этой формы продажи заключается в следующем: покупатель, получая информацию из различных рекламных источников, делает заказ продавцу товара, используя различные средства связи (почта, телефон, телефакс и др.). Оплата может производиться как при получении посылки, так и предварительно;

- продажа товаров по радио и телевидению (радио- и телемагазины). Особое внимание при этом уделяется презентации, во время кото-

рой товар демонстрируется достаточно долго и подробно. Сообщается информация о ценах, местонахождении продавца, условия оплаты и др.;

- торговля по телефону;
- торговля через Интернет.

Заметим, что классификационным признаком продажи товаров через сеть Интернет следует считать форму не продажи, а способ обслуживания, точнее способ размещения заказа покупателей (наряду с телефоном и почтой).

Выставки - продажи и ярмарки как современные формы внемагазинной торговли получили сегодня широкое распространение, так как играют большую роль в апробации рынка, формировании спроса, расширении партнерской базы.

Согласно ГОСТ Р 51303 "Торговля. Термины и определения" можно выделить две формы интеграции розничных торговых предприятий [4, с.6]:

1) торговое объединение - добровольное объединение, созданное торговыми предприятиями, сохраняющими свою самостоятельность и права юридического лица, для координации предпринимательской деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов и являющееся некоммерческой организацией;

2) торговый комплекс - совокупность торговых предприятий, реализующих универсальный ассортимент товаров и оказывающий широкий набор услуг, также централизовавших функции хозяйственного обслуживания торговой деятельности.

Изучив все представленные выше классификационные признаки розничных торговых предприятий, рассматриваемых зарубежными и отечественными учеными, отметим, что данные ими разные названия магазинов имеют одинаковое содержание. Появление новых видов магазинов свидетельствует о медленном, но верном внедрении в российскую экономику зарубежных стандартов торговли, ориентирующих розничных торговых предприятий на повышение экономической эффективности коммерческой деятельности с высоким уровнем культуры торгового обслуживания покупателей.

\* \* \*

1. Аванесов Ю.А., Ключко А.Н., Васкин Е.В. Основы коммерции на рынке товаров и услуг. М.: ТОО "Люкс-арт", 1995. 176 с.

2. Бакаева В.В., Новиков О.А., Мясникова Л.А. Не только в магазине // Современная торговля. 2000. №12. С.28.

3. Войцеховский О. Формат и франшиза / Торговое оборудование. 2000. №4. С.22.

4. ГОСТ Р 51303-99 "Торговля. Термины и определения". М.: ИПК "Издательство стандартов", 1999.

5. ГОСТ Р 51773-2001 "Розничная торговля. Классификация предприятий". М.: ИПК "Издательство стандартов", 2001.

6. Концепция развития внутренней торговли товарами народного потребления министерства торговли Российской Федерации. М.: Министерство торговли Российской Федерации, 1999. 40 с.

7. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991.

8. Магазин "Маркет-Сервис" открывает необычный магазин // Торговое оборудование в России. 2001. №2. С.6.

9. Малышков В.И. Слова просит дискаунтер - магазин сниженных цен // Новости торговли. 2000. №4. С.4.

10. Мацкивская Ю. Магазин для друзей // Торговое оборудование в России. 2001. №12. С.54.

11. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. М.: ИВЦ "Маркетинг", 1996.

12. Чкалова О.В. Характеристика розничных торговых предприятий в России и за рубежом // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №4. С.83.

13. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1993. 335 с.

**Н.В. Рукина**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ОСОБЕННОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ В КАЧЕСТВЕ ОБЪЕКТА ЛОГИСТИКИ**

Сегодня, когда логистика как образ мышления уже не подвергается сомнению, стало возможным дифференцировать логистику на производственную, торговую, транспортную, сбытовую, коммерческую, складскую, снабженческую, информационную и т.д. Возможна отраслевая логистика - фармацевтическая логистика.

Фармацевтическая продукция обладает широким спектром специфических особенностей, которые определяют ее коммерческий оборот в логистической системе товародвижения. Подробнее рассмотрим такую особенность фармпродукции как диверсификация.

Фармацевтическая продукция характеризуется высокой диверсификацией. Согласно краткому экономическому словарю, диверсификация [лат. *diversus* - разный + *facere* - делать] - распределение инвестируемых или ссужаемых денежных капиталов между различными объектами вложений с целью снижения риска возможных потерь капиталов или доходов от него.

Причем для фармацевтической продукции характерна горизонтальная диверсификация, при которой происходит расширение ассортимента новыми товарами-аналогами для повышения интереса к ним у традиционных покупателей.

Этот процесс имеет большое положительное значение для коммерческой деятельности, поскольку увеличивает возможности выбора для покупателей и тем самым возрастает выручка продавцов. Диверсификация входит в арсенал средств, способствующих интенсификации процесса товародвижения - отсюда следует осознанное стремление товаропроизводителей и продавцов к увеличению ассортимента производимой и реализуемой продукции. Для фармацевтической продукции процесс диверсификации обусловлен, в значительной мере, объективными причинами: достижениями науки в области фармакологии, медицины, биологии и др. Диверсификация также обусловлена требованиями терапии и профилактики многих заболеваний, изыскиваются более эффективные лекарственные средства. В связи с этим пра-

вомерно говорить о потенциале диверсификации, который определяет объективную потребность в лекарственных препаратах для профилактики и лечения широкого спектра заболеваний.

Диверсификация фармпродукции усиливается наличием многочисленных аналогов. Производство аналогичной фармпродукции связано независимым авторством на определенный препарат, лицензированием, различными фирменными названиями, а также препаратами аналогичного действия. Однако, по мнению врачей, аналогичная фармпродукция зачастую существенно отличается друг от друга и, в особенности, от препарата производства фирмы-разработчика или держателя патента.

Наличие аналогичной фармпродукции позволяет проводить рациональную ценовую политику за счет дифференциации цен от минимума до максимума.

Специфическим образом проявляется жизненный цикл фармацевтической продукции. Указанная продукция находится под сильным влиянием научно-технического прогресса, что дает основание ожидать непродолжительные жизненные циклы - однако, как правило, это не происходит, поскольку "старые" лекарства остаются в обороте. Но, с другой стороны, происходит модернизация продукции, меняются дозировки и формы, повышается уровень очистки и т.п. Такое положение является причиной диверсификации фармпродукции и увеличивает объем фармакопей.

Огромное многообразие фармацевтической продукции требует ее упорядочения, т.е. - классификации. Существует немало систем классификации указанной продукции по фармакологическим и клиническим признакам. Такая классификация и связанная с ней информация предназначена врачам. Диверсификация фармпродукции предопределила товарную классификацию. Примером такой классификации могут служить рубрики Информационного справочного журнала "Фармация и медицина" (г. Самара):

1. лекарственные препараты;
2. гомеопатические средства;
3. фитопрепараты и фитосырье;
4. пищевые добавки и оздоровительное питание;
5. химические реактивы, субстанции и диагностические средства;
6. дезинфицирующие, инсектицидные и репеллентные средства;
7. изделия медицинского назначения и перевязочные материалы;
8. средства гигиены;
9. ароматерапия;
10. лечебная косметика и продукты для здоровья;
11. медицинское оборудование, инструменты и расходные материалы;
12. оборудование и расходные материалы для рентгенологии;
13. оптика и офтальмологическое оборудование;
14. стоматологическое оборудование и расходные материалы;
15. лабораторная посуда;
16. одежда и белье медицинского назначения.

Представленная классификация адресована оптовым покупателям и поставщикам.

Для коммерции и логистики требуется дополнительно особая классификация. Такая классификация необходима для организации и управ-

ления процессом товародвижения фармпродукции - в связи с этим предлагается следующая классификация (см. таблицу).

#### Классификация фармацевтической продукции по логистическим признакам

№ п/п	Признаки классификации	Классификационные группы
1.	По странам фирм изготовителя	Продукция отечественная; Продукция зарубежная (импортная).
2.	По применению	Внутренние; Наружные.
3.	По формам	1. Таблетки; 2. Пиллоли; 3. Субстанции; 4. Инфузионные растворы; 5. Порошки для инъекций; 6. Ампулы; 7. Суппозитории; 8. Мази; 9. Экстракт; 10. Аэрозоль; 11. Настойка; 12. Раствор; 13. Капли 14. Гель и др.
4.	По уровню готовности	Готовые препараты; Полуфабрикаты; Ингредиенты.
5.	По срокам хранения и реализации (срок годности)	Краткосрочного хранения; Средней длительности; Длительного хранения.
6.	По регламентации отпуска	Строго по рецептам; Без ограничений.
7.	По источникам финансирования закупок	Физические лица; Органы здравоохранения; Органы социальной защиты; Медицинское страхование; Благотворительные фонды и др.
8.	По социальному статусу	1. За полную стоимость; 2. Со скидками; 3. Бесплатные с полной предоплатой; 4. С авансом до 20%.
9.	По условиям оплаты оптовых закупок	По реализации; 2. По акцепту; 3. По факторингу и др.
10.	По условиям поставки	Общие условия поставки; Особые условия поставки.
11.	По размерам партий поставок	Мелкопартионные поставки; Стандартные партии поставок; Крупные партии поставки.
12.	По системе налогообложения	Налоговые льготы; Освобождение от налогов; Общие условия налогообложения.
13.	По траектории товаропотока	Прямые поставки; Через посредников.
14.	По товаропроводящей сети	1. Собственная (фирменная) товаропроводящая сеть; 2. Независимая товаропроводящая сеть; 3. Через представительства фирм (дистрибьюторов); 4. Через специализированных операторов.

Кроме представленной классификации, для логистики большое значение имеет деление фармпродукции по таре и упаковке, по срочно-

сти поставок, по таможенному тарифу, а также по экономическим признакам, т.е. по степени загрязнения окружающей среды.

Специальные условия хранения, а также строгие требования учета и отчетности, предусматриваются для особых групп фармпродукции: наркотические лекарственные средства, психотропные вещества, сильнодействующие и ядовитые вещества, а также лекарственные средства с истекшим сроком годности (Отраслевой стандарт от 15.03.2002 г. № 80 "Правила оптовой торговли лекарственными средствами").

Важным признаком классификации является подразделение фармпродукции в зависимости от способов ее утилизации по истечении сроков годности, а также ее тары и упаковки, т.е. речь идет о рециклировании (повторном использовании) фармпродукции. Иными словами, рассматриваемая продукция, как и любая другая, порождает в сфере обращения отходы потребления, которые требуют определенной утилизации или нейтрализации уже в качестве вторичных материальных ресурсов (ВМР).

Для организации оборота рециклинга - ВМР, порождаемых фармпродукцией, следует использовать принципы и методы логистики.

В результате исследований выявлены следующие особенности фармацевтической продукции как объекта логистики:

1. фармацевтическая продукция обладает высокой социальной значимостью, являясь продукцией первой необходимости;

2. товародвижение фармпродукции осуществляется не только в рыночном пространстве, но и в социальной среде;

3. в составе интегрированного рынка функционирует развитый локальный рынок фармпродукции, который, в свою очередь, подразделяется на сегменты и ниши соответственно ее ассортиментным группам;

4. фармацевтическая продукция, равно как фармацевтическая и медицинская промышленности, являются составной частью социальной инфраструктуры экономики;

5. требуется специальная система контроля и лицензирования для допуска продукции на рынок и для потребления;

6. фармацевтическая продукция подвержена фальсификации - сокращение ее возможно на уровне предприятий оптово-розничной торговли с помощью принципов и методов логистики, а именно: сократить многоэтапность схемы продвижения продукции на фармацевтическом рынке, а также наличие большого числа посредников;

7. продукция является наукоемкой и отражает достижения науки в области медицины, фармакологии, генетики, биологии, химии и др.;

8. фармацевтическая продукция является инновационной, поскольку представляет собой открытия и изобретения;

9. для фармпродукции присущ высокий уровень риска поставщика и покупателя, также существует риск на стадии исследований и коммерческом обороте;

10. продукция является компактной, характеризуется минимальными погрузочными объемами, т.е. в небольшом объеме сконцентрирована высокая стоимость (ценность);

11. фармпродукция - есть продукция промышленного происхождения, при этом фармацевтическая и медицинская отрасли промышленности, среди прочего, характеризуется высокой культурой производства

на лабораторном уровне в том смысле, что предприятие (завод) представляет собой гигантскую лабораторию;

12. фармпродукция обладает низкой ценовой эластичностью как по спросу так и по предложению;

13. по отношению к фармацевтической продукции проявляется закон замещения (замены) в усиленной форме;

14. фармпродукция характеризуется особым ценообразованием, в частности, в состав цены включаются затраты на научно-исследовательские и экспериментальные работы;

15. оборот фармацевтической продукции как товара осуществляется под воздействием многих источников финансирования;

16. для фармацевтической продукции характерен экспоненциальный (показательный) закон распределения цен;

17. в обороте фармацевтической продукции значительный удельный вес занимает импорт;

18. для фармацевтической продукции присущ высокий уровень горизонтальной диверсификации, который усиливается разнообразием лекарственных форм и аналогами;

19. для фармпродукции возможны экстремальные ситуации и пиковые периоды потребности в определенных препаратах и медицинских материалах (стихийные бедствия, массовые вакцинации, эпидемии, и т.п.);

20. фармпродукция является весьма информационноемкой;

21. для фармацевтической продукции, для ее упорядочения предусматриваются разные системы классификации, в том числе и по логистическим признакам;

22. для оборота фармпродукции требуется развитая инфраструктура, в том числе специального (медицинского) направления.

Выявленные специфические особенности фармацевтической продукции служат основанием для формирования логистического обеспечения и определяют поведение оптовых покупателей и продавцов. При этом главной особенностью указанной продукции является ее высокая социальная значимость, что необходимо в первую очередь учитывать при организации производства и обращения. Данное положение означает, что в современной экономике постоянно возрастает роль человеческого фактора и человеческих отношений, вследствие этого становится не только необходимым, но и выгодным инвестирование в человека для обеспечения его здоровья и поддержания высокой работоспособности и активности. Именно по этому целью современной экономики должна быть ее социальная ориентация - одним из направлений движения этой цели должна стать логистическая поддержка процессов товародвижения на отечественном рынке фармацевтической продукции.

**В.П. Серых**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТА ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕЛЬХОЗМАШИНОСТРОЕНИЯ**

Существующее на данный момент сокращение инвестиционной активности предпринимательских структур, прежде всего в реальные активы, составляющие материально - техническую базу экономического развития, предопределяет значительные трудности в достижении стратегических целей развития экономики РФ в 2003 году (рост ВВП в 2 раза). Экономическая политика, проводимая Правительством РФ требует от российской экономики мобилизации значительного потенциала многих ее отраслей.

Инвестирование является основной функцией предпринимательства, так как оно создает условия для расширенного воспроизводства, интенсивного развития экономики, обновления ее производственного потенциала и как следствие способствует росту защищенности российского рынка со стороны западных производителей, что особенно актуально в данный момент в преддверии вступления РФ в ВТО.

Внедрение результатов научно - технического прогресса, новых достижений в производственной деятельности во многом определяет интенсивность и эффективность развития российской экономики и отдельных ее отраслей в частности.

Продовольственная безопасность страны предопределена уровнем развития сельского хозяйства, поэтому важность развития и повышения конкурентоспособности этой отрасли на данный момент очевидна.

Использование в производственном процессе прогрессивных технологий и современной техники, позволяет многим сельхозтоваропроизводителям значительно повысить уровень урожайности на существующих производственных площадях (ресурсо и влагосберегающая технология).

Смена классической технологии на прогрессивную для большинства хозяйств, к сожалению, пока еще трудно реализуема в связи с дороговизной используемой техники. Несмотря на то, что машины для данных технологий производятся на российских заводах (г. Самара, ЗАО "Евротехника") цена их остается европейской. Повышение эффективности сбыта на предприятиях сельхозмашиностроения является ключевой проблемой на данный момент, которую можно решить.

Организация в структуре отдела сбыта отдела регионального финансирования позволит в индивидуальном порядке рассмотреть и разработать схему возможного финансирования для каждого потенциального клиента с учетом его платежеспособности, уровня планируемых доходов.

На данный момент существует достаточное количество возможных вариантов позволяющих сельхозтоваропроизводителю приобрести необходимые производственные фонды без единовременной выплаты полной их стоимости.

Производитель сельскохозяйственных машин устанавливает прямую зависимость между формой платежа (предоплата, оплата по поставке, рассрочка) и ценой. Максимальные скидки предоставляются при 100%-ной авансовой оплате оборудования до момента его отгрузки из-за рубежа. Многие поставщики предлагают дополнительные скидки за раннюю покупку, то есть за внесение части стоимости оборудования до начала сельскохозяйственного сезона (как правило, до середины - конца февраля), что позволяет, им, внести оборудование в план производства, снижает их коммерческие

риски. Но размер предоставляемых дополнительных скидок редко превышает среднюю ставку годовых по кредитным ресурсам.

**Рассрочка платежа от поставщиков.** Фирмы-поставщики практически всегда предлагают поставку техники в рассрочку сроком от 3-6 месяцев до одного года при достаточно большой процентной доле авансового платежа - 40-60%. Но поставщики редко предлагают в рассрочку часть контрактной стоимости, превышающую коммерческую прибыль по данной сделке. Исключения делаются для крупных компаний, например агрохолдингов и компаний, имеющих продолжительную кредитную историю, которую можно проверить. В этих случаях поставщики принимают корпоративные финансовые гарантии компании в качестве дополнительного обеспечения по сделке, что снижает стоимость финансирования примерно на 4% годовых. Компании, имеющие международное аудиторское заключение за последние два-три года, могут рассчитывать на дополнительные скидки.

Предоставление рассрочки от поставщика на 3-6 или 12-18 месяцев напоминает отношения клиента с банком. Поставщик "передает" покупателю право собственности на поставляемое оборудование до момента получения его полной стоимости, а покупатель оформляет залог на приобретаемую технику в российском банке. Размер дисконта на оборудование, оформляемое в залог, так же как и ставку по предоставляемому кредиту, определяют, оценивая привлекательность клиента для банка и его кредитную историю. Юридически право собственности на технику может быть оспорено поставщиком, поэтому банки идут на подобные сделки только с хорошо зарекомендовавшими себя компаниями-поставщиками и со своими ключевыми клиентами.

**Покупка через потребителя.** Многие сельхозпроизводители привлекают к частичному или даже полному финансированию закупаемого ими оборудования непосредственных потребителей их продукции - переработчиков и трейдеров. Часто переработчики молока, пивоваренного ячменя, пшеницы закупают сельхозтехнику для производителей этих продуктов, заключая с ними средне- и долгосрочные контракты на поставку сырья. Таким образом, переработчики гарантируют поступление сырья определенного качества и количества по фиксированной цене.

**Банковское кредитование и лизинг** дают возможность растянуть оплату оборудования на более долгий срок - от одного года до 5-7 лет. Но оформить банковский кредит или лизинг оборудования для сельхозпроизводителя достаточно проблематично, и обходятся они относительно не дорого.

Банки и лизинговые компании, заинтересованные в гарантированном сбыте продукции своего клиента, предпочитают работать в прогнозируемых условиях, что в сельскохозяйственном производстве вряд ли можно гарантировать. Поэтому привлечение банковских кредитов на экономически разумных условиях возможно для предприятий, занятых в сфере АПК и имеющих высокую степень интеграции или диверсификации.

**Субсидированные кредиты** предполагают возмещение 2/3 кредитной ставки. Правительством РФ подписано с 2002 года постановление, регламентирующее отношения между российскими банками и заемщиками - сельхозтоваропроизводителями. Согласно данному постановлению процентная ставка по обслуживанию инвестиционных кредитов, привлекаемых на опре-



деленные цели, в частности на покупку сельскохозяйственных машин, компенсируется за счёт средств федерального бюджета.

**Экспортное финансирование.** В зависимости от объема сделки, сроков ее реализации и рейтинга клиентского банка в России экспортное финансирование может иметь как форму кредита, предоставляемого западным банком, так и займа, предоставляемого поставщиком из средств западного банка (или собственной финансовой структуры). Данная форма финансирования предполагает авансовый платеж (15%) страховую премию одному из страховых агентств (около 5-6%), предоставление российскому банку, клиентом которого является покупатель, ликвидного обеспечения связано с дополнительными расходами клиента по сделке). Процентная ставка по западным кредитам - 4% годовых, если кредит выдан в долларах США, 4,5-5,5% - если в евро. Таможенная очистка закупаемого оборудования не может быть включена в экспортное финансирование, поэтому покупатель самостоятельно ищет средства на растаможивание оборудования - 26-38% дополнительно в зависимости от действующей ставки таможенной пошлины.

**Международные программы поддержки** АПК, например программы ТАСИС предусматривают финансирование сельхозтоваропроизводителей. Их кредиты носят как возвратный, так и (частично или полностью) безвозмездный характер (гранты). Международные программы обычно целевые, поэтому претендовать участие в них могут преимущественно профильные сельхозпроизводители.

**Т.М. Строгова**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## ЛОГИСТИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ ОБЩИХ ЗАТРАТ НА ТОВАРОДВИЖЕНИЕ

Основной задачей построения логистических сетей и выделение полных логистических цепей является оптимизация общих издержек (затрат). Однако, в реально функционирующих логистических сетях, учитывая большое количество логистических посредников и многоассортиментность материальных ресурсов, выделение полных логистических цепей становится трудным и не всегда возможным. Поэтому концепцию общих издержек связывают с понятием логистического канала.

Понятие "логистического канала" распространяется на внешние, внутризаводские и микрологистические системы в пределах их границ.

Каждой составляющей в определенном логистическом звене (логистической цепи, логистической сети или логистическом канале) присущи определенные логистические операции, которые несут на себе определенные издержки.

Издержки обращения по общей их классификации разделяются на два вида: постоянные издержки и переменные издержки.

Постоянные издержки- это те затраты, которые не зависят от объемных показателей материального (или иных) потоков, т.е. не зависят от объема грузооборота (или товарооборота).

Переменные издержки- это затраты, которые напрямую связаны с показателями объемов грузооборота. С возрастанием или уменьшением объемов грузооборота, соответственно увеличиваются или уменьшаются затраты.

Однако темпы роста общих затрат (общих издержек обращения) всегда отстает от темпов роста товарооборота. Такая закономерность обуславливается относительным постоянством постоянных издержек.

Например, объем товарооборота 10000 тыс.руб, издержки обращения: постоянные-400, переменные-600, общие-1000 тыс. руб.

Уровень издержек  $1000 \times 100 / 10000 = 10\%$

Объем товарооборота увеличился в 2 раза и составил 20000 тыс.руб, издержки обращения составили: постоянные- 400, переменные тоже возросли в 2 раза и составили 1200 тыс.руб, общие издержки- 1600 тыс.руб.

Уровень издержек  $1600 \times 100 / 20000 = 8\%$ . Издержки возросли в  $1600 / 1000 = 1,6$  раза, товароборот возрос  $20000 / 10000 = 2$  раза.

В современных условиях, структура общих затрат на товародвижение представляется (ориентировочно) в следующем виде:

- транспортные затраты 46%,
- затраты на хранение 26%,
- поддержание товарных запасов 10%,
- погрузочно-разгрузочные работы,
- упаковка 5%,
- административные затраты 4%,
- затраты на обработку заказов 3%.

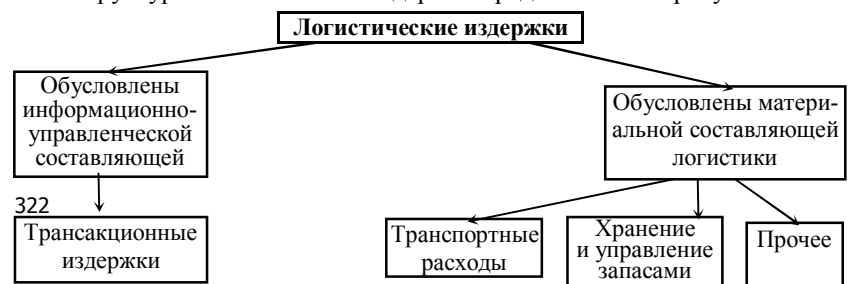
Логистика из общего объема затрат на процессы товародвижения выделяет четыре основные группы издержек:

- издержки на выполнение элементарных и комплексных логистических операций,
- ущерб от недостаточного уровня качества логистического менеджмента и сервиса,
- издержки на логистическое администрирование,
- потери от иммобилизации средств в запасах (производственных, НЗП, сбытовых).

Совокупность этих затрат составляет понятие "общих логистических издержек".

Однако, из общих затрат выделяют затраты, связанные с обеспечением физического перемещения груза (материальные потоки) и затраты по логистическому управлению материальным потоком (транзакционные затраты).

Структура логистических издержек представлена на рисунке.



#### **Рис. Структурная схема логистических издержек**

В общей структуре затрат транзакционные издержки по обеспечению закупок и сбыта готовой продукции координируются друг с другом.

Отличительным признаком транзакций и транзакционных издержек является то, что они связаны с информацией.

Основная задача управления материальными потоками сводится к минимизации общих логистических издержек. В этих целях целесообразным становится увеличение затрат, связанных с транзакционными издержками с тем, чтобы обеспечить максимально возможное сокращение затрат, связанных с физическим перемещением материальных ресурсов.

**Е.В. Строгова, Л.К. Кириллова**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ КОММЕРЦИИ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Одним из необходимых моментов рыночной среды является создание конкурентной среды в хозяйственной сфере. Конкуренция представляет собой соперничество, борьбу за более выгодные условия и соответственно - за лучшие результаты деятельности. В предпринимательстве это в конечном счете борьба за достижение более высокой прибыли. В связи с этим, возникает вопрос о профессиональной подготовке специалистов коммерции как важного фактора конкурентоспособности предприятия. Специалист коммерции - это специалист по организации процессов, связанных с куплей-продажей, обменом и продвижением товаров от производителей к потребителям с целью удовлетворения покупательского спроса и получения прибыли. Областью профессиональной деятельности специалиста коммерции является сфера товарного обращения. Объектами коммерции, как профессиональной деятельности выпускников, являются товары. Выпускник должен быть подготовлен к выполнению таких видов профессиональной деятельности, как коммерческо-организационная, научно-исследовательская, проектно-аналитическая, а также работы в образовательных учреждениях. Специалисту по коммерции необходимо быть подготовленным к решению следующих профессиональных задач: выбор товаров и формирование товарного ассортимента, подбор покупателей и поставщиков; планирование и организация процессов закупки и продаж товаров; организация коммерческих взаиморасчетов; организация товародвижения и создание системы стимулирования

сбыта; управление товарными запасами; исследование и анализ товарных рынков; исследование ассортимента и конкурентоспособности товаров и т.д. Новые условия рыночной среды требуют от специалистов по коммерции более профессиональных навыков в достижении поставленной цели. При трудоустройстве важную роль играют высшее экономическое образование, опыт работы не менее трех лет, коммуникабельность и возраст, в среднем, от 23 до 35 лет. Если анализировать вакансии на биржах труда Самарской области, то можно сделать вывод, что требуются специалисты по коммерции преимущественно мужского пола, при этом необходим опыт работы с партнерами по бизнесу. Большая часть рабочего времени коммерсанта приходится на проведение деловых переговоров и деловую переписку в отношении различных коммерческих сделок. Мировой и отечественный опыт накопили большое количество различных рекомендаций в этой области. Если специалист стремится быстро заключить сделку, с самого начала он должен продемонстрировать партнеру свою готовность к сотрудничеству. И здесь вступает в силу его умение вести переговоры. Проведенные быстро, экспромтом, они, как правило, не дают положительного результата, ибо в этом случае сказывается неподготовленность одной или обеих сторон. Прежде чем начать переговоры, будь то личная встреча или переговоры по телефону, коммерсанту необходимо точно обдумать, что говорить, представляя себе как можно больше вариантов реакции на начало разговора. Все это определяет стратегию переговоров, под которой понимается выбор и определение главной задачи, вытекающей из целей функционирования фирмы. Обычная форма переговоров зависит от тактики последовательно занимаемых, а затем уступаемых в определенной последовательности позиций. Такая тактика называется тактикой позиционных торгов. Торг предполагает использование разных подходов в зависимости от поставленной цели. Различают мягкий, жесткий и принципиальный подходы. Альтернативой позиционному подходу является метод, получивший название "принципиального подхода" или "переговоров по существу", который служит эффективному и дружественному достижению разумного результата. В том и другом вариантах применяются различные методические приемы, они в немалой степени сводятся к тому, насколько четко и точно определяется позиция стороны и на каких проблемах обеих сторон сделан акцент. Также необходимо установить, есть ли у вашего партнера потребность в ваших товарах, а также право на их покупку (лицензия и т. п.) и возможность заплатить за нее. Исходить нужно из того, что ваш собеседник, так же как и вы, хорошо подготовился к переговорам, знает положение партнера, его цели и может логично аргументировать свои высказывания, не поддаваясь на ваши уловки. Он, как и вы, представляет интересы своей фирмы, тщательно обдумывает положительные и отрицательные стороны ваших деловых предложений. Такая позиция в переговорах должна уберечь коммерсанта от использования негативных приемов в общении с собеседником, например, от попыток намеренно вывести его из равновесия путем затягивания переговоров и т. п. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что коммерсант должен владеть не только профессио-

нальными навыками, но и следовать этикету делового человека, так как это необходимо для его профессиональной подготовки и для возможности конкурировать на рынке товаров и услуг.

**Д.И. Токарев**  
Самарская государственная  
экономическая академия

### **ИНТЕГРАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ЦЕПОЧКИ НА БАЗЕ СТОИМОСТНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ**

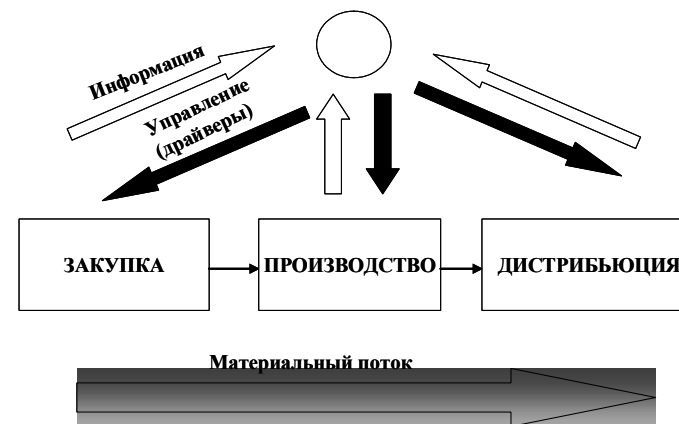
Создание логистических цепочек является инструментом конкурентоспособности в условиях турбулентности бизнес среды. Интеграция является ключевым фактором успеха логистической цепочки, так как логистика не ограничивается операциями внутри компании, а представляет поле взаимодействий между фирмами. В нынешней конкурентной среде фирма может стать по-настоящему эффективной только в случае, если ей удастся вовлечь в интеграцию своих потребителей и поставщиков.

Управление цепочками поставок (Supply Chain Management- SCM) предполагает системный подход к управлению всеми потоками информации, материалов и услуг от поставщиков сырья через предприятия и склады до конечного потребителя.

SCM - это философия бизнеса, строящаяся на процессном подходе и интеграции элементов бизнеса - закупок, производства, дистрибуции (см. рисунок).

SCM включает комплекс задач, прежде всего задач управления на стратегическом уровне, являясь инструментом по реализации логистических стратегий партнерства, организации стратегических союзов между компаниями - элементами логистической цепочки.

Концепция стратегического управления предполагает определение комплекса стратегических целей, как всей цепочки поставок, так и для ее составляющих. Современный подход к оценке эффективности элементов бизнеса является оценка его вклада в рост (убывание) стоимости компании.



**Рис. Модель управления цепочкой поставок**

Основные положения этого подхода:

- стоимость является аккумулятирующим и долгосрочным показателем эффективности бизнеса. В отличие от нее, например, прибыль является краткосрочным показателем и не может быть использована в стратегическом управлении;
- стоимость компании определяется ее дисконтированными денежными потоками от будущих доходов и затрат;
- управление стоимостью осуществляется через факторы (драйверы) стоимости.

Каждый элемент цепочки поставок имеет свои факторы стоимости, воздействуя на которые они изменяют стоимость всей цепочки. Так для процесса закупки основными факторами являются: цена сырья, уровень запасов, размер заказа; для дистрибуции - цена продаж, объем продаж, размер товарного запаса.

В этом случае проблема интеграции логистической цепочки на базе стоимостного подхода формируется как задача планирования, управления и контроля за достижением элементами целевых значений факторов стоимости, максимизирующих общую стоимость цепочки.

**В.Ю. Тюрина, Ю.М. Федорчук**  
Саратовский государственный  
технический университет

### **ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Современное развитие реального сектора экономики страны и ее регионов, становление рыночных отношений, ликвидация экономических проблем в промышленности, сельском хозяйстве, социальной сфере возможны лишь на базе развития инновационных процессов, созда-

ния и передачи в экономику новых технологий, получения, распространения и использования знаний и информации.

Мировой опыт инновационного развития экономики убедительно показывает, что рынок является исходной основой и конечной фазой инновационного цикла, однако он все же не способен сам по себе обеспечить полноценное системное решение проблем инновационного процесса. Необходимым является государственное регулирование инновационного развития экономики, определение направлений научно-технической политики государства.

Следует отметить, что до сих пор в нашем обществе отсутствует четкое представление о сути, особенностях и статусе государственной научной политики. Необходимо представить государственную научную политику как особую сферу властных отношений в общей деятельности государства, направленную на развитие науки.

Стратегическая цель государственной научной политики - превращение российской науки в действенный ресурс государства, систему динамичную, самоуправляемую, многоукладную; в приоритетно поддерживаемую систему производства знаний и их внедрение в практику, которая сочетает масштабные фундаментальные исследования с конкурентоспособными прикладными НИОКР, способствующими выходу России на мировой рынок.

Тактическая цель - сохранение элитной части научного потенциала России, способного развивать фундаментальные и прикладные исследования и создавать новые формы реализации идей с целью экономического и политического развития государства.

Последнее, в принципе, невозможно без ориентира на инновационное развитие страны.

Высшей школе принадлежит важная роль в формировании инновационного пути развития экономики страны и регионов. Вузы, работающие в регионах, должны обеспечивать развитие логистического инновационного цикла от стадии фундаментальных исследований до выпуска и реализации наукоемкой продукции и технологий, создавать и совершенствовать инновационные инфраструктуры в вузах и регионах, осуществлять подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов, работающих в инновационной сфере.

Однако, инновационный процесс протекает в разных странах и в различных регионах одной страны с неодинаковой скоростью и в разных масштабах. Сложилось такие различия под воздействием ряда причин, среди которых важное место занимают особенности управления и организации данного процесса.

Механизм управления и организации инновационного процесса, на наш взгляд, должен базироваться на:

- органическом единстве научно-технического прогресса с экономическим, социальным и духовным развитием общества;
- демократизации и децентрализации управления, развитию самоуправления в сфере науки и техники;
- первоочередной государственной поддержке научно-исследовательских работ мирового уровня, а также работ, обеспечи-

вающих решение важнейших проблем республики, путем выбора научно-технических приоритетов и концентрации на их реализации;

- сбалансированном развитии фундаментальных, прикладных исследований и разработок за счет прямой государственной поддержки, экономического стимулирования инновационной деятельности предприятий;

- поддержке конкуренции и предпринимательства в научно-технической сфере, осуществление антимонопольных мероприятий;

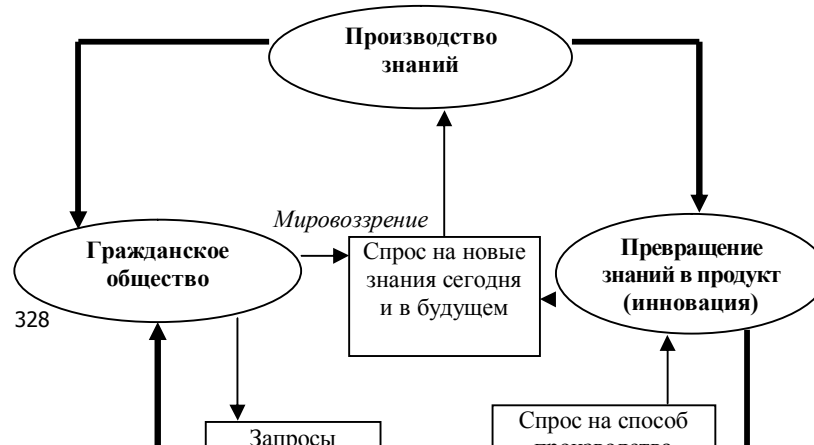
- содействии развитию рынка научно-технической продукции, сбалансированного развития научного, образовательного и производственного потенциалов;

- многовариантности и равноправности всех форм организации научно-технической деятельности, объединении коллективного и индивидуального научно-технического творчества;

- максимальном использовании возможностей мировой науки и техники для обеспечения научно-технического прогресса.

Решение поставленных задач предполагает особое понимание образования. Как нам всем известно, образование - это изменение взгляда человека на мир, отношения к вещам и другим людям, это изменение самого человека и воспринимаемого им мира. Такое понимание образования предполагает, что его субъектом становится сам человек.

Образование становится процессом, дающим не столько готовые и систематизированные знания, всеобщие и безличные, сколько способы мышления, свойственные тем или иным формам социальной деятельности: не только научной, но и технической, экономической, политической, правовой и пр. Научная школа в сфере проектного образования, выступает как фактор, определяющий развитие современной науки, формирующий современное научное мышление и обеспечивающий создание новой научной картины мира, соответствующей современной проектной культуре. Сфера науки является только одним из многих элементов общества, и чтобы определить ее место в будущем, обществу надо видеть ее связи с другими составляющими, прежде всего с теми, где происходит потребление знаний, создаваемых наукой. Приведенная схема (рис.1) показывает связи между сферами производства знаний (фундаментальной науки) и сферами потребления знаний - это и решение глобальных национальных и наднациональных проблем, мировоззрение и образование, производство технологий и материалов, производство товаров и услуг.



## Продукт

### Рис. Цикл производства и потребления знаний

Анализ процесса и результатов инновационной деятельности на предприятиях России, в сферах НИОКР и высшего образования, показал ее обусловленность предпосылками, основные из которых сформулируем в виде факторов.

1. Базовый уровень знаний. Он служит границей между достижениями и пробелами в общих и специальных знаниях. Порог знаний дает научному сообществу ориентир для дальнейших поисковых фундаментальных и прикладных исследований, а инженерному и управленческому корпусу - базу для целевых прикладных разработок. Индикаторами достижений в общенаучных знаниях являются открытия - неизвестные ранее научные результаты, кардинальным образом повышающие уровень познания, а в специальных знаниях - продукты прикладных исследований и разработок, получившие международное признание. К числу индикаторов пробелов в знаниях относятся проблемы в обществе и среде обитания, требующие неотложного решения - недостаток энергоресурсов, экологическая и социальная безопасность, болезни, стихийные бедствия. Базовый уровень знаний в стране определяет практическую способность страны, объединение стран, либо предприятия воспользоваться накопленными в мире знаниями.

Базовый порог знаний характеризуется тремя составляющими:

- общенаучным заделом, складывающимся из опубликованных в мировой литературе результатов фундаментальных исследований и собственных накопленных фундаментальных разработок, пока не апробированных;

- специальным научным заделом, образующимся из результатов прикладных исследований и разработок (патентов, "ноу-хау", методик, алгоритмов и т.п.), но интеллектуальная собственность на них принадлежит данной стране (группе стран, предприятию);

- научным фоном в тех областях общенаучных и специальных знаний, в которых данная страна (объединение стран, предприятие) заинтере-

ресована. Имеется в виду наличие в каждой такой области критического слоя специалистов и научных школ, а также надлежащего научного обслуживания.

Первые две составляющие удобно использовать для регистрации портфеля заделов в научных знаниях на данный момент времени и определения его соответствия требуемому масштабу. Масштаб задела для решения инновационной задачи равен критической массе соответствующих научно-прикладных идей.

Все три составляющие в совокупности целесообразно применять для оценки потенциальной способности страны самостоятельно организовать немедленно или в ближайшей перспективе целевые НИОКР по восполнению портфеля заделов. В частности, обнаружение при такой оценке нехватки научно-прикладного потенциала на предприятии для разрешения конкретной проблемы и невозможности его повышения до требуемого уровня в планируемые сроки свидетельствует о необходимости привлечения партнеров, либо целесообразности получения лицензии, если подходящие разработки уже имеются.

2. Инновационно-инвестиционные ресурсы. Возможность инвестирования в инновационные проекты определяется физическим наличием и доступностью капитала, вкладываемого сегодня во имя будущей высокой отдачи в случае не совсем очевидного успеха.

Инновационные финансовые ресурсы могут быть рисковым капиталом, вкладываемым для получения высоких прибылей, или некоммерческими, такими как субвенции, для которых отдачей служит достижение целей, важных для устойчивого развития. Типичным терминалом для коммерческого рискованного капитала является венчурная фирма, а для бесприбыльного - общественный научный фонд. Соответственно в первом случае его источниками будут предприниматели и рисковые инвесторы, а во втором - спонсоры с некоммерческой мотивацией.

3. Наличие инновационных предпринимателей - специфического типа бизнесменов, выступающих связующим звеном между новаторами - авторами оригинального научно-прикладного продукта - и обществом, в частности, сферами производства и потребления. Помимо обычных индивидуальных качеств (таланта, кругозора, воображения, расположенности к деловому риску) такой предприниматель должен обладать своеобразной формой предвидения жизнеспособности конкретного научно-прикладного продукта, представляемого к освоению, как правило, еще сырым - в виде образа, идеи или в лучшем случае концептуальной модели, к примеру, концепт-кара. Это предвидение в условиях повышенной неопределенности.

Его базой является инновационный замысел. Он формируется талантом, причем не столько под влиянием спроса и экономической конъюнктуры, сколько под воздействием специфических компонент интуитивного прогнозирования, потенциального портфеля перспективных разработок, находящихся в поле зрения предпринимателя, и способов продвижения нововведения на рынок.

Предприниматель систематизирует научно-прикладные продукты, взаимодействуя с новаторами и формируя инновационный портфель, оценивает возможные пути реализации и жизнеспособность каждой пер-

спективной разработки посредством соответствующих критериев. Последние подбираются и адаптируются индивидуально. Из имеющихся в мировой инфраструктуре принятия решений критериев (научно-технических, социально-психологических, экологических, коммерческих и других) выбираются подходящие по принципу разумной достаточности, исходя из интуиции, предпочтений и индивидуально-типологических особенностей. В результате и возникает образ того самого проекта, при котором идея потенциального нововведения через несколько лет превратится в привлекательный для потребителей продукт.

Чтобы ожидаемая прибыль превратилась в реальную, бизнесмен должен принимать во внимание и то обстоятельство, что лишь меньшая часть капиталовложений идет на трансформацию идеи в концепцию и создание опытных образцов. А большую их долю надо потратить, чтобы вывести разработку на рынок для коммерческого использования. Поэтому должна быть смоделирована активная стратегия маркетинга по продвижению будущего продукта на рынок. В частности, для пионерных разработок такая стратегия может быть ориентирована на создание у потенциальных покупателей чувства неудовлетворенности существующим товаром и ожидания более привлекательного. Реализация подобной стратегии позволяет не только заинтересовать потребителей, но и нейтрализовать конкурентов.

Инновационный замысел и стратегия маркетинга служат ключевыми аргументами в пользу конкретного проекта. Естественно, непосредственно перед принятием решения о начале финансирования предприниматели не полагаются полностью на интуицию и удачу, а проводят (для уменьшения рисков) более детальную проверку его жизнеспособности, но уже с привлечением независимых специалистов-аналитиков. Кроме того, укажем, что инновационный замысел может появиться не только в процессе мыслительного эксперимента, но и ассоциативно - неожиданно, внезапно. Этому способствует настрой на экономико-управленческий поиск, например, через средства массовой информации, "социальный заказ", характеризующие насущные потребности общества.

4. Поле инновационной активности. Оно очерчивается границами концентрации потенциальных объектов приложения знаний и навыков на соответствующих иерархических уровнях, территориях, в определенных видах деятельности.

Потенциальные инновационные объекты - это "узкие" места в различных открытых системах (машинных, биологических, человеко-машинных, социально-технических и иных), функционирующих в рамках "общество - среда обитания - техника". Осуществление в потенциальных объектах специальных проектов (научно-промышленно-инновационных и др.) обеспечивает расшивку "узких" мест путем внедрения подходящих нововведений (модернизационных, новаторских, опережающих и пионерных).

При этом важно подчеркнуть, что ключевыми предпосылками организации конкретного проекта, включая выбор схемы и объемов финансирования, являются предложение новаторами адресного научно-прикладного продукта и наличие у заинтересованного предпринимателя

или менеджера экономико-управленческого решения по превращению такого продукта в реальное нововведение.

5. Инновационный климат. Это своеобразная "питательная среда", которая обеспечивает благоприятный фон для взаимодействия охарактеризованных выше факторов. Подобная среда включает систему необходимых социальных, юридических, экономических, информационных и других институтов, поддерживающих как нововведенческую деятельность, так и самих новаторов. К типичным примерам организационных построений, способствующих формированию инновационного климата, можно отнести виртуальные корпорации, технополисы, бизнес-инкубаторы, кибернетические информационные пространства.

Важной составной частью государственной социально-экономической политики в нашей стране должна стать инновационная политика, определяющая цели инновационной стратегии и механизмы поддержки приоритетных направлений инновационной деятельности. Главными и острейшими проблемами в настоящее время являются повышение эффективности использования научных разработок и внедрение результатов фундаментальных и прикладных исследований в производство.

Формирование и реализация инновационной политики основываются на создании такой системы, которая позволит в кратчайшие сроки и с высокой эффективностью использовать в производстве интеллектуальный и научно-технический потенциал страны. Благодаря использованию новых информационных технологий этим потенциалом могут пользоваться как малые, так и крупные организации всех форм собственности.

Инновационная политика является мощным рычагом, с помощью которого предстоит преодолеть спад в экономике, обеспечить ее структурную перестройку и насытить рынок разнообразной конкурентоспособной продукцией.

Будут новые технологии, будет технический прогресс, а вместе с ним и более высокий уровень национальной безопасности, экономического развития, создание новых рабочих мест, и улучшение благосостояния общества. Это значит, что начинать надо с формирования на основе новых организационно-экономических принципов - механизмов функционирования вузовской науки, включая использование множественности источников финансирования, развитие научно-производственной деятельности с выходом на международный рынок, вовлечение научного потенциала в решение общественных проблем.

**М.В. Уманская**  
*Саратовский государственный  
технический университет*

## **РОЛЬ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ**

Финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия в современных экономических условиях характеризуется высокой сте-

пенью динамичности и, как следствие, неопределенности. Поэтому для их адекватной оценки предъявляются высокие требования к анализу внешней среды предприятия, т.е. возникает необходимость создания такой методики исследования, которая позволила бы отследить финансовые результаты не только по факту появления, но и в процессе их формирования.

Логистический подход основан на системном управлении материальным потоком, как величины непрерывной. Эффективность материальных потоков отражается в финансовом потоке, поэтому созданию логистической системы материальных потоков должен предшествовать анализ финансовых потоков. Одним из основных объектов этой концепции управления производством стали издержки распределения (сбыта) продукции. Управление потоками ресурсов имеет главную цель - своевременное обеспечение потребителей материальными ресурсами согласно производственным потребностям. Для достижения этой цели выбираются такие способы, которые позволяют получить максимальную величину прибыли в данных организационно-технических и экономических условиях, т.е. при заданных "входах" в систему. Логистическая система, о которой идет речь, представляет собой совокупность функционально взаимосвязанных элементов, составляющих систему материально-технического обеспечения, производства и сбыта. Логистическая система на микроуровне относится к определенной организации бизнеса и предназначена для управления и оптимизации материального и сопутствующих ему финансового и информационного потоков.

Совокупный финансовый или денежный поток предприятия является важнейшим объектом управления. Целями этого управления является определение необходимого размера финансовых ресурсов и направлений использования избыточных денежных средств. Определение этих величин позволяет эффективно использовать финансовые ресурсы предприятия, т.е. минимизировать издержки оборота капитала.

Управление финансовыми потоками осуществляется по четырем основным направлениям:

- 1) управление текущим потоком денежных средств;
- 2) расчет оптимального уровня запасов денежных средств;
- 3) рациональное использование избыточных финансовых ресурсов;
- 4) управление дополнительным объемом денежных средств.

Управление текущим потоком денежных средств определяет потребность в финансовых ресурсах в процессе основной деятельности предприятия (расчеты с контрагентами, расчеты по оплате труда, уплата налогов и т.п.).

Для покрытия непредвиденных расходов (форс-мажорные обстоятельства, нарушение условий договора контрагентами, изменение экономических условий и т.р.) необходимо иметь определенный запас денежных средств на расчетном счете. Расчет величины такого запаса требует детальных прогнозов и анализа движения денежных средств. Этот запас не должен превышать определенной расчетной величины, в противном случае будет наблюдаться снижение рентабельности капитала за счет упущенной выгоды.

Рациональное использование избыточных финансовых ресурсов означает поиск направлений эффективного вложения средств. При этом необходимо достижение наибольшей ликвидности при инвестировании временно свободных средств.

Управление дополнительным объемом финансовых средств подразумевает формирование постоянного компенсационного остатка на расчетном счете предприятия, который устанавливается обслуживающим банком. В этом случае все банковские операции выполняются бесплатно.

Основной целью финансового обслуживания материальных потоков в логистической системе является обеспечение их движения финансовыми ресурсами в необходимых объемах, в поставленные сроки, с использованием наиболее эффективных источников финансирования. В условиях формирования рыночной экономики повышение эффективности движения товарных потоков достигается за счет улучшения их финансового обслуживания.

Как уже отмечалось, финансовый поток в логистике подразумевает движение денежных средств для обслуживания материального потока. В зависимости от вида материального потока и места его движения можно выделить внешний и внутренний финансовые потоки. Внешний финансовый поток представляет собой движение денежных средств в наличной или в безналичной форме (оплата поставщику за сырье и материалы, оплата услуг транспортной организации и т.п.). При движении товарно-материальных ценностей внутри предприятия реального движения денежных средств не происходит. В этом случае финансовый поток находит свое отражение в документообороте предприятия: при прохождении материальным потоком определенных стадий, финансовый поток движется по счетам бухгалтерского учета с занесением в соответствующие регистры.

Анализ финансового механизма обслуживания товарных потоков показывает, что, во-первых, наличие логистического финансового потока обусловлено существованием обслуживаемого им товарного потока. Во-вторых, направление, объем, источник возникновения, и время начала движения финансового потока зависит от формы расчетов в договоре купли-продажи и условий платежа. В-третьих, использование ценных бумаг для оптимизации взаиморасчетов между продавцом и покупателем усложняет механизм финансового обслуживания товарных потоков, но повышает его эффективность.

Конкретный механизм финансового обслуживания товарных потоков зависит от характера хозяйственных связей. Логистические финансовые потоки создаются и используются для обеспечения эффективного прохождения материальными потоками всего пути следования. При этом специфика финансового потока заключается в обслуживании процесса перемещения в пространстве и во времени соответствующего материального потока.

**Л.И. Харина**

*Омский государственный  
институт сервиса*

## К ВОПРОСУ ОБ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ

Запасы представляют собой совокупность средств производства, хранящихся в соответствующих хозяйственных структурах как сферы производства, так и сферы обращения. В отличие от поставок, которые в основном имеют форму динамичных материальных потоков, в запасах преобладает статичная форма. Наличие запасов является одним из основных условий непрерывности процесса воспроизводства, так как они обслуживают конкретный процесс.

Главная проблема, возникающая в любой логистической системе в отношении запасов, - их оптимизация, т. е. поддержание оптимального уровня запасов для каждой номенклатурной позиции. Исходя из принципов и подходов логистики, это означает поддержание наиболее низкого уровня, соответствующего требованиям логистической системы и в первую очередь производства.

Основной целью логистики в области управления запасами является мобилизация всех потенциальных материальных ресурсов для обслуживания потребностей производства с минимальными затратами, а также оценка и оптимизация скорости их оборачиваемости в действующей логистической системе.

Проблема эффективного управления запасами остается весьма актуальной для большинства предприятий. Первостепенное значение этой проблеме придает огромный объем оборотных средств, вложенных в запасы. Компании вкладывают огромные средства в создание и поддержание запасов. Отечественная практика свидетельствует, что затраты только на поддержание запасов в среднем составляют от 5 до 15% их годовой стоимости. Избыток или дефицит запасов всегда оборачивается для предприятий существенным снижением их прибыли и конкурентоспособности в современных условиях.

С точки зрения менеджмента, управление запасами - это балансирование между двумя целями, взаимоисключающими друг друга - это, с одной стороны, сокращение совокупных затрат, направленных на содержание запасов (из-за чрезмерных запасов растет потребность в оборотном капитале, складских площадях, в расходах на страхование и уплату налогов, возникают непредвиденные убытки, обусловленные снижением качества и порчей запасенных сырья и продукции) и, с другой, обеспечение максимальной надежности производственного процесса. Таким образом, увеличение запасов целесообразно до тех пор, пока предполагаемая экономия превышает затраты по содержанию дополнительных запасов и отвлечению оборотных средств. В нестабильной экономике с большой вероятностью невыполнения условий поставок или возникновением непредвиденных заказов приведенное выше правило необходимо скорректировать на затраты, связанные с отсутствием необходимых материалов или готовой продукции.

Основные подразделения предприятия по-разному формулируют свое отношение к формированию запасов. Для производственного отдела, служб закупок и сбыта приоритетны положительные аспекты наличия запасов. Финансовый и плановый отделы стремятся к сокращению запасов до минимально возможного уровня, поскольку для них важнее уменьшение об-

щих издержек и ускорение оборачиваемости текущих активов. Противоположные цели различных подразделений фирмы по отношению к запасам порождают конфликты, сглаживание которых является одной из ключевых задач логистического управления запасами.

Существует два принципиальных пути решения этой проблемы: стратегия по запасам определяется более сильным влиянием той или иной структуры предприятия либо регламентируется на более высоком уровне управления исходя из стратегических приоритетов компании в целом, устанавливающим компромисс между рисками и затратами или ликвидностью и оборачиваемостью. Второй путь более труден, поскольку предполагает наличие стратегического мышления у руководства, а также навыков в вопросах управления запасами и хорошо поставленного управленческого учета.

Рекомендуется пять последовательных этапов постановки системы управления запасами.

1. Определение стоимости запасов, их номенклатуры и количественных характеристик (объемных, временных параметров, сведений о местонахождении);

2. Проведение ABC-анализа и выявление ключевых запасов категории А, менее важных - категории В и второстепенных по значению - категории С;

3. Регистрация методов и процедур, используемых компаниями в настоящее время при управлении запасами. Выбор критериев для оценки результативности существующей системы управления запасами и постановка учета, позволяющего получать всю необходимую информацию для этой цели;

4. Сравнение существующих методов и процедур управления с требуемыми. Настройка системы информационного мониторинга запасов, хода выполнения заказов, издержек по хранению запасов;

5. Определение шагов перехода из состояния "как есть" к состоянию "как надо". Разработка новой или усовершенствование действующей системы управления запасами.

Таким образом, разработка и организация системы управления запасами позволит уменьшить издержки, повысить эффективность деятельности предприятия, и, как следствие, добиться увеличения прибыли.

**О.М. Харькова**  
*Оренбургский государственный университет*

## ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА

На этапе административной экономики все предприятия автомобильного транспорта подразделялись, прежде всего, по своей ведомственной принадлежности и входили в одну из двух категорий. Автомобильный транспорт общего пользования (АТОП) составляли автотранспортные предприятия, подчиненные Министерству автомобильного



транспорта, а также органам власти городов Москвы и Ленинграда. В Минавтотрансе существовала достаточно эффективная жесткая система вертикального подчинения, планирования и распределения необходимых для выполнения перевозок ресурсов. Предприятия выполняли предусмотренные государственными планами важнейшие перевозки, в том числе междугородные и международные.

Ко второй категории относился ведомственный автотранспорт (ВАТ). Его составляли автотранспортные предприятия, находившиеся в подчинении нетранспортных министерств и ведомств промышленных, сельскохозяйственных и других отраслей. Основной задачей ВАТ согласно действовавшим установлениям было выполнение перевозок грузов для собственных нужд предприятий соответствующих министерств и ведомств.

Негосударственный сектор в автотранспортной отрасли отсутствовал.

В системе АТОП была создана развитая нормативно-правовая база, проводилась целенаправленная научно-техническая и технологическая политика, формировалась и совершенствовалась финансовая, инвестиционная, тарифная системы. Управление, как и в других отраслях, строилось на основе централизованной разработки плановых заданий и соответствующего им ресурсного обеспечения. Помимо организации, планирования и контроля основной производственной деятельности, органы управления АТОП разрабатывали и осуществляли программы и проекты в сферах безопасности движения, экологии, в области подготовки кадров, социального развития и так далее.

Экономические реформы принципиально изменили систему организации и управления на автотранспорте. Важнейшим этапом стала ликвидация бывших производственных министерств (за исключением сохраненного пока Министерства путей сообщения) и интеграция их в единое Министерство транспорта Российской Федерации. Министерство транспорта представляет собой основной орган федерального управления транспортной системой, который выполняет в отношении всех видов транспорта следующие основные функции:

- разработка основных положений государственной транспортной политики;
- обеспечение совершенствования и развития нормативно-правовой базы транспортной деятельности;
- обоснование статей федерального бюджета, касающихся централизованного финансирования развития транспортных отраслей;
- разработка и организация выполнения общегосударственных транспортных программ;
- организация и финансирование научных исследований;
- сотрудничество в рамках международных организаций в области транспорта и так далее.

Таким образом, осуществлен переход от прямого производственного управления к управлению, основанному на сочетании экономических и административных механизмов. Принципиально изменился и состав субъектов управления. Опыт комплексного экономического управления столь масштабной и сложной по структуре отраслью в России отсутствует.

Важную роль в системе управления автомобильным транспортом играет Российская транспортная инспекция (РТИ) - орган в составе Минтранса, задачей которого является осуществление лицензионной и контрольной деятельности. Наряду с отделениями РТИ, сформированными "сверху", на региональном уровне по инициативе местных администраций повсеместно создаются территориальные органы государственного управления автомобильным транспортом. Во взаимодействии с отделениями РТИ они осуществляют регулирование транспортной деятельности в регионах от имени местных органов власти с учетом обеспечения автотранспортного обслуживания данной территории.

Начиная с 1992 года на автомобильном транспорте, как и во всем экономическом комплексе, интенсивно развиваются процессы приватизации и разгосударствления, направленные на радикальное изменение отраслевой структуры собственности. Одновременно в результате деятельности независимых хозяйствующих субъектов в отрасли появляются новые предприятия различной специализации и принадлежности.

В ходе разгосударствления и приватизации предприятий бывшего автомобильного транспорта общего пользования на первом этапе экономической реформы ставились следующие задачи:

- формирование на автотранспорте достаточно широкого слоя частных собственников, заинтересованных в эффективном использовании принадлежащих им средств производства;
- стимулирование конкуренции, разрушение государственной монополии на автотранспорте, повышение конкурентоспособности автотранспорта в целом;
- сокращение непроизводительных издержек на автотранспорте, общее повышение экономической эффективности его работы;
- повышение качества и расширение номенклатуры транспортных услуг, предоставляемых автотранспортными предприятиями клиентуре.

Все предприятия автомобильного транспорта были отнесены в зависимости от возможности приватизации к одной из следующих групп:

а) предприятия, не подлежащие акционированию и приватизации в целях сохранения единых систем управления перевозками, создания условий для обеспечения технологического единства перевозочного процесса и выполнения государственных заданий предприятия, приватизация которых должна осуществляться путем их преобразования в акционерные общества открытого типа с закреплением контрольного пакета акций в государственной собственности. К этой группе были отнесены предприятия, имеющие государственные мобилизационные задания или занимающие доминирующее положение на федеральном или местных рынках товаров, работ и услуг, а также имеющие общегосударственное значение;

б) предприятия, приватизация которых должна осуществляться в общем порядке способами, предусмотренными Государственной программой приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации с учетом отраслевых особенностей предприятий автомобильного транспорта.

На начальном этапе приватизации применялись четыре способа приватизации имущества автотранспортных предприятий.

## ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В ОМСКОЙ ОБЛАСТИ

Логистическая стратегия и тактика через комплекс оказываемых потребителям услуг является эффективным средством создания системы тесных интегрированных связей между производителями, различного рода посредниками (торговыми, транспортными и др.) и покупателями. Новое прогрессивное мировоззрение по отношению к товару не как к определенному материальному продукту, а как к специфическому многостороннему явлению определяет соответствующую товарную политику не только промышленного предприятия, но и торговых фирм, транспортно-экспедиционных организация, систем хранения и переработки продукции. Все они выступают с разной долей участия в создании того совокупного конечного продукта, который поступает потребителю.

Именно данное обстоятельство является основной причиной того, что промышленные производители, торгово-посреднические, транспортные и другие структуры вынуждены осуществлять свою деятельность, руководствуясь комплексным критерием покупательского спроса.

Удовлетворенный свойствами и ценой материального товара, покупатель все активнее диктует свои условия в области структуры и качества услуг, в первую очередь оказываемых ему в процессе поставки этого товара. В этих условиях экономия на обслуживании потребителей в области организации им поставок продукции может обернуться развалом всех производственно-коммерческих отношений поставщика (производителя, посредника) и наоборот, инвестирование лишнего процента своего бюджета в систему (подсистему) логистического сервиса может в будущем оправдать все ожидания.

Производственно-транспортно-коммерческая деятельность в масштабе избранного пространства соответствующим образом последовательно или одновременно трансформируется с учетом нового порядка логистического управления. Исключительно важно, чтобы процессам внедрения предвзялась корректная социальная, психологическая подготовка, дополнительно обосновывались организационные и социально-экономические мотивации перехода к логистическому управлению. Новый порядок программно-целевого логистического управления комплексной производственно-транспортно-коммерческой деятельностью должен накладываться на хорошо подготовленную среду жизнедеятельности человека. Чем большую лояльность проявят коллективы работающих в интегрируемых организациях и предприятиях, тем с большей эффективностью и с меньшими затратами времени осуществиться внедрение и адаптация нового порядка логистического оптимизационного управления.

Традиционное управление в большинстве отраслей базируется в основном на линейной и линейно-функциональной структурах, являю-

Первый - преобразование предприятий в акционерные общества открытого типа и продажа их акций. Таким способом приватизировалось большинство крупных и средних предприятий.

Второй - продажа предприятия на аукционе или по конкурсу. Этот способ приватизации мог быть избран для мелких и средних предприятий или для отдельных структурных подразделений крупных предприятий.

Третий - продажа отдельных автомобилей, выделенных из состава автотранспортных предприятий. Обычно для самостоятельной продажи выделялись автомобили, которые использовались неэффективно либо по своему типу не соответствовали основным перевозкам, выполнявшимся данным предприятием.

Четвертый - выкуп предприятий их коллективами, работавшими ранее на условиях аренды.

Одновременно с приватизацией осуществляется и процесс разгосударствления - передачи предприятий из Федеральной собственности в собственность субъектов Российской Федерации.

Предприятия бывшего ведомственного автотранспорта не подпали под государственную программу приватизации автомобильного транспорта. Их разгосударствление и приватизация происходила под контролем соответствующих отраслевых структур.

Помимо акционирования и приватизации государственных предприятий, изменение структуры автотранспортной отрасли происходит и за счет возникновения новых хозяйствующих субъектов.

В большинстве случаев приватизированные предприятия транспорта к сожалению, не меняют кардинальным образом свое экономическое поведение в части тарифной, сбытовой, маркетинговой, производственной политики, многие продолжают ориентироваться на государственные инвестиционные источники, не ставят целей максимизации прибыли и ее реинвестирования и так далее.

Объективная потребность в дополнительном бюджетном финансировании функционирования и развития общественного пассажирского транспорта обусловила острый кризис этой подотрасли на первом этапе реформ. Трудности первого этапа реформ создали устойчивую тенденцию спада. Уменьшается количество автобусных маршрутов, наполнение салонов в среднем в 1,6 раза превышает нормативный уровень, растут интервалы движения.

Городские автобусные перевозки нерентабельные сами по себе в подавляющем большинстве стран мира (в силу социальных ограничений), в кризисных условиях переходного периода в России стали катастрофически убыточными. Снижение реальной кассовой выручки обусловлено вынужденным повышением тарифов на фоне падения платежеспособности населения. Кроме того, чрезвычайно обострилась проблема компенсации перевозки пассажиров-льготников. На предприятиях существует нехватка подвижного состава и штата водителей. Все это вызывает необходимость проведения мер, направленных на совершенствование системы управления городским общественным транспортом.

**С.М. Хаирова**

щихся при относительно стабильных условиях производства, снабжения и сбыта достаточно эффективными. Однако деятельность логистических структур в условиях рынка осуществляется при постоянных, зачастую глубоких изменениях в собственной системе, а также смежных системах поставщиков, потребителей и конкурентов. Такое положение требует, с одной стороны, узкой специализации и естественного при этом разделения труда, а с другой стороны, обуславливает необходимость взаимодействия, кооперирования, координации групп функций. Структура управления на каждом своем иерархическом уровне должна включать функциональные подразделения, обеспечивающие в тождественных по группам функций подразделениях и связанных между собой по горизонтали, кроме решения типовых программ и задач - решение программ и задач нестандартных, вызванных некоторой неопределенностью логистических процессов производства, транспортирования, коммерции и требующих логистического поискового подхода. Кроме того, такие функциональные подразделения, координируя осуществление функций своего иерархического уровня по продуктовому признаку, должны вместе с тем дезагрегировать результаты функционирования в разрезе территориального признака, потребителей, включая их конечные пункты использования продукции "в дело", "в заданном месте" и с учетом временных лагов поставок "точно в срок".

Решение о концентрации инвестиционного капитала в той или иной отрасли на региональном уровне принимается исходя из социальных, экономических и политических соображений. Так, экономика Омской области представляет собой многоукладное хозяйство со специализацией, сформировавшейся при кардинально различных экономических системах. Ее структура претерпела большое количество трансформаций. В настоящий период экономическая структура области представлена различными отраслями, как исторически традиционными - промышленность, сельское хозяйство, торговля, так и новыми, укрепляющими свои позиции в рыночной среде, - финансы, кредит, страхование, информационно-вычислительное обслуживание.

Специализацию реального сектора экономики в регионе определяют агропромышленный и промышленный комплексы, на долю которых в отраслевой структуре валового регионального продукта приходится более 45%. На сферу торговли, транспорта и строительства -34%. Сложившаяся структура внешнеторговых оборотов в целом отражает и подтверждает сложившуюся хозяйственную специализацию региона и в целом фиксирует стратегические направления маркетинга регионального товарного рынка. Наибольшая доля услуг приходится на аренду воздушных судов (40,8%) и услуг по перевозке грузов и пассажиров (25,4%). Производители машиностроительной продукции совершенствуют свою экспортную деятельность, оказывая сервисные услуги: ремонт машин и оборудования, повышая конкурентоспособность выпускаемых товаров на внешних рынках. Таким образом, главной задачей настоящего этапа развития Омской области является повышение качества предпринимательских ресурсов, формирование оптимальных хозяйственных связей, позволяющих эффективно управлять сырьевыми и товарными потоками на территории Омской области. Основой данной

модели сотрудничества является информационно-аналитический блок, позволяющий сопоставлять параметры "спроса и предложения" не только на количественном, но и на качественном уровне.

Соответственно инвестиционные решения на макроуровне должны быть согласованы с управленческими решениями в других сферах и обосновываться исходя из общеэкономических целей и приоритеты инвестиционной политики обусловлены приоритетами общеэкономической политики. Формирование системы приоритетов - объективная необходимость, поскольку имеющиеся в наличии инвестиционные ресурсы не в состоянии удовлетворить всех потребностей, что обуславливает необходимость выбора сфер приложения усилий, требующих первоочередного внимания.

С учетом изложенного предлагается разрабатывать предпочтительные промежуточные и после испытаний готовые к внедрению варианты организационной структуры управления логистической системой. Каждый из вариантов структуры управления (комбинированной программно-целевой с элементами матричной или штабной и в соответствующей мере линейно-функциональной) создает предпосылки для комплексного управления логистической системой в целом и обеспечивает стремление каждого логистического структурного подразделения на достижение конечной цели всей системы. Это предполагает в разной степени передачу в создаваемые структуры из действующих или потенциальных логистических подразделений потребителей, производителей, поставщиков, транспортников, посредников наиболее сложных, с учетом специфики обслуживаемой совокупности производства и потребления, их задач и функций логистики и сохранение у них и других участников логистического обслуживания только узкоспецифичных для функций. Кроме того, в рекомендуемые варианты структуры управления включают подразделения, предназначенные для выполнения функций, не осуществляемых в традиционных структурах до трансформации или осуществляемых не в полном объеме, но необходимых для нового порядка логистического управления. Так, например, контейнерно-транспортно-экспедиционное обслуживание в зоне концентрации потребителей можно осуществлять на договорных (контрактных) условиях силами контейнерно-транспортных организаций, дислоцированных в зоне. При этом целесообразно, по понятным причинам, их вхождение в региональную логистическую систему. Однако эти организации могут функционировать для регионального логистического центра управления, оставаясь вне логистической системы, на ее условиях.

В таких вариантах организационной структуры управления макрологистической системой функционирования рынка в конкретной зоне будет осуществляться на основе логистического информационно-финансового или информационного обслуживания потребителей. Эти варианты могут стать предпочтительными в некоторых конкретных условиях региона. Например, в условиях недостаточно развитых в регионе заинтересованных в логистическом обслуживании информационно-компьютерных сетей, финансово-банковских групп, ведомственных складских и транспортных комплексов и др. При этом каждый из вариантов управления может предусматривать в разрезе зон концентрации

логистических контрагентов ряд модификаций структур, учитывающих конкретные текущие условия производственно-транспортно-коммерческой деятельности.

Транспорт и соответственно транспортное выполнение как важная функция в рамках товарораспределения Омской области может происходить либо собственными силами, либо путем применения профессионального грузового транспорта внештатных предприятий. Какое решение, принимая во внимание рентабельность и эффективность, следует выбрать, зависит соответственно от существующих возможностей на самом предприятии, на транспортном рынке, а также в инфраструктуре (улица, железная дорога, вода, воздух). Самым важным и вместе с тем целенаправленным фактором при оформлении транспорта должен быть, в конечном счете, структурой потребностей обслуживаемых клиентов или соответственно процессом распределения сервисной организации. Развитие индивидуальных требований промышленности и торговли вынуждает предпринимателей прибегать в определенной защите и тогда возникает потребность обращаться к своеобразному маклеру, посреднику и организатору. Каждый из них стремится сформировать собственный канал распределения. При этом предприниматели считают, что использование посредников, в том числе взаимоотношений с транспортными организациями, представляет определенные выгоды. Резко уменьшается число контрактов производителя с вероятными покупателями товара. Обращение предпринимателя к посредникам также объясняется высокой эффективностью посреднических мер по повышению доступности товара на рынке сбыта. Все это обуславливает своеобразный ренессанс классической экспедиции. В экспедиторской деятельности необходимо тщательно учитывать ситуацию, когда перед ее клиентами стоит выбор, делать или покупать, так как от этого выбора зависят характер и масштабы сервиса. От этого выбора зависит активность предпринимательской деятельности предприятий региона. Важнейшими задачами являются четкое изложение об предоставлении транспортных услуг и осуществление совместной транспортировки разными предприятиями, учитывая, что в практике половина затрат логистической операции связана с транспортированием груза.

Мероприятия, которые могут привести к увеличению производительности и увеличению ударной силы внутри транспортной логистики, являются:

- централизация транспортного управления;
- транспортная связь и консолидация отправки;
- более сильное использование экспедиторов вместо заводских транспортных средств;
- сокращение количества экспедиторов;
- переговоры о различных объемах транспорта;
- содействие долгосрочным транспортным договорам, использование срочного обслуживания;
- управление транспортом посредством управления электронными данными.

Это показывает, каким образом может осуществляться сокращение издержек и улучшение сервиса.

**Е.Р. Храмова, Л.А. Самсонова**  
*Самарский институт (филиал)  
Российского государственного  
торгово-экономического  
университета*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ В РОССИИ**

В настоящее время российский рынок розничной торговли становится инвестиционно привлекательным для Запада. И как следствие этого на российском рынке появляются западные ритейлеры: немецкая сеть "Metro cash & carry", голландская "SPAR", французская "Auchan", бельгийская "О Кей" и другие. Некоторые из этих сетей основаны еще в 1960-х годах, присутствуют в разных странах мира и насчитывают в своем составе несколько тысяч магазинов разного формата. Эти сети занимаются реализацией как продовольственных, так и непродовольственных товаров.

Западные ритейлеры используют различные механизмы торговли при вхождении на новый рынок какой-либо страны, но основные принципы функционирования сети остаются прежними. Так, например, немецкая сеть "Metro". Ее магазины относятся к формату "Кэш энд кэрри", то есть предназначены для обслуживания только юридических лиц-оптовиков, предпринимателей. На самом же деле, при открытии первого своего магазина в России (г. Москва) "Merto" сделало акцент на самую обычную розничную торговлю.

Интересно привести в пример один из методов проникновения на российский рынок, который использовала французская сеть "Auchan": определенное число людей "шпионы" были посланы в семьи российских сограждан. Пожив в семьях сограждан "шпионы" выяснили все о привычках местных потребителей. Например, то, что российские дети очень любят мороженное, поэтому французская компания поставила в первом своем российском магазине агрегат по производству мороженого. Этим она решила привлечь детей, а, следовательно, и родителей.

Захватывая центры (Москва и Санкт-Петербург) западные торговые сети все в большей мере начинают угрожать регионам.

Как мировой, так и российский опыт говорит о том, что объединение магазинов в единую сеть - самый эффективный путь развития розничной торговли. Но если на Западе сети контролируют 70-75% розничного товарооборота, то в Москве - только 10%. Сеть, для того чтобы она эффективно работала, должна состоять как минимум из 20-ти магазинов. Пока же, в условиях не такой жесткой конкуренции (сети заметят друг друга, когда доля оборота торговли, приходящаяся на них, дойдет до 40%) сети в Москве действуют и при меньшем количестве входящих в них единиц, но всех их объединяет стремление постоянно расти. Так, ТД "Перекресток" имеет более 28 магазинов, "Копейка" - более 13, "БИН" - более 9, "Рамстор" - более 8, "Седьмой континент" - более 10 и

другие. Причем их количество постоянно растет. Наряду с сетями супермаркетов (универсамов) существуют сети и более мелких магазинов.

В свою очередь, процесс развития российской сетевой торговли идет и в различных регионах России. Эти сети используют новые механизмы торговли, и открывают магазины различного формата. Например, в г. Зеленограде ОАО "Новый импульс" весной 2002 года начало реализацию нового проекта в существующей и принадлежащей ему сети магазинов - "Утконос". Эти магазины представляют собой столы-заказов. Главным звеном в этой сети является распределительный центр. Авторы проекта создали специальную компьютерную программу, а также закупили необходимое оборудование. В этих магазинах покупатель выбирает на терминале виртуальные товары и делает заказ ( заказ также можно сделать по Интернету и по телефону). Выбранный товар можно забрать через сутки.

И все же сегодня в России уровень развития розничных сетей и используемые ими технологии и сетевые стратегии не позволяют конкурировать по ценам с оптовыми рынками, а по динамике развития и с иностранными торговыми сетями. Для поддержки развития отечественных сетей Российским отделением Международной ассоциации бизнес-коммуникаций при поддержке Правительства Москвы каждый год проводится Всероссийский конкурс "Золотые сети". В принципе российские "сетевики" сейчас будут укрупняться и поглощать мелкие магазинчики, чтобы повысить свою прибыль. Но в целом наши сети отстают от западных в менеджменте, маркетинге, логистике.

Основными преимуществами западных ритейлеров являются демпинговые цены и накопленный опыт. И с этим нашим сетям трудно бороться. Поэтому деятельность отечественных торговых сетей в настоящее время направлена на поиск путей выживания, с целью противостоять грядущей конкуренции, что реализуется путем объединения сетей в пулы, ассоциации. Перенимая современную тенденцию развития розничной торговли в мире, отечественные сети открывают торговые центры. Например, в Самаре реализован крупный проект, с участием московского капитала - ТЦ "Парк Хаус", в котором потребитель может купить продукты в сети "Перекресток", разнообразную одежду в "Тати", товары для спорта в "Спорт Мастер", теле, видео и аудио технику в "Техносиле" и многое другое. Впервые в истории развития региональных сетей в России объединилось несколько московских ритейлеров, доказав, что товарищеское соседство- явление вполне реальное и перспективное.

В свою очередь, строительство крупных магазинов: "Рамстор", "Пятерочка" и других, в регионах России приводит к ужесточению конкуренции, причем конкурируют между собой национальные, региональные и местные сети.

На сегодняшний день сетевая розничная торговля Самары представлена региональными и местными сетями. К первым, относятся действующие гипермаркеты "Перекресток" и "Патерсон". Представителями вторых, являются сети "Самара-продукт", "Атлант", "Остат" и другие.

Гипермаркет "Перекресток"- самый большой магазин продуктов питания в Самаре, с новой формой ведения бизнеса, которая предусмат-

ривает новую систему закупки, контроля и отпуска товара, обслуживание клиентов. Ассортимент "Перекрестка"- более 18 000 наименований.

В Самаре появились региональные сети и существуют планы интеграции в наш регион у национальных сетей "Пятерочка" ( планирует открыть в Самаре 5 продуктовых супермаркетов), "Копейка". Представляет ли интерес Самарская область для западных сетевиков? Ответ однозначный - да! Самостоятельно планирует работать в Самаре "Метро"(Германия).

Компания "Патерсон" входит в первую десятку розничных сетей, ее годовой оборот на территории России в 2002 году составил 85 млн. долларов. Торговая сеть "Патерсон" включает в себя 14 универсамов в Москве, Санкт-Петербурге и Твери. В настоящее время, руководством компании разработан план развития сети в Москве и регионах до 2005 года. В ходе его реализации предполагается открыть 55 универсамов, а оборот группы довести до 500 млн. долларов. Как будет развиваться сеть в Самаре, покажет время. Реальных конкурентов у нее не так уж много. К числу таковых можно отнести сети магазинов "Перекресток", "Самара-продукт", "Остат", "Атлант".

Для того, чтобы в полной мере оценить последствия "сетевой интервенции", необходимо порядка 1-2 года, но уже сейчас можно говорить о том, что самарские девелоперы реагируют на изменение конъюнктуры продовольственного рынка города. По данным газеты "Самарское обозрение", сеть магазинов "Самара-Продукт" планирует открыть 12 продуктовых супермаркетов. Ставка делается на низкие цены и создание магазинов в спальных районах города. Это будут небольшие супермаркеты площадью около 700-1000 кв. м. Жители спальных районов вряд ли поедут в крупные магазины, если рядом с их домом будет "домашний" супермаркет.

На тех же покупателей рассчитывают владельцы продуктового супермаркета "Главпродукт" (бывший Шанхай). По словам куратора проекта А.Литвинского, он намерен создать в Самаре минимум еще 1-2 магазина под этим брэндом.

Сетевики считают, что развивать сеть можно только в том случае, если городские власти наведут порядок в уличной торговле, так как именно частные торговцы и рынки- выступают главными конкурентами (они платят меньше налогов, менее контролируются властями). При этом конкуренция между основными участниками рынка будет идти в спальных районах города, где преимущественно строят супермаркеты. "Старый город" страдает от нехватки свободных площадей, а строительство магазина "с нуля" крайне затратно.

У местных операторов есть преимущества: достаточно широкий территориальный охват города каждой сетью, а также и в том, что магазины этих сетей уже имеют своих потребителей. Для того, чтобы сохранить свои позиции на рынке местным операторам необходимо обращать особое внимание на широту и глубину ассортимента, выкладку, техническое оснащение магазина, а также на уровень обслуживания, предоставления услуг. Чем быстрее это произойдет, тем более эффективной будет работа местных сетей, тем самым эти сети смогут составить конкуренцию грядущим новым "сетевым игрокам".

**Е.В. Швецова**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **КОММЕРЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОСМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

В настоящее время космонавтика превратилась в одну из немногих областей реального международного экономического сотрудничества.

Космическая деятельность по праву считается наиболее ярким показателем достижений экономики нашего государства в области высоких технологий. Стать членом космического "клуба" стремятся все развитые страны. И не только для того, чтобы поднять свой технологический и политический престиж. Не менее важна и открывающаяся благодаря космонавтике возможность участия в крупных международных проектах в сфере электроники, авиации, атомной промышленности, фундаментальной науки, медицины и в других областях деятельности мирового сообщества.

В последние годы эффективные малогабаритные космические аппараты высокодетального наблюдения, создаваемые по новой технологии, все больше занимают мировой рынок космических услуг дистанционного зондирования Земли. В условиях рыночной экономики, многие предприятия отрасли пытаются занять свои ниши по использованию малогабаритных космических аппаратов и в условиях жесткой конкуренции работают над созданием малых платформ, которые могут использоваться в различных направлениях мониторинга земли.

И вот здесь нельзя не затронуть вопрос о коммерческом использовании малогабаритного космического аппарата наблюдения.

Достижение максимальной коммерческой эффективности использования малогабаритного космического аппарата высокодетального наблюдения должно строиться с учетом ценовой политики, основанной на реально складывающейся обстановке на внутреннем и мировом рынках информации дистанционного зондирования Земли. Информационная ценность космического аппарата высокодетального наблюдения столь велика, что, как показали первые шаги по реализации информационной продукции "Ikonos", высокий уровень цен, установленный в настоящее время на информационные продукты с высоким разрешением, обеспечивают реальную возможность оправдать расходы на создание системы наблюдения на базе малогабаритного космического аппарата.

Результаты коммерческого использования космической системы высокодетального наблюдения в значительной мере зависят как от объема затрат на ее создание и текущих эксплуатационных расходов, так и от технического уровня малогабаритного космического аппарата. Минимизация затрат на разработку, изготовление и наземную эксплуатацию космического аппарата наблюдения вместе с активной маркетинговой стратегией являются основным залогом успешной коммерческой деятельности при реализации космической информационной продукции на мировом рынке.

На сегодняшний день мировой рынок космических услуг дистанционного зондирования Земли в части информационной продукции высокого разрешения представлен, в основном, космической системой наблюдения Ikonos (компания Spase Imaging EOSAT, США).

Цена на информацию с космического аппарата "Ikonos-2" с разрешением 1 м составляет 38\$ за 1 км<sup>2</sup> территории США и 54\$ за 1 км<sup>2</sup> на остальных территориях земного шара. По другим источникам (заявление главы компании Spase Imaging Джона Коппла), снимки будут стоить до 120\$ за 1 км<sup>2</sup>.

Оценка коммерческой эффективности использования космической системы высокодетального наблюдения на базе малогабаритного космического аппарата разработки Центрального специализированного конструкторского бюро (ЦСКБ) проведена на основе методики по определению экономического эффекта от использования космических средств дистанционного зондирования Земли.

По данной методике эффективность от продаж космической информации с высоким разрешением для зарубежного потребителя в течение 5 лет использования малогабаритного космического аппарата составит 3862,5 тыс. руб. в ценах 2003 года.

В настоящее время Россия продает космическую информацию примерно в объеме 1-1,5% от мирового рынка продаж информации дистанционного зондирования Земли. Предполагаемый ввод в эксплуатацию малогабаритного космического аппарата, способного предоставить зарубежному потребителю конкурентоспособную информацию с высоким разрешением, будет способствовать упрочнению и сохранению устойчивой отечественной ниши на мировом рынке услуг дистанционного зондирования Земли.

При использовании малогабаритного космического аппарата можно предоставить зарубежным потребителям космическую информационную продукцию с площади 5-7 млн.кв.м при ценах 25-30\$. Поскольку предлагаемая цена информационной продукции с отечественного космического аппарата ниже, чем у малогабаритного космического аппарата "Ikonos", это может стать более привлекательным для зарубежных потребителей.

Но орбитальные станции, в принципе не могут быть чисто коммерческими. В процессе их создания и эксплуатации решаются преимущественно государственные задачи. Однако, нельзя игнорировать возможности реализации коммерческих проектов, тем более, что рынок их развивается и российский космический комплекс может занять здесь достойное место.

**И.В. Яхнеева**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Организация логистической службы компании предполагает выбор типа структуры службы, определение ее места в организационной структуре предприятия и подбор квалифицированных специалистов.

В качестве отличительных признаков каждого типа организации службы логистики выделяются степень централизации и уровень стандартизации в коммерческой деятельности. Практика деятельности различных компаний за рубежом показывает, что существует множество вариантов логистической организации. Тем не менее, согласно исследованиям Э. Мате и Д. Тиксье, организация службы логистики проходит три основные стадии.

На первой стадии отсутствует системный подход к управлению движением материальных потоков. На этой стадии компании могут иметь несколько логистических подразделений, выполняющих отдельные группы операций (управление транспортировкой, запасами, поставками готовой продукции и т.д.).

Вторая стадия предполагает разработку системы планирования логистических операций, позволяющей контролировать, регулировать и оптимизировать материальные потоки. В этом случае разрабатывается комплекс взаимосвязанных планов для отдельных подразделений.

На третьей стадии происходит интеграция всех операций. При этом осуществляется перераспределение логистических задач между несколькими структурами. Особое внимание уделяется выполнению операционных задач при достижении целей логистической эффективности. На данном этапе логистика становится движущей силой развития предприятия, обеспечивающей его приспособляемость к меняющимся рыночным условиям.

Помимо выбора типа организационной структуры важным является вопрос привлечения квалифицированных кадров и повышения квалификации персонала. В настоящее время на российском рынке труда сложилась ситуация дефицита профессионально подготовленных специалистов в области логистики. Примерно в 70% случаев источником пополнения специалистов в компаниях считается обучение собственных сотрудников. Прежде всего, это связано с существующими ограничениями при подготовке данных специалистов в высшей школе. Кроме того, возможности приобрести соответствующий профессиональный опыт в разных компаниях неодинаковы. Согласно результатам опроса менеджеров-логистиков на Международном Московском Логистическом Форуме, проведенным редакцией журнала "Логинфо", 85% менеджеров считают, что учиться надо в специализированных учебных заведениях. В то же время 42% желают, чтобы сотрудники повышали свою квалификацию самостоятельно, 22% отдают предпочтение практикам, 5% считают, что обучаться надо за рубежом.

В настоящее время организация логистики в разных российских компаниях находится на различных этапах развития. Наиболее часто встречающийся поход, когда ответственность за логистическую деятельность распределяется между различными подразделениями. Однако низкая степень координации действий таких подразделений обуславливает необходимость создания единой службы, осуществляющей интеграцию всех логистических функций.

Опыт зарубежных компаний показывает, что логистическая служба является одним из ведущих подразделений и представляет собой предмет постоянного внимания со стороны высшего руководства. Следовательно, правильно сделанный выбор организации службы логистики - это 50% рыночного успеха предприятия.

\* \* \*

1. Бауэрсокс Д.Д., Клосс Д.Д. Логистика: интегрированная цепь поставок: Пер. с англ. М., 2001.

2. Васильев М. Организация отделов логистики в компаниях// Логинфо. 2003. №4. С.30-36.

3. Мате Э., Тиксье Д. Логистика: Пер. с фр. / Под ред. Н.В. Куприенко. СПб.: Нева, 2003.

**Л.А. Сосунова**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **АУТСОРСИНГ И ВИДЫ УСЛУГ**

Реформирование экономики означает, что Россия вступила на путь создания новой, сервисной экономики. В такой экономике сфера услуг получает широкое развитие, охватывая новые виды деятельности, обусловленные потребностями общества и достижениями научного прогресса.

Еще до недавнего времени сфера услуг определялась в основном услугами, оказываемые населению т.е. физическим лицам. В рыночной экономике услуги во все нарастающем объеме стали оказываться предприятиям и фирмам - субъектам оптового рынка, т.е. юридическим лицам.

Услуги оптового рынка обеспечивают необходимую интенсивность товародвижения и являются эффективным средством достижения конкурентоспособности, как товаропроизводителей, так и оптовых посредников. Услуги населению, особенно в социально-культурной сфере способствуют повышению качества жизни.

Следовательно, сфера услуг включает услуги населению и предприятиям, а также услуги "двойного назначения" - оказываемые физическим и юридическим лицам. Услуги, с точки зрения полезности, равнозначны товарам в натурально-вещественной форме, поэтому под продукцией в равной мере понимаются товары и услуги. Услуги стали отраслью народного хозяйства, сформировалась индустрия услуг.

Столь важная роль позволяет охарактеризовать современную экономику как экономику сервисную.

Одним из проявлений сервисной экономики является аутсорсинг.

Аутсорсинг представляет собой процессы и операции, выполняемые сторонними, специализированными предприятиями или фирмами под заказ данного субъекта рынка. Можно утверждать, что все такие работы есть не что иное, как услуги.

Аутсорсинг решает дилемму: ту или иную работу предприятие должно выполнять само или ее выполнение поручить другому предпри-

тию. Аутсорсинг предусматривает весьма глубокое разделение труда. В таком аспекте кооперированные поставки также входят в компетенцию аутсорсинга. В общем, виде такие поставки вполне могут рассматриваться как производственные услуги. Так, логистические системы поставок материальных ресурсов "в высокой технологической готовности" предусматривают поставки, по существу готовых деталей, а в иных случаях - и изделий. Такие поставки составляют обширнейшую совокупность производственных услуг.

В аутсорсинге можно выделить две группы работ:

1) процессы и операции, выполняемые сторонними фирмами в силу того, что данное предприятие не в состоянии само выполнить эти работы из-за отсутствия необходимых для этого производственных (технологических) средств;

2) процессы и операции, выполняемые сторонними фирмами в силу экономической нецелесообразности выполнения этих работ самим предприятием, хотя данное предприятие технически могло бы выполнять указанные работы или организовывать у себя их выполнение.

Первая группа работ включает поставки сложных комплектующих изделий или агрегатов, полуфабрикатов. Вторая группа работ носит ярко выраженный сервисный характер, т.е. является услугами. Именно эта составляющая аутсорсинга, рассматривается как услуги, оказываемые юридическим лицам.

Таким образом, аутсорсинг проводит четкую границу между услугами, оказываемыми физическим лицам, и услугами, оказываемыми юридическим лицам. Иными словами, аутсорсинг решает терминологическую проблему, идентифицируя услуги оптового рынка.

Исходя из результатов общественного производства можно выделить два вида экономики: традиционную, а по-существу, индустриальную, и сервисную.

Экономические изменения в мире во многом связаны с формированием экономики услуг, которая по основным параметрам отличается от предшествующей ей индустриальной экономики.

В индустриальной экономике стратегия предприятия нацелена на максимизацию выпуска продукции в виде товаров в натурально-вещественной форме. В экономике услуг производители, прежде всего, стремятся наиболее полно удовлетворять специфические потребности потребителя. Повышается значение маркетинга и логистики как факторов, способствующих успеху деятельности предприятия.

В индустриальной экономике понятие стоимости отождествляется с материальной продукцией и приобретаемыми материалами, а в сервисной экономике - с характером использования и степенью совершенства материально-сервисных систем.

В индустриальной экономике эффективность является синонимом понятия "хорошо делать свое дело", тогда как в сервисной экономике речь идет о необходимости установления диалоговых и анализируемых отношений с потребителями, направленных на максимизацию степени их удовлетворенности. В сервисной экономике фактор взаимодействия превосходит по своему значению технологические факторы в качестве

переменной, определяющей эффективность. Стиль управления экономикой услуг отличается гибкостью и высокой оперативностью.

В рамках сервисной экономики основным фактором, определяющим эффект, является способность удовлетворять требования потребителя. Стратегия ориентации на потребителя означает, что клиент является центром внимания фирмы, организации, которые должны стремиться как можно лучше понимать тенденции развития системы значимости заказчика.

Таким образом, сервисная экономика - это новое направление в эволюции общества. Преобладание сферы услуг над материальным производством в экономике страны свидетельствует о более прогрессивном этапе ее развития.

Сфера услуг в России до недавнего времени почти не развивалась. Эта среда не была значимой для нашего государства и основным показателем развития экономики было материальное производство.

Быстрое развитие сферы услуг в нашей стране началось в 90-е годы. Это объясняется увеличением доли платных услуг населению и организациям, появлением новых видов услуг, усилением конкуренции между предприятиями сферы услуг. Сфера услуг стала привлекательной для предпринимателей, так как некоторые виды практически не требуют большого стартового капитала (информационные услуги), другие в связи с их неразрывностью позволяют получать учредителям сверхприбыль (финансовые, трастовые услуги).

По данным Российского стратегического ежегодника, в нашей стране доля работающего населения, занятого в сфере услуг, превышает 30 %, и этот показатель постоянно растет. В РФ действует около 500 тыс. предприятий розничной торговли, до 200 тыс. предприятий общественного питания, многие тысячи ремонтных, туристических, зрелищных предприятий, банков, страховых агентств, химчисток, пошивочных мастерских и других предприятий, предлагающих платные услуги.

Следует отметить, что спрос на услуги растет даже при стагнации материального производства. Использование товара приносит потребителю больше удовлетворения, чем факт владения товаром. Растет популярность лизинга как вида услуг. Материальный товар воспринимается как фактор, способствующий расширению услуг. Усиление роли услуг стимулирует совершение покупки. Предпосылкой роста сферы услуг является достаточно высокая степень экономической зрелости страны.

Производство или оказание услуг с давних времен составляло существенную часть хозяйственной деятельности человека и его социально-общественной жизни. Именно наличие услуг как социально-общественного института, как форма взаимоотношения людей, как полезной деятельности и, наконец, как акт доброй воли конкретного человека - все это вместе взятое является атрибутом человеческого общества и бытия. Можно утверждать, что именно услуги отражают и воплощают в себе уровень развития общества - и не только его производительных сил, но и духовного, нравственного состояния, определяют социальную ориентацию экономики.



## ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ КОЭФФИЦИЕНТА ДИСБАЛАНСА МАТЕРИАЛЬНЫХ ПОТОКОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВО-ПОСРЕДНИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

В реализации экономико-коммерческой деятельности любая торгово-посредническая компания пропускает через свою логистическую систему разнонаправленные материальные потоки. Закупка товарно-материальных ценностей и доставка на склад образует входящие материальные потоки. В натуральном выражении входящий поток по отдельному товару, группе товаров характеризуется дискретной случайной величиной ( $Q^B$ ), принимающей определённые значения ( $q^B_1, q^B_2, \dots, q^B_n$ ) в определённые промежутки времени ( $t_1, t_2, \dots, t_n$ ), где  $n$  – количество временных промежутков, составляющих в целом период времени  $T$  (месяц, квартал, год и т.п.). Реализация товарной продукции со склада потребителям образует исходящий поток, который аналогично характеризуется дискретной случайной величиной  $Q^H$  ( $q^H_1, q^H_2, \dots, q^H_n$ ).

Средние величины  $\bar{q}^B, \bar{q}^H$  по совокупности показывают интенсивность соответственно входящего или исходящего потоков в течение периода времени  $T$ .

Отметим, что оптимальный режим потоковых процессов, их ритмичность и стабильность достигается при условии, когда значения входящего ( $q^B_1, q^B_2, \dots, q^B_n$ ) и исходящего ( $q^H_1, q^H_2, \dots, q^H_n$ ) потоков попадают в интервалы соответственно  $\bar{q}^B \pm \sigma^B, \bar{q}^H \pm \sigma^H$ , где  $\sigma$  – средние квадратические отклонения, характеризующие колеблемость значений объёмов соответственно входящих и исходящих потоков относительно их средних величин. С точки зрения максимизации сбалансированности и синхронизации потоков в  $T$ -периоде режим логистических потоковых процессов должен удовлетворять равенству

$$\bar{q}^B \pm \sigma^B = \bar{q}^H \pm \sigma^H$$

Однако, как показывает практика это практически недостижимая ситуация. В большинстве случаев указанное равенство принимает форму неравенств как на микроуровне, так и на макроуровне. Именно асинхронность и количественная несбалансированность входящих и исходящих материальных потоков являются причинами негативных явлений в сфере торговли:

- упущенная выгода из-за отсутствия нужного товара в нужное время;
- иммобилизация средств в запасе;
- нерациональное использование складских площадей, трудовых ресурсов, транспортных средств и другие.

Математически степень негативности наличия подобных явлений можно описать путём соотнесения параметров входящих и исходящих потоков, используя для этого величины их интенсивностей. Сформируем коэффициент, характеризующий дисбаланс входящих и исходящих потоков.

$$K_d = (\bar{q}^B - \bar{q}^H) / \bar{q}^B \quad 1$$

Данный коэффициент принимает значения в интервале от 0 до 1. При этом чем  $K_d$  меньше, тем эффективнее сбалансированы входящие и исходящие потоки логистической системы. При этом равновесные логистические системы будут иметь  $K_d$  равный 0.

Однако следует отметить, что данная формула может использоваться как теоретическая модель, так как не учитывает важный элемент, являющийся неотъемлемой частью, в составе издержек торгово-посреднической компании – переходящий товарный остаток.

Если применять формулу 1 в идеализированном виде на практике деятельности торгово-посреднической компании, то можно отметить, что  $K_d$  может принимать как положительные, так и отрицательные значения. Причём, если попытаться вывести данный коэффициент при условии "нулевой" поставки, когда реализация товарной продукции осуществляется за счёт складского резерва компании, можно прийти к ситуации, что решения просто нет. На ноль делить нельзя.

Для того, чтобы учесть влияние данного аспекта деятельности торгово-посреднической организации, введём в формулу 1 объём переходящего товарного остатка  $V$ . Тогда формула примет следующий вид:

$$K_d = (v + \bar{q}^B - \bar{q}^H) / (v + \bar{q}^B) \quad 2$$

Таким образом, можно избежать отрицательного значения коэффициента дисбаланса, так как  $\bar{q}^H$  не может быть больше  $v + \bar{q}^B$ . Полученный коэффициент может принимать значения в диапазоне от 0 до 1.

Дисбаланс материальных потоков, усугубляя негативные тенденции функционирования логистической системы (прежде всего непосредственно в области физического перемещения товаров и материалов) существенно влияет и на финансовые результаты деятельности компании, корректируя их в сторону снижения финансовой устойчивости. В первую очередь это связано со снижением оборачиваемости оборотных средств логистической системы.

Исходя из вышеизложенных аспектов равновесности, сформируем показатель, характеризующий эффективность функционирования логистической системы. Основопологающим критерием для её оценки является показатель доходности оборотных средств торгово-посреднической компании. Данный показатель рассчитывается применительно к конкретному временному периоду деятельности компании (год, квартал, месяц) и показывает, какую долю получит компания, в виде дохода, от вложения финансовых ресурсов в оборотные средства (товарно-материальные ценности) в рассматриваемом периоде.

Обозначив интенсивности входящих и выходящих потоков  $i$ -го вида товара логистической системы через, соответственно  $\bar{q}^B_i$  и  $\bar{q}^H_i$ , а

средневзвешенные закупочные и продажные цены  $i$ -того вида товара, через соответственно  $\bar{p}_i^B$  и  $\bar{p}_i^H$ , сформируем модель для расчёта эффективности вложений в оборотные средства.

$$\text{Эф} = \bar{q}_i^H (\bar{p}_i^H - \bar{p}_i^B) / (v + \bar{q}_i^B) \bar{p}_i^B \quad 3$$

Из формулы 3 видно, что существенное влияние на показатель эффективности оборотных средств компании оказывают интенсивности входящих и выходящих потоков, на сопоставлении которых и построен расчёт коэффициента дисбаланса.

Учёт влияния любого фактора внутренней и внешней среды чрезвычайно важен при анализе функционирования логистических систем торгово-посреднических компаний. Зная степень и характер влияния того или иного фактора на показатели функционирования системы, можно эффективно управлять ею путем обеспечения достаточных для коммерческой деятельности параметров.

В данной связи представляет интерес исследования характера зависимости показателей эффективности вложения капитала в оборотные средства торгово-посреднических компаний и коэффициента дисбаланса входящих и исходящих материальных потоков.

$$\text{Эф} = f(K_d) \quad 4$$

Исследование этой зависимости позволит определить, каким образом связаны эффективность оборотных средств и сбалансированность объемов материальных потоков логистической системы торгово-посреднической компании (в разрезе отдельных товаров, товарных групп, системы в целом) в течении определённого периода исследования.

Первичными данными для такого анализа являются вариационные ряды объемов входящих и выходящих потоков, закупочных и продажных цен. На их основе производится вычисление соответствующих средних величин:  $\bar{q}_i^B$ ,  $\bar{q}_i^H$ ,  $\bar{p}_i^B$ ,  $\bar{p}_i^H$ , составляющих набор элементов для расчёта показателей эффективности и дисбаланса. Подобным образом по результатам некоторого количества наблюдений строятся ряды значений  $K_d$  и Эф, что позволит построить зависимость 4.

Рассмотрим связь между двумя коэффициентами на примере. В течение года торгово-посредническая компания закупает и реализует товарную продукцию некоторых артикулов. Интенсивности входящих и исходящих потоков, коэффициент дисбаланса и эффективности представлен в таблице 1.

В таблице 1 в гр. 4 представлены средние совокупные затраты, которые понесла компания на закупку каждого конкретного артикула, т.е.  $(v + \bar{q}_i^B) \cdot \bar{p}_i^B$ . В гр. 5 – средний объем продаж:  $\bar{q}_i^H \cdot \bar{p}_i^H$ . В гр. 7 – доход брутто, полученный в результате реализации товарной продукции за рассматриваемый период:  $\bar{q}_i^H \cdot (\bar{p}_i^H - \bar{p}_i^B)$ . В гр. 9 коэффициент корреляции ( $r$ ) между двумя коэффициентами – дисбаланса и эффективности.

Статистическая обработка исходных данных показывает, что при небольших колебаниях в соотношении средних закупочных и средних

продажных цен коэффициент дисбаланса и эффективность оборотного капитала имеют тесную обратную статистическую зависимость, так как коэффициент корреляции для каждого из рассмотренных артикулов колеблется в диапазоне от -0,73 до -0,97, т.е. по модулю очень близки к единице.

Таблица 1

Статистические данные для расчёта коэффициента корреляции

Артикул	Наименование	Наблюдаемый период	Затраты, ден.ед.	Объём продаж, ден.ед.	$K_d$	ДБр	Эф	$r$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-2	Шкаф-зеркало "Кристалл"	I квартал	15228	14382	0,06	7110	0,467	-0,90
		II квартал	13160	10998	0,16	4606	0,350	
		III квартал	20008	15079	0,25	4462	0,223	
		IV квартал	24634	19775	0,20	4317	0,175	
2-1	Гумба-умывальник "Кристалл"	I квартал	5525	5525	0,00	1954	0,354	-0,95
		II квартал	6800	5610	0,18	1950	0,287	
		III квартал	9049	6991	0,23	1982	0,219	
		IV квартал	10810	7802	0,29	1652	0,153	

По результатам таблицы 1 построим уравнения парной линейной регрессии (рис. 1).

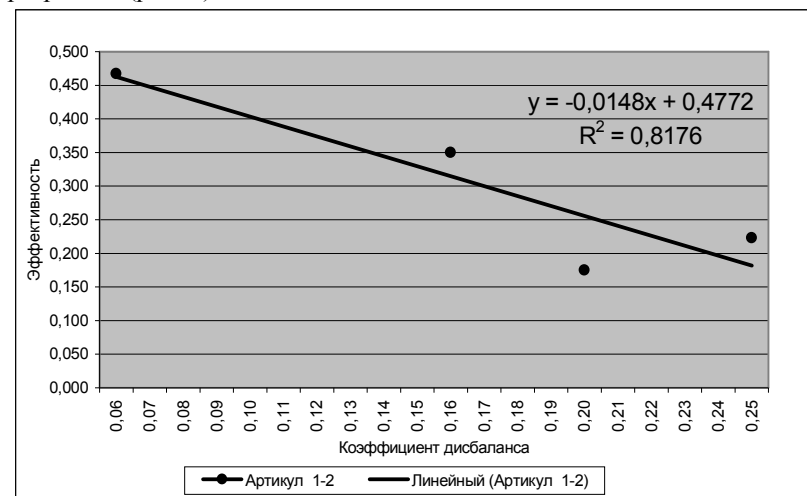


Рис. 1. График функциональной зависимости  $\text{Эф} = f(K_d)$  для артикула 1-2

В результате получено уравнение парной линейной регрессии:

$$\text{Эф} = -0,08148K_d + 0,4772$$

Коэффициент детерминации 0,82 показывает достаточно тесную взаимозависимость изменений исследуемых показателей. Аналогично

можно получить уравнения парной линейной регрессии для остальных исследуемых артикулов.

Из сравнительного анализа показателей  $K_d$  и Эф можно сказать, что наиболее оптимально товародвижение осуществлялось в I квартале, наименее – в IV квартале.

Таким образом, регулируя объемы как входящих, так и исходящих материальных потоков, а также величины цен, можно, используя построенные в каждом конкретном случае регрессионные уравнения прогнозировать желательные параметры эффективности оборотного капитала логистических систем торгово-посреднических компаний и формировать направления их оптимизации.

**Д.И. Кукушкин**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

### **ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ**

При осуществлении процесса товародвижения в силу различных причин неизбежна колеблемость параметров системы формирования запасов и тем более неизбежны колебания спроса. Случайный характер причин, вызывающих такие колебания, обуславливает необходимость создания резерва, обеспечивающего бесперебойное снабжение при возникновении отклонений от заданных параметров. Это достигается путем введения в систему управления запасами страховых или, как называют в некоторой литературе, гарантийных запасов.

При нормировании страховых запасов необходимо учитывать закономерности их формирования. Случайный характер факторов, оказывающих дисбаланс потоковых процессов, предопределяет использование при их нормировании методов теории вероятности.

Причины или, по другому, факторы, оказывающие воздействие на несбалансированность в среде движения материальных потоков, подразделяются на две группы. Первая группа факторов связана с изменениями уровня выходящего из логистической системы предприятия материального потока, например, колебания спроса. Вторая, связана с колебаниями входящих потоков: отклонения интервалов между поставками от среднего значения или согласованного ассортимента, поставляемого в партии; несвоевременная отгрузка продукции со стороны производителя, которая может быть вызвана нарушением ритмичности производства, сбоями, происходящими в его логистической системе.

Важно отметить, что все эти отклонения вызываются случайными и независимыми причинами, поэтому исследование закономерностей этих

отклонений должно производиться в соответствии с методологической базой изучения случайных явлений.

Обе группы факторов, обуславливающих необходимость создания и поддержания страхового запаса, оказывают в свою очередь совместное влияние на соотношение между спросом и предложением товарного ассортимента компании, на возможность возникновения дефицита. Чтобы упростить исследование влияния, которое оказывает на формирование страхового запаса каждая группа факторов, его лучше проводить исходя из предположения, что сначала воздействует только одна группа факторов, а действие другой приводит к следственному, а не случайному результату.

Так, сначала предположим, что при исследовании движения товарного потока, интервалы между поставками испытывали колебания, а спрос на продукцию был равен среднесуточным продажам.

При нормировании товарных запасов в торговой сети оптового посредника наряду с колеблемостью интервалов поставок существенное значение имеют колебания покупательского спроса внутри каждого из интервалов (например, среднедневные продажи по определенному артикулу). Однодневный оборот в торговле практически никогда не характеризуется постоянной величиной. Он обычно колеблется около среднего значения. Если же установить запас на уровне среднедневного оборота, то окажется, что в половине случаев будет наблюдаться дефицит, так как положительные отклонения фактических значений от среднего наблюдаются в том же соотношении.

Как спрос, так и время между двумя поставками в зависимости от случайных обстоятельств, неподдающихся предварительному учету, принимают различные значения. Однако, даже при наличии известных величин интервалов между двумя поставками, а также значений среднесуточных продаж в определенных интервалах, еще нельзя рассчитать величину страхового запаса. Чтобы учесть колеблемость интервалов между поставками, или колеблемость реализации, необходимо знать как часто встречаются те или иные значения, то есть вероятность наступления изучаемого события.

Так, например, для определения величины страхового запаса надо знать, как часто встречается тот или иной интервал поставки конкретного товара в силу отклонений последнего от предусмотренных в договоре частных сроков поставки.

В качестве примера применения экономико-математических методов с элементами теории вероятности представим расчет оптимальной величины страхового запаса в рамках изучаемой товарной группы.

Для этого, сначала, представим распределение интервалов между поставками за последние тридцать месяцев. Тем более эта вся накопленная статистика за время работы с фабрикой. По изучаемой совокупности явлений, а всего за рассматриваемый период было 43 поставки.

Значения интервалом между соседними поставками распределились следующим образом (таблица 1).

Если предположить, что каждая очередная поставка произойдет с одним из перечисленных интервалов и количественно измерить такую возможность, то это и будет характеризовать вероятность наступления каждого из этих интервалов. К примеру, вероятность того, что очередная поставка произойдет с интервалом 4 рабочих дня равна (2 : 43) 0,047, с интервалом 5 дней (5 : 43) - 0,116, с интервалом 6 дней (6 : 43) - 0,140 и т.д. Сумма вероятностей возможных исходов равна единице.

Таблица 1

**Распределение совокупности интервалов между поставками товарной продукции фабрики "Акватон" за период с ноября 2000 года по май 2003 года**

Интервал между поставками, раб.дн.	4	5	6	7	8	9	10	11	16	18
Количество повторений	2	5	6	8	10	5	4	2	1	1
Вероятность, P(t)	0,047	0,116	0,140	0,186	0,209	0,116	0,093	0,047	0,023	0,023

Следовательно, вероятность случайного события равна положительному числу, заключенному между нулем и единицей, которое может рассматриваться в качестве относительной частоты события.

В таблице 1 задан закон распределения случайной величины. Для определения величины запаса недостаточно знания закона распределения вероятностей случайной величины интервала между поставками. Необходимо знать среднее значение интервала между двумя поставками. Среднее значение случайной величины определяется как сумма произведений всех возможных значений этой величины на их вероятности и называется математическим ожиданием. В нашем примере математическое ожидание исследуемой случайной величины равно 7,86.

$$M(t) = 4 \times 0,047 + 5 \times 0,116 + 6 \times 0,140 + 7 \times 0,186 + 8 \times 0,209 + 9 \times 0,116 + 10 \times 0,093 + 11 \times 0,047 + 16 \times 0,023 + 18 \times 0,023 = 7,86$$

Таким образом, средний интервал между двумя поставками равен 7,9 рабочих дней. Далее для определения страхового товарного запаса нужно учесть конкретные значения отклонений от среднего интервала. Для этого в математическом анализе пользуются формулой среднего квадратического отклонения:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (t_i - M)^2 \cdot p_i}$$

В рассматриваемом примере среднее квадратическое отклонение по совокупности значений интервалов между поставками  $\sigma = 2,69$ . Данная величина выражается, как и конкретные интервалы поставок, в рабочих

днях, что позволяет использовать его как меру величины отклонений индивидуальных интервалов от среднего. Разделив каждый из интервалов на среднее квадратическое отклонение, получим нормированное отклонение, которое в дальнейшем обозначим за Н. Исходя из анализируемого статистического ряда, получим следующие нормированные отклонения (таблица 2).

Для расчета страхового запаса введем еще одно понятие - коэффициент риска, или уровень обслуживания, который будет выражать вероятность того, что планируемый страховой запас окажется недостаточным.

Если через М обозначить средний интервал между двумя поставками или максимальный текущий запас в днях, через  $t_i$  - индивидуальные интервалы в рамках изучаемой совокупности значений, через G страховой запас, то при заданной величине коэффициента риска  $K_p$  ей будет отвечать следующее условие:

$$K_p = P(M + G \leq t_i)$$

Таблица 2

**Нормированные отклонения значений интервалов поставок**

Интервал между поставками, раб.дн.	4	5	6	7	8	9	10	11	16	18
Нормированное отклонение	-1,43	-1,06	-0,69	-0,32	0,05	0,42	0,80	1,17	3,03	3,77

К аналогичной модели можно подойти также с позиций определения размера одной поставки и возможного значения товарооборота в интервале  $Q_i$ :

$$K_p = P(S + G \leq Q_i), \text{ где}$$

S - размер одной поставки, шт.

Для вычисления величины страхового запаса, удовлетворяющего заданному уровню обслуживания, в первую очередь нужно знать закон распределения интервала между поставками или закон распределения товарооборота в фиксированном интервале. Теорией вероятности установлены общие типы законов распределения случайной величины. Эти законы обычно выражаются графически в виде определенных линий, которые называют кривыми распределения. По оси абсцисс отложим возможные значения рассматриваемой случайной величины (в нашем примере интервалы между поставками). На оси ординат отложим для каждого значения случайной величины ее вероятность (рис. 1).



**Рис. 1. Распределение значений вероятностей для изучаемой случайной величины (t) - интервалов между соседними поставками**

Анализируя фактические совокупности исследуемых показателей, для каждого можно построить ряды распределения, математически описывающие особенности каждого ряда. Так, рассмотренная нами кривая представляет собой выражение нормального закона распределения вероятностей. Данный закон обладает важным свойством, устанавливающим зависимость между распределением вероятностей значений признака относительно наиболее вероятного значения.

При условии распределения вероятностей по нормальному закону, среднее квадратическое отклонение может рассматриваться в качестве показателя вероятности того, что отклонение интервала очередной поставки от среднего не выйдет за определенные пределы.

Для нормального закона распределения разработаны специальные таблицы, из которых можно определить вероятность отклонений различных значений признака от среднего, измеренных в нормированных отклонениях. Так, например, в пределах трех нормированных отклонений ( $H \leq \pm 3$ ), отклонения фактических интервалов от среднего будут составлять 99,7% всех возможных интервалов. Другими словами, вероятность того, что следующий интервал между поставками отклонится больше, чем на  $3\sigma$ , и следовательно не хватит страхового запаса, составляет 0,003, или 0,3%. Вероятность того, что следующий интервал отклонится на величину большую или равную  $1,1\sigma$  ( $H \leq \pm 1,1$ ) равна приблизительно 75%, а вероятность отклонения свыше  $0,7\sigma$  ( $H \leq \pm 0,7$ ) равна приблизительно 50 %.

Проецируя полученную информацию на изучаемый пример, можно получить вероятности очередных значений интервалов с различной степенью достоверности. Так с вероятностью 0,50 можно утверждать, что следующий интервал поставки будет равен 6, 7, 8 или 9 дней. С вероятностью 0,75 можно утверждать, что интервал поставки составит 5, 6, 7, 8, 9 или 10 дней и с вероятностью 0,997 следующий интервал поставки

может быть 5, 6, 7, 8, 9, 10 или 11 дней. С увеличением степени достоверности количество возможных значений попадающих в нормированный интервал распределения вероятностей увеличивается.

Аналогичным образом устанавливается, страховой запас на случай колебаний товарооборота. Так, если для условий хозяйственной деятельности, коэффициент риска, что страховой запас на случай колебания спроса окажется недостаточным, может составлять 1%, то страховой запас должен соответствовать нормированному интервалу  $\pm 2,33\sigma$ .

Рассмотрим методику расчета страхового запаса исходя из сложившихся данных по товародвижению продукции фабрики "Акватон" в компании "Лаверна-Самара". Это даст возможность увидеть недостатки в организации поставок и формирования уровня запасов. При этом следует отметить, что возможность улучшения организации поставок не исключит необходимость создания страхового запаса по нескольким причинам. Во-первых, полностью предотвратить возможные отклонения в системе поставок практически невозможно, так как влияние на логистическую систему производителя со стороны менеджмента компании отсутствует. Во-вторых, даже при условии четко отлаженных поставок с фабрики, страховой запас может понадобиться на случай колебаний покупательского спроса. Конечно, с улучшением управления товародвижением в рамках системы управления заказами компании, уровень страхового запаса может сократиться, однако методика их нормирования все равно должна будет базироваться на основных положениях теории вероятностей изложенных выше.

По данным о реализации артикула 02196 "ракovina "Нова" в рамках исследуемого ассортимента товарной продукции получили следующие данные по значениям среднесуточной реализации в рассматриваемых интервалах (таблица 3).

Определив по имеющимся данным количество повторений попадания значения среднесуточной реализации в каждый из интервалов, можно определить вероятность P(q).

Таблица 3

**Распределение данных о среднесуточной реализации в интервалах между поставками**

Интервалы среднесуточных продаж, шт.	До 1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	6-7	> 7
Количество повторений	2	6	14	9	6	3	2	1
Вероятность P(q)	0,047	0,140	0,326	0,209	0,140	0,070	0,047	0,023

Исходя из единичной вероятности, получим, что в очередной период между поставками среднесуточная реализация будет иметь значение менее одной штуки в день (2 : 43) 4,7%, в интервале от 2 до 3 штук - (14 : 43) 32,6%, от 4 до 5 - (6 : 43) 14,0% и т.д. По распределению случайных величин, представленных в таблице 3.3.3 построим график, на

основании которого можно будет судить о законе распределения, которым может быть описана данная совокупность.

Отобразив на оси абсцисс интервалы значений среднесуточной реализации, а по оси ординат вероятности или повторяемости, получим график распределения вероятностей изучаемой случайной величины.

Изображенный на рисунке 2 график распределения позволяет нам судить о соответствии его нормальному закону распределения случайной величины - среднесуточной реализации в интервалах между поставками.



**Рис. 2. Распределение значений вероятностей для изучаемой случайной величины (q) - среднесуточная реализация**

С точки зрения проводимого анализа, полученная ситуация, при которой оба фактора, оказывающих влияние на уровень страховой составляющей нормы товарного запаса, могут быть математически описаны одним законом распределения, является идеальной.

Далее нужно определить математическое ожидание, среднее квадратическое отклонение по совокупности статистической информации, а также нормированное отклонение. Только после этого можно будет сделать вероятностный прогноз поведения среднесуточных значений продаж в следующем интервале между поставками. Результаты расчетов представим в таблице 4.

Определив нормированные отклонения по совокупности изучаемых значений среднесуточных продаж, а также задавшись определенной величиной достоверности в 99% можно утверждать, что в следующем интервале между поставками значение среднесуточной реализации будет составлять не более 6,5 единиц, так как значение будет выбрано из интервала 6-7 таблицы 4.

Подытоживая, полученную в результате проведенного исследования информацию, представим окончательный расчет страховой нормы

для товародвижения по изучаемой товарной позиции в рамках ассортимента фабрики "Акватон" компании "Лаверна-Самара".

Итак, при установлении желаемой вероятности бездефицитного состояния товарного запаса с учетом воздействия на материальный поток двух факторов, получим, что страховой запас в любом интервале между поставками, для сложившейся в компании системы управления заказами, равен:

при уровне обслуживания для фактора среднесуточных колебаний продаж равном 0,93 получим, что:

$$Z_c = 1,424 \times 1,568 = 2,233 \text{ шт.}$$

при коэффициенте риска для колебаний интервалов между поставками равном 0,954.

$$Z_c = 1,17 \times 2,69 = 3,147 \text{ раб. дн.}$$

Таблица 4

**Параметры распределения среднесуточных значений реализации по артикулу 02196 раковина "Нова" фабрики "Акватон".**

Интервалы среднесуточных продаж, шт.	До 1	1 - 2	2-3	3-4	4-5	5-6	6-7	> 7
Вероятность P(q)	0,047	0,140	0,326	0,209	0,140	0,070	0,047	0,023
Середина интервала, шт.	0,5	1,5	2,5	3,5	4,5	5,5	6,5	7,5
Математическое ожидание, M(q), шт.	3,267							
Отклонение, q <sub>i</sub> - M(q)	-2,767	-1,767	-0,767	0,233	1,233	2,233	3,233	4,233
Среднее квадратическое отклонение, σ(q)	1,568							
Нормированное отклонение	-1,765	-1,127	-0,489	0,149	0,786	1,424	2,062	2,700

Таким образом, сопоставление двух значений в своей совокупности предопределил размер страхового запаса

$$Z_c = 2,233 \times 3,147 = 7,027 \text{ шт.}$$

То есть, семь раковин "Нова" артикул 02196 должны постоянно присутствовать на складе в виде страхового запаса или, по-другому, резервного остатка на случай изменений в системе товародвижения, возникающих в следствие изученных выше факторов.

Что касается совместного учета при формировании страхового запаса колебаний среднесуточной реализации и интервалов между поставками, то здесь следует руководствоваться следующими соображениями. Вероятность возникновения дефицита одновременно по обеим причинам рассчитывается исходя из формулы умножения вероятностей возникновения двух совместных событий: А - дефицит в следствии не-

равномерности покупательского спроса и В - дефицит как следствие неравномерности поставки.

$$P(AB) = P(A) \times P(B)$$

Вероятность возникновения дефицита, вызванного одновременным влиянием обоих факторов в изучаемом примере составит.

$$P(A) = 0,07; P(B) = 0,046; P(AB) = 0,003 \text{ или } 0,3\%$$

Это значит, что вероятность возникновения дефицита по обоим причинам, как правило, ничтожно мала и ею практически можно пренебречь.

Рассмотренные вероятностные модели позволяют все многообразие факторов, проявляющее в совокупности проводимых наблюдений поведения изучаемых признаков, свести к одному закону распределения вероятностей характеризующемуся несколькими параметрами: двумя - в случае нормального распределения, одним - в случае Пуассоновского. Это дает более правильно описать изменяющиеся явления.

Если удастся фактическую информацию свести к одному из законов распределения, получаемая при этом математическая модель хотя и не позволяет определить конкретное значение какого-либо фактора, но в то же время с достаточной степенью точности описывает общую картину.

---

---

## Секция 6

### МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

---

---

**М. С. Агабабаев, А. И. Садыгова**  
*Уральский государственный  
экономический университет  
г. Екатеринбург*

## КАЧЕСТВО КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ, ФОРМИРУЮЩИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА

Приоритетное место в рыночной стратегии производителя занимают вопросы формирования конкурентоспособности товара, причем основы конкурентоспособности закладываются еще на стадии разработки нового товара. Конкурентоспособность товара - многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям конкретного, насыщенного аналогичной продукцией рынка, требованиям совершающих реальную покупку конкретных покупателей и/или потребителей в фиксированный период времени. Это способность товара соответствовать ожиданиям потребителей, способность товара быть реализованным в рассматриваемый период. Поэтому рассматривать конкурентоспособность (не только товара) необходима в матрице "время - пространство".

Формирование конкурентоспособности - это не только установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности товара, но и удачное позиционирование его в создании потребителей на всех этапах продвижения.

Одной из основных характеристик, формирующих конкурентоспособность товара, является уровень его качества или потребительская ценность. Качество продукции - это совокупность свойств и характеристик, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. При этом необходимо учитывать, что потребности могут со временем трансформироваться. Поэтому цель управления качеством заключается в том, чтобы найти лучшие способы удовлетворения нужд и потребностей, и, разумеется, ни так просто определить, какими свойствами и характеристиками для этого должен обладать продукт. Кроме того, срок службы всех, без исключения, продуктов ограничен, и по мере смены вкусов и развития технологий они неизбежно заменяются новыми. Так что любой товар является средством достижения цели до тех пор, пока он воспринимается в качестве "наилучшего" способа удовлетворения соответствующих потребностей.

Для того, чтобы товар был пригоден для удовлетворения потребности он должен обладать набором соответствующих параметров. Таким образом, одним из условий выбора товара потребителем является совпадение его технических параметров с условными характеристиками предполагаемой потребности.

Конкурентоспособность является относительным показателем и может быть определена только в результате его сравнения с другим товаром. Тем не менее, при разработке конкурентоспособной продукции необходимо ориентироваться не на абстрактный "лучший" аналог, а на оценку всех рыночных факторов, чтобы определить не только показатели прогнозируемого товара, но и правильно оценить место и время ее успешной реализации на рынке. Поэтому основой для формирования конкурентоспособности товара должно являться исследование потребностей, процесса принятия решения покупателем о покупке, факторы этого решения, требований рынка. Именно рынок представляет собой ту сферу общественных отношений, где товары, конкурируя между собой,

проходят сравнение и проверку потребителем на соответствие его потребностям, и где выявляется отклонение от этих потребностей.

Конкурентоспособность товара определяется совокупностью только тех его свойств, которые представляют интерес для покупателя и обеспечивают удовлетворение данной потребности, а прочие параметры, выходящие за указанные рамки при оценке не учитываются. Существуют различия между физическими, псевдофизическими и полезными качествами, которые можно использовать при позиционировании и отборе свойств товара. Физические характеристики самые объективные и их можно измерить по определенной физической шкале (температура, плотность, соленость). Псевдофизические характеристики отражают такие физические свойства, которые не легко измерить (привкус, аромат, блеск и т. д.). Полезные качества относятся к таким типам факторов, которые способствуют благополучию покупателя или пользователя.

Выделяют три основных типа реакции на разные качества товара. Первые характеристики товара - "обязательные" - считаются покупателем само собой разумеющимися: их наличия не способствуют росту конкурентоспособности, но отсутствие резко ее снижает. Вторая группа характеристик - "количественные". В этом случае удовлетворенность потребителя (осознанная потребительская ценность) растет по мере количественного улучшения соответствующего показателя. Третья группа характеристик являются "сюрпризными". Их отсутствия не снижает потребительскую ценность товара, но при их наличии потребительская ценность товара резко возрастает.

Большинство покупателей, осуществляя покупку, ориентируется на критерий "цена/качество", т.е. человек взвешивает, "достаточно ли качества" ему предлагают за данную цену. Таким образом, конкурентоспособность продукции пропорциональна неоплаченной (доставшейся покупателю даром) части покупательской ценности товара. Для потребителя неоплаченная часть потребительской ценности равна полученной им от использования товара дополнительной прибыли (при этом потребитель заинтересован в том, чтобы неоплаченная им доля была как можно больше). Для производителя она соответствует "запасу конкурентоспособности" его продукции.

Между понятиями "качество" и "конкурентоспособность" существует тесная взаимосвязь: во-первых, они служат для оценки результатов конкретного труда, его общественной полезности; во-вторых, они определяются через совокупность свойств товара; в-третьих, они представляют собой динамические характеристики, которые изменяются с развитием общественных потребностей и технического прогресса.

**Н.Ю. Бутузова**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ВОСТРЕБОВАННОСТЬ КОНЦЕПЦИИ CRM (УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ)**

Залогом успеха деятельности любой компании на рынке является наличие информации о потребителях. Данные о потребителях играют важную роль при разработке маркетинговой стратегии.

Для того, чтобы разработать маркетинговую стратегию, направленную на целевые сегменты, необходимо понять потребности основных потребителей. В связи с этим особую актуальность приобрела концепция CRM (Customer Relationship Management) - концепция управления взаимоотношениями с клиентами.

CRM - это НЕ программный продукт и НЕ технология. Это даже НЕ набор продуктов. CRM - это направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес стратегия, ядром которой является "клиентно-ориентированный" подход.

Эта стратегия основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях его жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с ними.

Результатом применения стратегии является повышение конкурентоспособности компании и увеличение прибыли, так как система построения отношений, основанных на персональном подходе к каждому клиенту, позволяет привлекать новых клиентов и помогает удержать старых.

Основные этапы процесса внедрения CRM:

1. Определение целей и задач внедрения CRM (необходимо увязать их со стратегическими бизнес-целями, определить набор первоочередных организационных изменений в компании).

2. Разработка плана внедрения ключевых блоков и модулей CRM (необходимо спланировать ресурсы, формы отчетности по проекту. Организовать центр внедрения CRM. Определить круг лиц (топ менеджеры, консультанты, руководители проекта, подрядчики, IT-специалисты и т.д.), ответственных за технологическое внедрение, разработку бизнес-процессов, интеграцию нового и установленного программного обеспечения и др.).

3. Создание системы коммуникаций (необходимо обеспечить взаимодействие всех подразделений (маркетинг, продажи, сервис) в рамках концепции CRM, организовать средства доступа к общим базам данных через Интернет, проработать цикл маркетинговых коммуникаций, включая конкретные процедуры и регламенты для планирования, управления и оценки эффективности маркетинговых программ).

4. Создание единой базы данных (необходимо объединить информацию о текущих и перспективных потребителях, процедурах и средствах занесения информации в базу. Разработать систему приложений (на базе инструментальных средств, которые обычно входят в состав пакета CRM), учитывающую конкретные особенности организации и ее внутренние бизнес-процессы).

5. Разработка процесса взаимодействия с клиентом (необходимо создать систему процедур, регламентов и алгоритмов взаимодействия работников компании с клиентами на основе общей стратегии. Разрабо-



тать бизнес-логику взаимодействия всех процессов фронт- и бэк-офиса, в том числе транзакционных).

6. Определение критериев оценки эффективности работы подразделений и отдельных работников (необходимо разработать системы контроля в рамках CRM, провести тестовый запуск системы, начиная с ключевых подразделений).

7. Проработка системы мероприятий по обучению персонала. Распространение концепции CRM на предприятие в целом.

Анализ - текущей бизнес - практики российского рынка телекоммуникаций показывает, что исходя из изложенных выше тенденций и направлений изменений в потребительских предпочтениях с учетом концепции CRM, операторы связи смещают свои акценты следующим образом:

- От массовых рынков к микро рынкам (целевым группам),
- От конкуренции по цене к конкуренции по качеству сервиса,
- От планирования на основе экспертизы к планированию от анализа предпочтений рынка.
- От воздействия на поведение покупателей к изменению их стиля жизни (особенно актуально для продвижения мобильной связи).

Кроме того, особое внимание при внедрении концепции CRM уделяется:

- Планированию от обратной связи, сочетанию кратко и долгосрочных стратегий и прогнозов.
- Разработке и интеграции в бизнес различных схем повышения лояльности.
- Интеграции с возможностями технологий Call-центров, электронного бизнеса.
- Управлению каналами контактов, включая электронную почту и Интернет сервис.
- автоматизации обслуживания, включая обработку и сопровождение заказов в реальном времени.
- Поддержке и интеграции технологий директ мейл/маркетинг.
- Использованию средств анализа клиентских баз и маркетинговой информации о рынке.
- Внедрению средств сопровождения ключевых клиентов.
- Построению прогнозов и управлению каналами дистрибуции.

Рассмотрим применение концепции CRM на примере телекоммуникационной компании ОАО "ВолгаТелеком", предоставляющей весь спектр телекоммуникационных услуг и осуществляющей свою деятельность на всей территории Поволжья.

В направлении внедрения CRM-концепции на предприятии уже проведена следующая работа:

1. Для анализа сложившейся ситуации и выработки стратегически верных решений в 2002г. были приглашены консалтинговые компании The Boston Consulting Group (BCG) и ЗАО "Коминфо Консалтинг".

2. Совместными усилиями в области маркетинга были разработаны маркетинговая стратегия, программа продвижения услуг, методики анализа рынка и конкурентной ситуации, учитывающие особенности и принципы маркетинга взаимоотношений.

3. Внедрена система разработки рекламного бюджета по услугам в разрезе клиентских сегментов.

4. В стадии разработки единая биллинговая система, позволяющая осуществлять оперативный учет и контроль за финансово-экономической деятельностью всех филиалов ОАО "ВолгаТелеком" (охват 11 регионов Поволжья).

5. Разработан и усовершенствуется корпоративный сайт ОАО "ВолгаТелеком", на котором в режиме реального времени любой существующий или потенциальный клиент может задать вопрос, узнать новости компании, обсудить в форуме интересующие проблемы, поучаствовать в опросе. Это позволяет компании своевременно реагировать на все нужды и запросы клиентов.

6. На предприятии вошло в практику проведение семинаров и курсов по внедрению и продаже новых телекоммуникационных услуг.

**О.Ф. Вильгута**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ПРОБЛЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ С ПОМОЩЬЮ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА**

Переход России к рыночной экономике породил большое количество проблем. Одна из значительных - это жилье. Оно составляет 30% национального богатства России. Жилищный фонд РФ достигает 2,5 млрд. кв. м общей площади, составляет около 18 кв. м/чел. (в Самарской области - около 19,1 кв. м/чел.). Эти цифры далеки от показателей, достигнутых в Западной Европе (в среднем - около 35 кв.м/чел., в США - до 53 кв. м/чел.). В настоящее время в России менее десятой части населения могут стать участниками рынка жилья.

Рынок жилья - это совокупность экономических отношений, которые складываются в сфере обмена по поводу реализации и купли жилья, характеризующиеся своей технической сложностью и тесной связью с рынком земли. Развитие рынка жилья в России невозможно без развития жилищного строительства. Это утверждение вполне обосновано в силу ряда причин:

1. Жилищное строительство эффективно реализует поставленную цель немедленного повышения уровня жизни населения.

2. Обладает высокой трудоемкостью, так как может поглотить большое количество безработных. В этой связи следует уделить большое внимание развитию строительства как отрасли, которая требует значительного количества работников невысокой квалификации.

3. Строительство жилья менее обременительно для бюджета, чем другие направления строительства и более престижно.

4. Потребность в жилищном строительстве велика практически во всех регионах страны.

5. Увеличение жилищного строительства влечет за собой рост отраслей строительной индустрии - деревообработки, стеклопромышленности, производства металлоконструкций и др.

6. Жилье само по себе является структурообразующим благом, так как новое жилье требует обновления мебели, электробытовой техники, да и почти всех товаров длительного пользования.

7. По мнению многих экономистов, жилищное строительство является стимулом развития самого широкого спектра отраслей экономики в сравнении с другими приоритетами. Недаром увеличение заказов на строительство жилья - главный показатель выхода экономики из кризиса, а их уменьшение - первый признак депрессии.

Наращивание объемов строительного производства, особенно в сфере жилищного строительства все еще происходит медленными темпами из-за ряда обстоятельств:

- слабая государственная поддержка малых предприятий;
- недостаточное действие экономического механизма ипотеки;
- продолжающаяся приверженность руководителей строительных предприятий к устаревшим методам осуществления организации и управления подрядным строительством;
- неэффективность работы управленческих структур, их неспособность обеспечить желаемый конечный результат.
- обострение проблемы получения от инвесторов заказов на строительно-монтажные работы;
- повышение требований к качеству и срокам возведения объектов;
- усиление процесс конкурентности.

Для реализации выбора жилищного строительства в качестве государственного приоритета во время проведения реформ, для повышения эффективности и результативности деятельности строительных предприятий необходимо использовать современные рыночные механизмы, маркетинговые принципы оценки спроса и предложения. Маркетинг - один из ключевых инструментов, характеризующих правильность поведения предприятия на рынке, в том числе на рынке жилья. Значение маркетинга в строительстве обусловлено нестабильностью строительного рынка, определяемого инвестиционной активностью в регионе, изменением налоговой политики, изменением уровня инфляции, воздействующей на изменение цен строительных материалов, топлива, электроэнергии, строительных машин и механизмов.

В рыночных условиях предприятиям необходимо ориентироваться в складывающейся ситуации, что невозможно без проведения маркетинговых исследований. Особенность исследования отечественного рынка строительной продукции - почти полное отсутствие маркетинговых центров, предоставляющих предприятиям маркетинговую информацию и другие услуги маркетинга. Конечно, на предприятиях существуют маркетинговые службы, ими разработаны и используются маркетинговые подходы, ориентированные на специфику российской экономики. Однако, они нередко имеют недочеты или требуют доработки.

Применение строительным предприятием маркетинговых принципов предполагает гибкое приспособление деятельности предприятия к рыночным условиям, с учетом позиции продукции на рынке, уровня

затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по формированию сбыта, распределение средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

Одна из основных особенностей маркетинговой деятельности - оперативность и своевременность получения необходимой для проведения исследования информации. Это весьма дорого и доступно не всем организациям и предприятиям. Исследования такого характера могут проводить специализированные для этого учреждения, или крупные предприятия. Этот фактор является одной из основных проблем практического становления отечественного маркетинга на предприятиях строительного производства. Другая проблема - наличие квалифицированных специалистов - маркетологов, способных правильно и квалифицированно оценить сложившееся на рынке положение, и предоставить "правильную" оценку для принятия "правильного" решения.

В течение последних нескольких лет строительная отрасль в Самаре характеризовалась весьма бурным развитием. К середине 2002 года в Едином государственном регистре предприятий и организаций на территории Самарской области учтено более 86 тысяч хозяйствующих субъектов. 12% предприятий и организаций отнесено к отрасли "Строительство". Объем выполненных работ по договорам строительного подряда составил 6,9 млрд. руб., (соответственно - 109 процентов); сдано в эксплуатацию 265 тыс. кв. метров общей площади жилых домов (151 процент). Ускоренными темпами вводилось жилье в административном центре, пяти городах и пятнадцати сельских районах Самарской области. Производственная программа строительных организаций по сумме заключенных на конец первого полугодия договоров строительного подряда и прочих контрактов сформирована на четыре месяца вперед.

К 2005 году прогнозируется рост выпуска товаров и услуг в строительстве, поскольку на протяжении нескольких лет наибольшее количество инвестиций (более 45% от общей суммы инвестиций в малый бизнес) вкладывалось в основной капитал малых предприятий этой отрасли экономики.

В настоящее время самарские строительные организации переходят от пассивной ориентации на доводимые сверху плановые задания к активному изучению рынка жилья, спроса на строительную продукцию, а также возможностей конкурентов с целью расширить свою деятельность и сформировать "портфель заказов".

Концепция маркетинга полагает, что залогом достижения целей организации, в том числе и строительной, являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Выполнение маркетинговых принципов позволит предприятиям строительного производства разработать программу маркетинговой деятельности, выполнение которой обеспечит организации наиболее эффективные условия производства и реализации строительной продукции.

## **МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГА ОРГАНИЗАЦИИ**

С развитием рыночных отношений все большее применение в деятельности российских производителей находит маркетинг. Если в начале 90-х годов прошлого века об использовании маркетинга в работе коммерческие структуры лишь провозглашали, отделы сбыта и реализации срочно переименовывали в отделы маркетинга, и маркетинг на предприятиях существовал преимущественно номинально, как дань моде, то в настоящее время можно уверенно говорить об эффективном применении маркетингового подхода в управлении многими успешно работающими организациями. Вместе с тем, пока еще трудно говорить об использовании российскими предприятиями в полном объеме всех современных методов маркетинга. Это подтверждает опыт самарского научно-производственного объединения "Росметалл", работающего на рынке школьного оборудования с 1991 года. Начав с одной модели школьной доски, сегодня предприятие производит мебель и оборудование для школ, офисов, ВУЗов, библиотек, столовых, медицинских учреждений и спортивных организаций. Специалисты фирмы первыми в России разработали и начали серийное производство металлических аудиторных досок для письма мелом и фломастером, парт и стульев, имеющих современный дизайн и высокую долговечность. В настоящее время производится более 40 модификаций аудиторных досок, 20 видов блоков стульев, а всего около 500 моделей различных изделий с использованием 5 базовых оттенков ламината и трех десятков цветов обивки. Объединение за 10 лет работы практически не имеет ни одной рекламации по качеству продукции, на доски аудиторные гарантийные сроки установлены на 5 лет, а на доски из импортных материалов - 25 лет. Изделия с торговой "Росметалл" успешно конкурируют с лучшими отечественными и зарубежными аналогами, ведется постоянная работа по внедрению инноваций и модификации выпускающихся видов продукции.

Мебель и оборудование для школ занимают более 70% в объеме реализации объединения. Однако учреждения образования имеют преимущественно бюджетное финансирование, и обычно испытывают нехватку денег в первом полугодии, когда бюджет принят, но средства на места еще не поступили, что приводит к значительным сезонным колебаниям спроса на продукцию НПО "Росметалл". Для сглаживания этих колебаний объединение стремится привлечь клиентов из других секторов экономики, поэтому занимается диверсификацией: освоило производство медицинской и спортивной мебели, косметологического оборудования, пользующегося большим спросом частных клиник и салонов. Такая работа с товарным ассортиментом позволяет выходить на новые рынки, стабилизирует финансовое положение и повышает эффективность деятельности объединения.

На региональном самарском рынке среди производителей школьной мебели лидирует ООО "Светоч" (доля рынка приближается к 50%), НПО "Росметалл" занимает второе место наряду с ООО "Школьный мир" (доля продаж на местном рынке по различным видам продукции колеблется от 12 до 38%), что объясняется более высокими ценами на товары объединения. Вместе с тем, объемы продаж школьной мебели НПО "Росметалл" в других регионах России и в странах СНГ выше, чем у указанных конкурентов ввиду того, что объединение раньше других самарских производителей вышло на эти рынки.

В маркетинговой деятельности НПО "Росметалл" использует сегментацию рынка по такой демографической переменной как возраст. Поскольку реальными потребителями его продукции являются преимущественно дети и студенты, хотя основными покупателями являются учебные организации. Делая акцент на производстве учебной мебели компания, и ориентируется на регионы с большой численностью населения возраста ниже трудоспособного, а также области с большим числом учебных заведений. В Москве, Санкт-Петербурге, Перми, Казани, Саранске открыты представительства НПО "Росметалл", вместе с тем, объединение активно работает и с другими регионами.

В связи с насыщением рынка мебели товарами отечественного и импортного производства НПО "Росметалл" следует искать новые сегменты и ниши, что позволит фирме развиваться и решить проблему сезонной загрузки производственных мощностей. Одним из перспективных сегментов мебельного рынка является детская мебель всех возрастных категорий. Оценка общеэкономической ситуации в стране и факторов, влияющих на спрос на мебель, позволяет сделать вывод, что в ближайшие 3 года сохранится тенденция роста спроса. По оценкам экспертов, в 2004 г. рост спроса по сравнению с 2003г. составит 10-12%. Перспективным направлением является также производство театральных кресел, т.к. посещение кинотеатров снова входит в моду, и практически по всей России кинозалы реконструируются. Отечественных производителей театральных кресел практически нет, и таким образом можно говорить о совершенно новом и перспективном рынке.

Проведение ряда маркетинговых мероприятий поможет НПО "Росметалл" укрепить свои рыночные позиции:

- необходимо выделить отдел маркетинга из департамента продаж в самостоятельное структурное подразделение и подчинить непосредственно президенту компании, что повысит его статус и роль в объединении;
- разработать стандарт обслуживания посетителей компании;
- проводить более гибкую ценовую политику при реализации товара в Самаре и Самарской области для завоевания большей доли рынка;
- для более эффективного решения задач коммуникационной политики компании следует активно заняться брендингом.

**Е.П. Волобуева**  
*Ставропольский государственный  
аграрный университет*

## ДЕГУСТАЦИЯ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Promotion есть продвижение товара при непосредственном контакте с конечным потребителем. Главная цель Promotion создание благоприятного отношения к товару на уровне конечного спроса, стимулирующего посредников к вынужденному сотрудничеству с производителем и, соответственно, повышающего уровень конкурентоспособности во внешней среде. Одним из эффективных методов продвижения продуктов питания является дегустация. Дегустация может проводиться либо с целью внедрения на рынок новой продукции, либо для стимулирования уже известной на рынке продукции, но по каким либо причинам плохо продаваемой.

Основными целями такого метода так же можно считать следующие:

- 1) интенсификация продаж,
- 2) стимулирование покупателя к покупке
- 3) информирование покупателя

Дегустации различных видов продукции чаще всего производится в сети розничной торговли: крупных универсамах и универсамах, гастрономах, специализированных магазинах. Чаще всего в "часы пик" (16-20 ч.), когда покупки в магазине делает наибольшее число человек.

Уникальность дегустации состоит в том, что она основана на доверии людей собственным ощущениям. Люди могут не верить рекламе, продавцам, своим знакомым, но они всегда верят себе. И дать им возможность убедиться в качестве продукции на собственном опыте лучший стимул для решения о покупке в пользу того или иного товара. Дегустации могут дополнительно поддерживаться еще одним видом промоушна-"подарок за покупку", когда при приобретении определенных объемов продукции покупатель получает так же какой-нибудь подарок в качестве поощрения. Так компания Coca-cola, проводя дегустацию соко Minute Maid, поддерживала продажи подарком (стеклянный фирменный бокал) за покупку двух пачек сока..

Рассмотри так же дегустацию соков, проводимую торговой маркой "Сочная Долина" в 10 магазинах г.Ставрополя с 6 по 21 августа 2003 года. Результаты акции приведены в таблице.

**Динамика средних продаж сока "Сочная долина"  
до, во время и после промоакции**

Магазин	Средние продажи за одну неделю до промоакции	Средние продажи за одну неделю во время промоакции	Средние продажи через две недели после промоакции
Звездный	5	196	12
Пушкинский	0	308	25
Колизей	5	147	11
Калинка	5	287	23

Космос	3	84	9
Эксом	6	210	13
Тройка	5	322	15
Универсам-1	5	315	14
Гурман	0	119	13
Купеческий	0	70	8
Привоз	0	252	10
Итого	34	2310	153

Как видно из приведенной таблицы продажи соков "Сочная Долина" после окончания акции увеличились более чем в 4,5 раза, не говоря уже о временном увеличении продаж в момент проведения акции более чем в 67 раз. И даже принимая во внимание тот факт, что сок "Сочная долина" относится к среднему ценовому сегменту(Его цена в зависимости от торговой точки колеблется от 22 до 27 рублей за литр) подобное увеличение продаж вносит существенный вклад в конкурентоспособность фирмы-производителя. Отсюда можно сделать вывод что дегустация является одним из эффективных методов повышения конкурентоспособности..

Следует также помнить, что кроме краткосрочных результатов по увеличению продаж в момент проведения, подобные акции дают и долгосрочный эффект. Их можно рассматривать как инвестирование в имидж фирмы - производителя, преследующее цель создать благоприятный имидж марки и приобрести известность, что со временем обеспечит лучшие гарантии взаимодействия с посредниками и повышение конкурентоспособности.

\* \* \*

Голубкова Е.Н., Goverдовская К. Интегрирование маркетинговых коммуникаций в местах продаж // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. №4.

Трубилин А. Конкурентоспособность - главный фактор эффективности производства // АПК: экономика и управление. 2002. №12.

**Н.С. Дворецкая, О.С. Габинская**  
*Кемеровский институт (филиал)  
Российского государственного  
торгово-экономического университета*

### БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЕ ГАЗИРОВАННЫЕ НАПИТКИ: КАЧЕСТВО И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Наличие конкурентной среды в условиях рыночной экономики вынуждает предприятия уделять особое внимание проблемам качества, поскольку успешная реализация качественных товаров потребителю

является главным условием существования любого изготовителя. Между качеством и эффективностью производства существует прямая зависимость: повышение качества способствует повышению эффективности производства, приводя к снижению затрат и увеличению доли рынка. История многих зарубежных и отечественных компаний служит подтверждением этому, но существует немало примеров, когда фирмы терпят неудачи, так как качество их продукции не соответствует ожиданиям потребителей. Потребитель, являясь главной фигурой на рынке, определяет направления развития производства, приобретая товары в соответствии с собственными желаниями, поскольку он имеет возможность выбора между наилучшими товарами разных производителей. При этом качество товара, с точки зрения потребителя, - это степень удовлетворения его потребностей, а среди товаров аналогичного назначения более конкурентоспособным будет тот, который обеспечивает наибольший полезный эффект по отношению к суммарным затратам потребителя.

Успешное функционирование предприятий в условиях конкурентного рынка предполагает выпуск конкурентоспособных товаров в том ассортименте, который удовлетворяет запросы потребителей, а это, в свою очередь, вызывает необходимость выпуска новых товаров с новыми потребительскими свойствами. Поэтому перед предприятиями стоит задача сбора, обработки и анализа информации о качестве не только в процессе производства, но и потребления товаров, так как это обеспечивает возможность обратной связи с потребителями и прогнозирование его потребностей. Например, отсутствие спроса на новый товар может быть обусловлено не его качеством, а расфасовкой, ценой, дизайном упаковки. В настоящее время можно говорить о поведении "потребителя завтрашнего дня", который:

- признает приоритет за качеством;
- требует постоянного улучшения качества;
- предъявляет претензии в отношении каждого дефекта;
- является приверженцем продукции конкретного изготовителя, если качество его удовлетворяет.

Для оценки конкурентоспособности товаров необходимо определить показатели, перечень которых будет находиться в зависимости от особенностей исследуемых товаров. Особенно важным этот момент является для продовольственных товаров, поскольку органолептические показатели, служащие основанием для выбора товара потребителем, трудно поддаются количественной оценке, а восприятие товара потребителями носит субъективный характер.

Для решения этой задачи, при оценке конкурентоспособности безалкогольных газированных напитков на рынке г. Кемерово, нами была разработана балльная шкала, в основу которой положены показатели, выявленные при анкетировании потребителей. Основными показателями, которые учитываются потребителями при выборе товара, являются органолептические: вкус, аромат, цвет, прозрачность. Группа показателей, характеризующих известность изготовителя и узнаваемость торговой марки товара, также является значимой для покупателей. Следующими по значимости являются показатели информативности, которые целесообразно

рассматривать в двух аспектах: на соответствие содержания маркировки положениям Закона РФ "О защите прав потребителей" и в качестве эстетического показателя, характеризующего информационную и художественную выразительность упаковки и маркировки.

Выделение последнего показателя является необходимым условием оценки, так как зачастую безалкогольные газированные напитки, выпускаемые разными изготовителями, не имеют своего марочного названия (Лимонад, Дюшес, Крем-сода), поэтому потребителю трудно узнать и выделить из общей товарной массы продукцию "своего" изготовителя. Осуществить правильный выбор потребителю поможет необычный дизайн бутылки, запоминающаяся этикетка, гармоничное сочетание на ней цветов и оттенков. Занимаясь продвижением на рынок выпускаемой продукции, изготовитель должен стремиться создать у потребителя положительный образ своего товара. Поэтому при проведении исследований отношения к товару важно выявить его характеристики, которые позволят изготовителю планировать свою деятельность по разработке и выпуску новой продукции.

По данным Кемеровского областного комитета государственной статистики, предприятиями пищевой промышленности Кемеровской области вырабатывается в год около 6,6 млн. дал безалкогольных напитков и ввозится в область более 190 тыс. дал. Более половины объема производства напитков, изготовленных крупными и средними предприятиями, производится в г. Кемерово. Это позволяет считать рынок безалкогольных газированных напитков города Кемерово насыщенным рынком с высоким уровнем конкуренции, на котором представлена как продукция местных изготовителей, так и ввезенная из-за пределов области. Существующие условия делают важным и необходимым изучение конкурентоспособности безалкогольных газированных напитков с учетом их качества и предпочтений потребителей в отношении цены, имиджа изготовителей, узнаваемости торговых марок, органолептических показателей, вида и вместимости упаковки, влияния рекламы, сезонности покупки и т.д. Это позволит выявить конкурентные позиции и преимущества продукции местных изготовителей.

Успешная деятельность предприятий каждого региона страны способствует развитию рыночных отношений внутри страны, а стремление России к интеграции в мировое сообщество предполагает всестороннее и полное выявление свойств и оценку показателей, определяющих качество и конкурентоспособность продукции.

**И.В. Ильичева, Л.В. Лапицкая**  
*Ульяновский государственный университет*

## **К ВОПРОСУ ОБ ОПРЕДЕЛЕНИИ "ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА"**

Прямой маркетинг сегодня - ключевой аспект маркетинговой деятельности, возникший в США в XIX веке. Как система маркетинговой деятельности, прямой маркетинг формируется лишь в конце XX века. В настоящее время многие отечественные предприятия активно осваива-

ют инструментарий прямого маркетинга для воздействия на рыночный спрос. Теоретическое становление данной области знаний отстает от практических результатов, прямым следствием чего является наличие "белых пятен" и противоречий в данной области знаний. Для построения корректной терминологической базы проанализируем определения прямого маркетинга.

Так, автор многих работ по маркетингу Ф. Котлер, исследуя проблемы прямого маркетинга, при этом не дает четкого его определения, ограничиваясь лишь качественным описанием: "Деятель прямого маркетинга иногда дает объявление в газете, журнале, по радио или телевидению с описанием какого-либо товара, который потребители могут заказать по почте или по телефону...".<sup>1</sup>

Многие ученые, определяя "прямой маркетинг", указывают на важность его коммуникационной составляющей. Так, Голубков Е.П. утверждает, что "прямой маркетинг - это маркетинг непосредственно через рекламу, адресованную непосредственно потребителям с целью получения от них прямого ответа на обращение рекламы".<sup>2</sup> Считая в целом, данный подход неполным, мы признаем верным в нем обозначение такой важнейшей характеристики прямого маркетинга, как коммуникация без посредников. Маслова Т.Д. и др. даже ставят знак равенства между ними, утверждая, что "прямой маркетинг - это форма коммуникации...".<sup>3</sup>

Другая группа ученых отождествляет прямой маркетинг с прямыми продажами: "прямой маркетинг - это метод продаж, предполагающий установление прямых контактов с покупателем".<sup>4</sup> Мы признаем прямые продажи только ключевой характеристикой маркетинга, поскольку в теории маркетинга "красной строкой" утверждается, что комплекс маркетинга, кроме сбытового элемента включает еще три: непосредственно товар, цены и коммуникации. Очень точным при этом мы считаем утверждение Ноздревой Р.Б. и др., что "прямой маркетинг характеризуется прямым способом продажи товаров и услуг и предполагает организацию сбытовой деятельности в форме персональных продаж..., когда производитель и продавец соответствующей продукции вступают в непосредственный контакт с конечным потребителем",<sup>5</sup> поскольку оно не претендует на определение, а лишь указывает на одну из характеристик прямого маркетинга.

Словарь - справочник по экономике утверждает, что "маркетинг прямой (direct marketing) - это 1) маркетинг, направленный непосредственно на заключение торговой сделки, совершение покупки; 2) маркетинговые мероприятия, проводимые с целью удовлетворения потребностей конкретного

индивидуального потребителя".<sup>1</sup> Первую часть, на наш взгляд, следует признать неточной, потому что собственно любая маркетинговая деятельность направлена на заключение торговой сделки, что вряд ли следует признать самостоятельным отличительным признаком прямого маркетинга. То же самое можно сказать об определении Стоуна М. и др., по мнению которых "прямой маркетинг - это спланированное непрерывное осуществление учета, анализа и наблюдения в отношении поведения потребителей, выраженного в виде прямого ответа, с целью выработки будущей маркетинговой стратегии, развития долговременного положительного отношения клиентов, а также обеспечения продолжительного успеха в бизнесе".<sup>2</sup> Возвращаясь ко второй части определения из экономического справочника, нам кажется принципиальным, что под прямым маркетингом в нем в первую очередь понимается система маркетинговых мероприятий, направленная на индивидуального потребителя. Наконец, нельзя исключить из анализа определение, которое дает Ассоциация прямого маркетинга, утверждая, что это есть "интерактивная маркетинговая система, в которой используется одно или несколько средств коммуникации для получения определенного отклика и/или для совершения сделки в любом регионе".<sup>3</sup> Мы по-прежнему считаем неполной вторую часть и очень точно сформулированную первую.

Подводя итог нашему анализу, сформулируем наш вариант определения: Прямой маркетинг - это интерактивная маркетинговая система, характеризующаяся прямым способом продажи продуктов конечным потребителям и прямыми коммуникационными формами воздействия на них. Тем самым, прямой маркетинг побуждает потребителя к немедленному ответу. Возможность управления обратной связью является решающим фактором в осуществлении прямого маркетинга. Важнейшую роль играет количественное и качественное измерение реакции потребителей с помощью баз данных о клиентах.

Прямой маркетинг имеет огромный потенциал на российском рынке, который пока практически не использован. Сила прямого маркетинга - в его адресности, измеряемости, контролируемости, а также в его сфокусированности на нуждах и потребностях клиента. Это в конечном итоге способствует повышению управляемости и эффективности данной системы, устанавливающей долгосрочные и персонализированные отношения с потребителями.

**В.Н. Калышенко**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО РЫНКА

<sup>1</sup> Словарь - справочник по экономике /Кураков Л.П., Кураков В.Л. 2-е изд. доп. и перераб. - М.: Гелиос АРВ, 1999. - 464с.

<sup>2</sup> Стоун М., Дейвис Д., Бонд Э. Прямое попадание: факторы успеха прямого маркетинга / Пер с англ. В. В. Козлова. Минск: Амалфея, 1998. 448 с.

<sup>3</sup> Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации: Учеб. пособие. 2-е изд. перераб. и доп. М.: Финпресс, 2003. 304 с.

<sup>1</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга /Краткий курс: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2003.

<sup>2</sup> Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Издательство "Финпресс", 1998. - 416с.

<sup>3</sup> Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. - СПб.: Питер, 2003. - 400с.

<sup>4</sup> Маркетинг: Учебник для вузов /Под ред. проф. Васильева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 208с.

<sup>5</sup> Маркетинг: Учебник, практикум и учебно - методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречкова. - М.: Юрист, 2000. - 568с.

Одним из центральных вопросов при определении стратегического поля деятельности является вопрос о группах покупателей, для которых предприятие на основе своего технологического ноу-хау, ресурсного потенциала и с учетом своих сильных и слабых сторон может предложить определенные товарные решения. В выборе групп покупателей с этой точки зрения фирма не является свободной полностью, т.е. она ограничена существующим техническим оборудованием, конкретным состоянием ресурсов, выявленными шансами и рисками.

Выбираемые группы покупателей должны быть тщательно исследованы в отношении того, сможет ли предприятие с учетом его возможностей и ресурсов обслуживать эти группы эффективнее, чем конкуренты.

Задача сегментирования рынка состоит в разделении разнородного общего рынка на рыночные сегменты таким образом, чтобы потенциальные покупатели здесь одинаково реагировали на маркетинговые мероприятия предприятия. Деление рынка на сегменты как правило разбивают на стадии. На первой, с помощью базовых переменных потребители группируются воедино. Причем, при выборе признаков сегментирования следует остановиться на тех, что позволяют выделить разные запросы потребителей. На второй же стадии необходимо сделать все возможное, чтобы понять характерные черты покупателей.

Основное требование к рыночным сегментам таково, чтобы внутри себя они характеризовались по возможности однородным, а между собой по возможности разнородным покупательским поведением. Именно такой подход позволяет выявить одинаково реагирующие группы потенциальных покупателей, более качественно спланировать инструменты маркетинговой политики, уменьшить потери от распыления сил в области дистрибуционной и коммуникационной политики.

Сегментирование промышленного рынка происходит также в два этапа. На первом этапе проводят предварительный отбор групп потенциальных потребителей. На промышленном рынке достаточно определения области рыночной деятельности предприятия, т.е. идентифицировать макросегменты. Так предприятие ОАО "Самарский завод "Электрощит" является производителем электротехнической продукции высокого и среднего напряжения, предназначенное для приема и распределения электрической энергии напряжением от 10 до 220 киловольт. В силу этого к числу потенциальных покупателей можно отнести любую организацию, потребляющую электроэнергию в больших количествах. Но предприятие выделило следующие сегменты:

- предприятия нефтегазовой отрасли;
- предприятия энергетической отрасли;
- промышленные крупные предприятия;
- подразделение железных дорог;
- другие потребители.

На втором этапе необходимо провести приблизительную оценку областей деятельности в отношении технических и экономических факторов. На этом этапе чаще всего предлагаются факторы следующего характера:

1. Система организации производства:

- организация закупочной деятельности;
  - структура приоритетов;
  - закупочные критерии;
  - политика в области закупок;
  - природа отношений.
2. Ситуационные факторы:
    - срочность выполнения заказа;
    - размер заказа;
    - отношения к рискам;
    - приверженность;
    - средства покупателя и продавца по системе управления.

На ОАО "Самарский завод "Электрощит" чаще всего это такие факторы как техническая реализуемость, преимущества и недостатки с технической точки зрения, наличие патентов, емкость рынка, рост рынка, уровень цен.

Проведенный анализ на ОАО "Самарский завод "Электрощит" позволяет сформировать сегменты со следующими характеристиками.

Таблица 1

#### Характеристики потребительских сегментов

Предпочтительные факторы	Нефтегазовая отрасль	Энергетическая отрасль	Промышленные крупные предприятия	Подразделения железных дорог	Другие потребители
1. Применение микропроцессорных защит	Высокая	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя
2. Применяемость АСУТП	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая	Низкая
3. Комплексность	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая	Низкая
4. Имидж предприятия и его товарной марки	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая	Средняя
5. Цена	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя	Средняя
6. Сроки изготовления	Высокая	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя
7. Поставка под "ключ"	Высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Низкая

Как видим, самыми требовательными сегментами являются нефтегазовая и энергетическая отрасли. Доля объемов продаж по нефтегазовой отрасли составляет 50%, энергетической отрасли около 25%. Остальные три сегмента потребляют около 25% выпускаемой на предприятии электротехнической продукции и совершают в основном разовые покупки. С точки зрения принципа Парето, предприятие эффективно представляет себя на рынке данного товара, но здесь таится одна серьезная опасность: любое изменение ситуации в этих отраслях в худшую сторону грозит потерей значительной доли объемов продаж основной продукции предприятия, в частности приносящей 60% прибыли.

**Л.И. Карданова**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ЭВОЛЮЦИЯ ФОРМ И МЕТОДОВ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕГИОНАЛЬНОГО АПК**

В современных условиях проблема рыночной устойчивости отечественных сельскохозяйственных товаропроизводителей стала одной из центральных. Важнейшим фактором повышения конкурентоспособности как продовольственных товаров, так и агропромышленных предприятий края в целом, является полноценное внедрение маркетинга в практику хозяйствования, основная задача которого - постоянная рыночная ориентация товаропроизводителей в направлениях, обеспечивающих конкурентные преимущества, долгосрочные перспективы развития и необходимый уровень рентабельности производства.

В рамках существующих в настоящее время структур управления сельскохозяйственным производством происходит постепенный переход к рыночной ориентации производства, что выражается в выполнении целого ряда функций маркетинга, таких как планирование товарного ассортимента, организация сбыта произведенных товаров, рекламная деятельность, сбор коммерческой информации. Однако все они осуществляются разрозненно и не объединены по функциональному признаку, что не обеспечивает их общей взаимоувязки и координации. Кроме того, как показали наши исследования, использование существующих структур управления, в большинстве своем ориентированных на производство, не обеспечивает таких функций маркетинга, как исследование рынка и анализ факторов, влияющих на сбыт производимой продукции, разработка стратегии и тактики рыночного поведения предприятия, в свою очередь это мешает сельскохозяйственным товаропроизводителям эффективно использовать потенциальные возможности рынка.

Переориентация предприятия на рыночные методы управления является сложным процессом, который протекает непросто даже в странах с развитой рыночной экономикой. Как подчеркивает Ф. Котлер, "для превращения фирмы, ориентирующейся на сбыт, в компанию, ориентирующуюся на удовлетворение потребностей рынка, требуется не один год напряженного труда" (1).

Эджай Коли и Бернард Яворски в своих исследованиях, результаты которых были впервые опубликованы в 1990 г., опираясь на изучение зарубежных литературных источников по вопросам маркетинга за последние 35 лет, отмечают, что, "хотя литература и проливает некоторый свет на представленную концепцией маркетинга философию, остается неясным, каковы должны быть действия, которые перевели бы теорию в практику и таким образом генерировали маркетинговую ориентацию" (2).

Прежде чем рассматривать вопрос эволюции практического применения маркетинговой ориентации применительно к современной деятельности хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса,

необходимо, на наш взгляд, сделать несколько терминологических уточнений. В специальной литературе наряду с конструктом "маркетинговая ориентация" присутствует и такая категория, как "рыночная ориентация". В связи с этим представляет как теоретический, так и практический интерес, определение насколько правомочно использовать данные конструкты в качестве синонимов. Мнения по этому поводу в специальной литературе неоднозначны. В частности, Джордж Дэй в своей фундаментальной работе "Стратегический маркетинг" предпринял попытку разграничения узкого и развернутого понимания конструкта "ориентация на рынок", считая, что в первом случае это предполагает "ориентацию на потребителя", что, безусловно, важно, но по его мнению недостаточно для эффективного функционирования предприятия. В то время как, по его мнению, опираясь на более широкий подход, "организация, ориентированная на рынок, должна отвечать набору из двух стандартов: быть близкой потребителям и опережать соперников" (3). Нетрудно заметить, что ни один из этих подходов, предлагаемых Дж. Даем, не выходит за рамки концепции маркетинга.

Эджай Коли и Бернард Яворски, соглашаясь с выводами Б. Шапиро, предпочитают термину "маркетинговая ориентация" категорию "рыночная ориентация", утверждая, что последний по своему значению существенно шире. Основная канва их рассуждений сводится к следующим трем постулатам (4). Во-первых, по их мнению, термин "рыночная ориентация" помогает понять, что данный конструкт затрагивает не только функции маркетинга; как правило, в генерировании информации о рынке, ее распространении и осуществлении ответных действий участвуют самые разные отделы организации. Следовательно, делают вывод исследователи, "обозначение конструкта как "маркетинговая ориентация" одновременно и ограничивает представление о нем, и вводит в заблуждение относительно его истинного содержания". Во-вторых, термин "рыночная ориентация" является более предпочтительным, поскольку, по их мнению, он несет меньшую политическую нагрузку и "не преувеличивает важности маркетинга в организации". Это, как считают авторы, выводит конструкт из сферы деятельности отдела маркетинга и делает его предметом заботы всех отделов организации. И, наконец, в-третьих, еще одним достоинством термина "рыночная ориентация" является тот факт, что он "фокусирует внимание на рынках (включая потребителей и воздействующие на них факторы)".

Анализируя подобные попытки провести разграничения между понятиями маркетинговая и рыночная ориентация, представляется, что аргументация, используемая их сторонниками, недостаточно убедительна для подобного терминологического разграничения. По мнению автора, методологически более обоснованным является подход, используемый в значительном большинстве работ, связанных с проблемами менеджмента и маркетинга, где эти понятия рассматриваются в качестве синонимов.

Во-первых, это вытекает из дословного перевода понятия "маркетинг" как "рыночная деятельность".

Во-вторых, теория маркетинга подчеркивает, что эффективная маркетинговая ориентация предприятия имеет место только в том случае,



если концепция маркетинга воспринята и на практике осуществляется всеми отделами и работниками предприятия (5).

В-третьих, как нам представляется, использование конструкта "маркетинговая ориентация" в качестве синонима "рыночной ориентации" не только не преувеличивает роль маркетинга в организации, а, наоборот, уточняет его значение в деятельности предприятия, поскольку в современных условиях "сердцевиной организации, ориентированной на рынок, является глубокая и продолжительная приверженность той философии, что на первом месте должен находиться потребитель" (6).

Переход от производственной ориентации к ориентации на маркетинг - это сложный процесс, который не может совершиться мгновенно, и, как показывает история внедрения маркетинга в практику зарубежных компаний, между ними существует как бы переходный период с соответствующей ему организационной структурой, ориентированной на сбыт.

Это положение хорошо иллюстрируется и практикой управления сельскохозяйственным производством края в настоящее время. Можно отметить целый ряд изменений в управленческих структурах, которые характерны для такой промежуточной стадии. В частности, значительно расширились функции, связанные со сбытом сельскохозяйственных товаров. Некоторые виды деятельности, которые ранее выполнялись различными отделами, например, реклама, поиск новых рынков сбыта, сбор коммерческой информации, сгруппированы и переданы вновь созданным коммерческим отделам.

Как показали наши исследования, произошедшие изменения в организации деятельности агропромышленных предприятий не обеспечивают возможность полноценного осуществления маркетинговой ориентации производства, поскольку в данных структурах управления служба маркетинга все еще не является мозговым центром, который бы определял не только рыночную, но и производственную, научно-техническую и финансовую политику сельскохозяйственного предприятия.

Как мы уже отмечали, сохранению такого положения способствует целый ряд как объективных, так и субъективных причин. Однако одна из центральных причин, по нашему мнению, связана с инерционностью мышления хозяйственных руководителей, что приводит к упрощенному взгляду на маркетинг, к отсутствию понимания различий между концепцией сбыта и концепцией маркетинга.

П. Друкер по этому поводу писал: "Ориентация на продажи и маркетинг отнюдь не синонимы, а антонимы. Правомерно предположить, что необходимость в сбыте вечна. Но задача маркетинга в том и состоит, чтобы минимизировать ее. Цель маркетинга - такой уровень знания и понимания нужд и потребностей покупателей, чтобы ваши товары и услуги были жизненно необходимы им, и товар продавал себя сам" (7).

Исходя из этого, необходимым отметить, что полноценный маркетинг - это взаимопроникающее и взаимообуславливающее единство философии и функции бизнеса, позволяющее расширить его границы за пределы сбыта и способствующее формированию методики подготовки и переподготовки специалистов, призванных эффективно работать в условиях рыночной экономики. Это особенно важно для нашей страны, по-

скольку в период сложного и противоречивого перехода к рынку одной из важнейших проблем является преодоление "антимаркетингового" типа мышления товаропроизводителей, не привыкших считаться с мнением, желаниями и возможностями потребителя. Нам представляется, что, пока маркетинг не будет осознан как философия бизнеса, как взгляд на бизнес и не будет определено в нем место специалистов-маркетологов, внедрение методов и приемов маркетинга в практику хозяйственной деятельности окажется формальностью и не даст ощутимых результатов.

Для оценки того, насколько активно сельскохозяйственные предприятия Ставропольского края используют в своей практической деятельности маркетинговые приемы и методы, нами был проведен опрос руководителей и специалистов высшего звена. Были опрошены руководители и главные специалисты 126 хозяйств края. Выборка создавалась с таким расчетом, чтобы в ней были представлены как крупные, средние, так и малые сельскохозяйственные предприятия различных форм собственности, расположенные в основных районах края, исключая лишь фермерские хозяйства, поскольку их доля в общем производстве сельскохозяйственной продукции края в истекшие годы не превышала шести процентов.

Проведенные опросы руководителей и главных специалистов хозяйств Ставропольского края показали, что в деятельности низовых подразделений АПК четко проявляются наиболее неэффективные в данной ситуации сбытовая и производственная ориентации, при которых производство осуществляется без учета требований рынка и оценки перспектив сбыта продукции, в результате продолжается процесс ухудшения финансово-экономического положения сельскохозяйственных предприятий.

Сельхозпредприятия, работающие на основе производственной и сбытовой ориентации, организуют свою производственную деятельность, не имея четкой программы и сформулированных целей. Из общего числа 54 % опрошенных отметили, что у предприятия есть цели по увеличению объемов реализации продукции и повышению ее качества, а 13 назвали основной целью совершенствование структуры производства, 16 - сокращение доли продукции, производимой в виде сырья. Вместе с тем большая часть респондентов затруднилась количественно определить указанные цели, 1 % ответил, что конкретные цели не сформулированы, и 12 % вообще затруднились дать ответ на этот вопрос.

Как показали исследования, большинство сельскохозяйственных предприятий края строит свою деятельность на основе прошлого опыта, который с трудом вписывается в современную ситуацию. Проведенный анализ подтверждает: для основной массы предприятий характерна производственная ориентация, при которой основное внимание уделяется процессу производства, при этом рыночные регуляторы действуют крайне слабо, ярко выражена ностальгическая установка на то, что "раньше государство оказывало поддержку сельскому хозяйству и должно заботиться о нас и в это трудное время", не позволяет работникам эффективно адаптироваться к новым условиям хозяйствования, о чем свидетельствует практически единогласный утвердительный ответ на вопрос должна ли быть увеличена роль государства в экономике?

Как правило, руководство предприятий при таком подходе не интересуется, насколько был удовлетворен партнер в результате осуществления сделки. Часто имеет место взаимная недобросовестность партнеров, в результате чего долгосрочные связи в значительной степени отсутствуют, нет стремления к поиску постоянного партнера. Только 41 % респондентов заявили о наличии у хозяйства постоянных партнеров, 46 % ответов свидетельствуют об их отсутствии. 72% опрошенных отметили, что в их отношениях с партнерами по бизнесу встречаются трудности, причем в половине случаев эти трудности носят постоянный характер. Более 50 % респондентов видят в качестве основной причины этих трудностей сложности в расчетах и другие финансовые проблемы, 28 необязательность поставщиков. Только 9 % опрошенных руководителей и специалистов сельхозпредприятий отмечают отсутствие сложностей во взаимоотношениях с партнерами.

Вывод о том, что в такой ситуации возрастает степень неопределенности и риска, а также снижаются возможности перспективного планирования деятельности, представляется очевидным. Положение еще больше осложняется зависимостью сельхозпроизводителей от поставщиков материально-технических ресурсов, в результате чего значительно сужается поле для маневра. При этом заслуживает внимания тот факт, что только 44 % предприятий предпринимают попытки поиска других поставщиков вместо ненадежных, а 21 регулярно предпринимает меры по наказанию ненадежного поставщика, остальные мирятся с ситуацией как с неизбежностью.

Как показали наши исследования, значительное большинство хозяйств не занимается систематическим изучением рынка, только одна треть из них постоянно следит за динамикой цен, 10 % отметили, что такие исследования вообще не проводятся, 3 % затруднились ответить, остальные респонденты указали, что хозяйство проводит эти исследования периодически или непосредственно в момент продажи.

Только 13 % хозяйств в своей деятельности ориентируется на конкретный рынок, 43 не имеют ориентации на конкретный сегмент рынка, при этом значительное количество отвечающих (44 %) затруднились ответить на этот вопрос, что, на наш взгляд, косвенным образом свидетельствует о недопонимании специалистами целей и задач маркетинговой ориентации производства.

Сельхозпредприятия края слабо исследуют и анализируют требования покупателей. Менее трети респондентов смогли хотя бы в общих чертах отметить особенности своих покупателей и сформулировать их требования, предъявляемые к сельскохозяйственной продукции, реализуемой данным предприятием. Лишь 10 % специалистов и руководителей хозяйств отметили, что в их предприятиях ведется систематический анализ основных покупателей. К сожалению, в большинстве хозяйств не осуществляется целенаправленный поиск партнеров, самый распространенный ответ на вопрос об осуществлении сделок купли-продажи: "Кто предложит большую цену".

Поиск новых рынков идет хаотически, при этом используется любая информация, и только отдельные хозяйства пошли по пути поиска конкретных рынков и внедрения новых культур в производство. В значительной мере это результат больше интуитивного подхода, чем сис-

темного анализа, тем не менее, данный опыт нуждается в изучении и распространении.

Несмотря на серьезную конкурентную борьбу, руководители хозяйств не в полной мере осознают важность информации о своих конкурентах, их деятельность не изучается, ее последствия для хозяйства не оцениваются. Только пятая часть сельхозпредприятий проводит систематический анализ своих конкурентов, 12 % респондентов затрудняются ответить, ведутся ли подобные исследования в их хозяйстве.

Как показали проведенные исследования, одной из основных проблем является информационное обеспечение деятельности предприятий. В 55 % из них накапливаются только собственные производственно-финансовые показатели, данные о ситуации на рынках конкретных сельскохозяйственных товаров, накапливают только 26 %.

Проанализировав результаты деятельности хозяйств, которые представляют опрошенные нами специалисты, мы получили следующие данные. 39 % респондентов ответили, что производственный потенциал их хозяйств используется менее чем наполовину; 31 % считает, что в настоящее время задействовано от 51 до 70 % производственного потенциала, 8 говорят о 71 - 90 % использовании возможностей хозяйств и только 15 отмечают, что их предприятие использует 91 - 100 % своих производственных мощностей, при этом 7 % вообще затруднились ответить на этот вопрос.

Характерно, что 80 % ответивших считают основной причиной неполного использования потенциала хозяйств нехватку материальных ресурсов. Эти ответы свидетельствуют, с одной стороны, о, безусловно, существующей проблеме, которая характерна для большинства сельхозпредприятий и требует вмешательства государства, с другой стороны, они говорят об отсутствии маркетингового подхода к ведению производства и о неумении эффективно использовать потенциал рынка для получения высоких прибылей, позволяющих вести расширенное воспроизводство.

Еще более тревожной является оценка специалистами и руководителями хозяйств уровня стабильности сельскохозяйственного производства. Только 7 % оценивают его как высокий, 46 считают средним, отмечая незначительные колебания, 33 % подчеркивают низкий уровень стабильности и резкие скачки объемов производства.

Очень показательным нам представляется ответ на вопрос, есть ли в Вашем хозяйстве специалисты, способные обеспечить коммерческий успех Вашего предприятия? 36 % опрошенных считают, что нет, 17 - называют только 1 человека, 29 - двух и более, 18 % затруднились ответить на этот вопрос.

Вместе с тем, несмотря на существующие трудности, большинство руководителей и специалистов считают, что их хозяйства имеют дальнейшие перспективы для развития.

Таким образом, проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что в современных условиях технические знания и производственный опыт руководителей и специалистов хозяйств перестают быть основным критерием успешного менеджмента.

На первый план выходит управленческая компетентность, которая в первую очередь подразумевает знание современного состояния рынка, умение прогнозировать перспективы его развития, устанавливать долго-

срочные партнерские отношения с покупателями и поставщиками, гарантирующие эффективный сбыт произведенной продукции, что и составляет по существу современный маркетинговый тип мышления.

\* \* \*

1. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер с англ./ Общ. ред. и вступит. ст. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 1990. С. 64.

2. Коли Эдж., Яворски Б. Рыночная ориентация: конструкт, научные предположения и практическое применение в менеджменте// Классика маркетинга/ Сост.: Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. СПб.: Питер, 2001. С. 320.

3. Дэй Д. Стратегический маркетинг. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. С. 598-599.

4. Коли Эдж., Яворски Б. Рыночная ориентация: конструкт, научные предположения и практическое применение в менеджменте// Классика маркетинга/ Сост.: Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. СПб.: Питер, 2001. С. 322.

5. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1990. С. 22-49, Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступит. ст. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 1990. С. 64.

6. Дэй Д. Стратегический маркетинг. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. С. 598.

7. Peter F. Drucker. Management: Tasks, responsibilities, practices. London:Heineman,1974 . P. 63.

**Н.С. Кистенева**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРАНСПОРТНОЙ УСЛУГИ

Одной из ключевых проблем маркетинга услуг является проблема обеспечения необходимого уровня качества. Она вытекает непосредственно из особенности самой услуги как товара, которая, как известно, не обладает постоянством качества.

Качество представляет собой сложный комплекс свойств предмета или процесса, обеспечивающих его функциональность. Понятие "качества транспортной услуги" синтезирует конкретные потребности грузо-владельца и определяет требуемый для их оптимального удовлетворения набор качественных признаков (скорость доставки, сохранность груза, контроль его продвижения и др.). На основе анализа специальной литературы определен следующий набор параметров, характеризующих качество транспортной услуги (рис.1).



**Рис. 1. Параметры системы оценки качества транспортной услуги**

Фактор цены или затрат на транспортную услугу является значимым для большинства потребителей, так как напрямую влияет на величину прибыли. Расходы на доставку грузов составляют для большинства предприятий основную часть себестоимости груза. Уменьшение величины затрат на доставку за счет рационального выбора варианта доставки может дать потребителю существенную экономию. В этой связи варианты доставки грузов отбираются, прежде всего, по ценовому критерию. При этом часто предпочтение отдается варианту с минимальной ценой или ценой, величина которой лежит допустимых пределах.

В современных условиях особое значение приобретает фактор надежности доставки, повышение уровня которой возможно благодаря страхованию. Страхование грузов представляет собой совокупность видов страхования, предусматривающих обязанность страховщика по страховым выплатам в размере полной или частичной компенсации ущерба, нанесенного объекту страхования. Страхование распространяется только на те риски, которые можно измерить в финансовом отношении с точки зрения количественных размеров ущерба и вероятности наступления страхового случая. Объектом страхования может быть как имущество, так и имущественный интерес, например, прибыль от продажи товара в месте назначения.

Условия страхования грузов в процессе доставки во многих случаях оказывают существенное влияние на решение клиента о выборе перевозчика. Наличие страховой услуги в договоре о доставке придает клиенту больше уверенности при принятии решения, особенно для дорогих грузов. Страхование в конечном итоге повышает качество транспортного обслуживания и позволяет транспортным организациям повысить свою конкурентоспособность за счет индивидуального расширения собственной системы услуг, охваченных сопутствующими страховыми гарантиями.

Комплексность транспортной услуги предоставляет отправителям качественно новый класс транспортного сервиса, который требует соблюдения следующих условий:

- Качество перевозки и обработки грузов во всех звеньях транспортной цепи должно соответствовать общему стандарту качества, заложенному в систему;

- Продвижение грузов по всему маршруту должно быть надежно гарантировано.

Для выполнения первого условия требует создания идентичных по уровню качества обслуживания и стыкующихся между собой транспортных

технологий на всех участках маршрута; выполнение второго условия предполагает действенный контроль перевозчиков в обеспечении рекламируемого продвижения грузов по всему маршруту. Для оценки комплексности транспортного обслуживания необходимо последовательно рассматривать способность перевозчика на оказание каждой услуги.

Информативность определяется способностью системы транспортного обслуживания давать клиентам в любой момент времени информацию о тарифах, условиях доставки и о местонахождении груза в процессе доставки и хранения. Это дает клиентам, с одной стороны, уверенность в надежности доставки, с другой - возможность изменить условия доставки в соответствии с меняющейся конъюнктурой.

Доступность системы определяется удобством обслуживания и готовностью к доставке. Удобство для клиента при приеме заказа, сдаче груза к отправке и оформлении необходимой документации является одним из важнейших качеств оценки качества транспортной услуги. Согласно статистике время на выполнение таких операций, как прием, подготовка, передача, обработка, мониторинг заказов, составляет 50-70% общего времени выполнения заказов. Большие затраты времени и трудовых ресурсов на выполнение данных операций свидетельствует о низком качестве услуги и может привести к потере клиента.

Изучение психологии поведения потребителей, в том числе транспортных услуг, показало, что в зависимости от интересов и склонностей потребителей можно разделить на три группы:

- первые предпочитают высокое качество обслуживания;
- вторые ориентируются на высокую скорость, эффективность и минимум риска;
- третьи делегируют обслуживание процессов транспортировки, сбыта и продажи продукции посредникам.

Выбор оптимального уровня качества обслуживания потребителей определяется динамикой величины затрат. Выявлено, что начиная с 70% и выше затраты на обслуживание растут экспоненциально в зависимости от уровня обслуживания, а при уровне обслуживания 90% и выше сервис становится невыгодным. Специалисты подсчитали, что при повышении уровня обслуживания от 95 до 97% экономический эффект повышается на 2%, а расходы возрастают на 14%.

Задача повышения уровня качества транспортной услуги может решаться предприятием в следующих направлениях:

- углубление и расширение ассортимента предлагаемых услуг;
- обеспечение сохранности груза и повышение безопасности перевозок;
- развитие информационной базы, возможность отслеживания похождения груза в режиме "реального времени";
- специализация высокопроизводительных транспортных средств, средств обработки и перевалки на всем пути следования груза;
- предоставление полного комплекса транспортных услуг при координированном взаимодействии всех участвующих видов транспорта в интермодальных, интегрированных, сквозных бесперегрузочных сообщениях по оптимальным маршрутам.

Таким образом, проблема управления качеством транспортных услуг затрагивает различные сферы управления предприятием:

- техническое перевооружение, обновление подвижного состава и постоянных устройств;

- кооперирование и координация действий с другими транспортными предприятиями и видами транспорта;

- изменение принципа управления предприятием, ориентация на клиента и его потребности;

- повышение эффективности кадровой политики, обновление персонала, повышение уровня оплаты труда;

- формирование благоприятного отношения с государственными органами, лоббирование интересов транспортного предприятия в антимонопольных органах.

Итак, в современных условиях управление качеством транспортной услуги становится одной из основных проблем управления предприятием, ее решение зависит от множества факторов и возможно лишь в комплексе с другими задачами организации.

**З.В. Куликова**

*Ярославский филиал*

*Московского государственного университета*

*экономики, статистики и информатики*

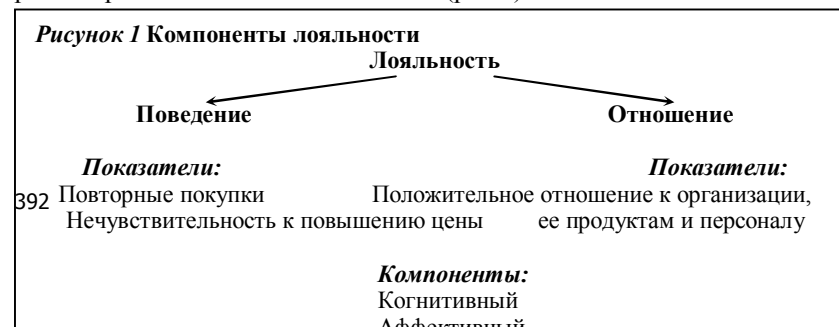
## ИЗУЧЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

По принципу Паретто, 20% потребителей приносят фирме 80% прибыли. Речь идет о так называемых лояльных или постоянных потребителях, увеличение количества и степени приверженности которых, является важной задачей для фирмы на этапе зрелости и насыщения рынка. Лояльные покупатели - это покупатели, нечувствительные к аналогичным товарам конкурентов, именно поэтому они

- Обходятся фирме дешевле
- Требуют меньше времени
- Покупают больше
- Обеспечивают устные коммуникации, привлекая других покупателей

Поскольку единого определения лояльности не существует, приведем определение лояльности Якоби и Кинера: "Устойчивый, продолжительный во времени, положительный (не редкий) поведенческий отклик (покупка), выражающийся в предпочтении одной или нескольких единиц другим альтернативам" [2].

Лояльность покупателей не формируется стихийно, а требует управления. В связи с этим возникает вопрос об ее измерении, ведь то, что можно измерить, можно и улучшить. Для этого сначала необходимо рассмотреть компоненты лояльности (рис. 1)



Поскольку выделяется два компонента лояльности, в зависимости от того, какой из них замеряется, существует три подхода к измерению лояльности:

#### 1. Измерять отношение

Как известно, отношение включает в себя 3 компонента: когнитивный (*что знаю?*), аффективный (*что чувствую? как оцениваю?*) и поведенческий (*что делаю?*, а в данном случае *что собираюсь делать?*). Проблема замеров субъективных мнений и оценок состоит в том, что поведение, или акт покупки, практически игнорируется.

#### 2. Измерять поведение

В данном случае анализируется следствие, а не причина, т.к. отношение - это независимая переменная, а поведение - зависимая. Как результат - неправильная стратегия предприятия. Проблемы начинаются с усилением конкуренции и появлением на рынке более сильных марок или организаций.

#### 3. Измерять соотношение между отношением и поведением

Этот вариант представляется наиболее оптимальным, т.к. учитываются оба компонента и проводимые с определенной периодичностью замеры лояльности помогут фирме отследить изменения в лояльности своих покупателей.

Для отслеживания уровня лояльности представляется целесообразным вести следующие документы:

- **Баланс клиентов (покупателей)** - распределение различных групп покупателей в "портфеле" фирмы по показателям лояльности и прибыльности. Отслеживается "миграция" покупателей по группам, изменение численности каждой группы.

- **Индексы лояльности** - соотношение между показателями отношения и поведения. Покупателям предлагаются различные утверждения, касающиеся этих показателей, по шкале Лайкерта они высказывают свою степень согласия с ними, подсчитываются результаты вначале отдельно по каждому показателю, а потом выводится итоговое соотношение этих двух показателей, т.е. индекс лояльности.

- **Анализ причин убытия клиентов (покупателей)** - бывшие клиенты, как никто другой, обладают информацией о недостатках в работе фирмы, и важно эту информацию вовремя собрать и проанализировать.

Информация для указанных выше видов анализа берется из внутренних источников и специальных исследований лояльности. В этих исследованиях изучается степень удовлетворенности покупателя товаром или работой фирмы. В основе методики проведения исследований лежат весовые модели типа Фишбеина и Розенберга. Сначала опреде-

ляются атрибуты товара или организации, определяющие выбор потребителя, в основном, по качественным методам исследования. Далее определяется степень влияния каждого атрибута на принятие решения о покупке и последующую удовлетворенность покупателя. Такие исследования проводятся довольно редко, раз в 2-3 года. Наиболее предпочтительным является декомпозиционный подход (метод совместного анализа, корреляционный анализ, регрессионный анализ и т.д.). Следующий этап - дается оценка каждому атрибуту, и в результате мы имеем соотношение между запросами или ожиданиями и тем, что предлагает фирма. Для оценки атрибутов предпочтительнее использовать шкалу Лайкерта, метод семантического дифференциала, балльные оценки, парные сравнения [1].

Такие исследования проводятся регулярно, с одинаковой периодичностью от 1 раза в год до 1 раза в месяц, в зависимости от размера организации и рынка, на котором она работает.

\* \* \*

1. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2002. №5.

2. Rothschild M.L. A behavioral view of promotion effects on brand loyalty/ <http://forum.gfk.ru/>

**Н.С. Мартышенко**

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТУРИСТСКОЙ ОТРАСЛИ ПРИМОРСКОГО КРАЯ**

Туристская отрасль является одной из самых доходных в мировой экономике. Существует много стран, у которых туризм является, чуть ли не основным источником доходов. В России пока экономическая значимость туризма крайне невысока. В период плановой экономики отрасль туризма и отдыха была практически изолирована от мировой индустрии туризма.

Кризисные явления в экономике почти разрушили старую систему туризма. Особенно пострадала материальная база туризма. Более 10-ти тысяч туристских объектов фактически приостановили свою деятельность. Рыночная модель туризма находится пока на этапе становления. Но туризм уже привлек огромную армию предпринимателей, в первую очередь тем, что на этапе организации бизнеса он не требует большого стартового капитала и быстрыми сроками окупаемости. Туристские фирмы и агентства растут как грибы. Только в Приморском крае их насчитывается более 250-ти.

Туристский бизнес в крае носит пока очень однобокий и неравнообразный характер. Что касается выездного туризма, то он в основном ориентирован на Китай. При этом львиная доля поездок связана с шоп-турами. Второй выездной страной для Приморья является Япония, куда

до сих пор ездили за подержанными автомобилями. Достаточно большое количество людей продажу автомобилей рассматривали как основной источник доходов. После санкций правительства этот бизнес, возможно, утратит свою привлекательность.

Потенциальные рекреационные возможности самого края очень высоки. В период плановой экономики отрасль туризма в Приморье развивалась очень слабо, за исключением ряда санаториев, которые были известны далеко за пределами края и имели общесоюзный статус. Основным тормозом для развития туризма в крае являлось то, что край был закрытой зоной.

Что касается рекреационных возможностей края, то они исследовались и описаны многими авторами. Приморье имеет выгодное географическое положение, является транспортным узлом, связывающим Европу и страны Юго-Восточной Азии. Кроме моря и множества островов Приморью принадлежат уникальная Уссурийская тайга, горы Сихотэ-Алиня, множество рек, которые еще не превратились в техногенные зоны. Значение Приморского края, как зоны отдыха для всей Сибири и Дальнего Востока, возросло многократно после утраты Россией многих курортов Черноморского и Балтийского побережья, после баснословно удорожания стоимости проезда.

И так, возможности есть, туристские фирмы есть, а доходов в бюджете края нет. Значит, имеющийся потенциал не используется или используется плохо. А почему? Конечно, туризм нуждается и в государственной поддержке и региональной. Должны быть разработаны специальные долгосрочные программы, предусматривающие, в том числе, и вложение средств. Программы должны основываться на фундаментальных стратегических маркетинговых исследованиях. Кроме внешней поддержки, предприятия туристской отрасли должны развиваться и следовать всем законам рынка, а рынок необходимо изучать и учиться оказывать воздействие на его формирование. А это - предмет маркетинга. Маркетинг, как наука, для России - явление новое, всего-то какие-то десять лет.

Маркетинг и маркетинговые исследования в туризме только зарождаются, да и то, в основном, в Москве и Санкт-Петербурге. В Приморье в этой области не то, чтобы не ступала нога ученого, но если и ступала, то пока незаметно. Этим, в общем-то, и объясняется интерес автора к этому направлению. А ведь многие результаты, полученные зарубежными учеными или же учеными Москвы и Санкт-Петербурга, так просто не возьмешь и не перенесешь в условия Приморского края. Слишком велика специфика условий края.

Успех маркетинговой деятельности определяется степенью использования современных методов анализа данных. Но прежде чем данные обрабатывать и делать выводы, способные привести к процветанию бизнеса, необходимо научиться собирать первичные данные и именно те данные, которые наиболее полезны. Значимость этого процесса достаточно велика, поскольку он требует значительных затрат, как средств, так и времени.

Научная проблема, которую ставит перед собой автор, состоит в исследовании возможностей методов обработки данных в новой области бизнеса - туристском бизнесе. Решение этой проблемы невозможно

без исследования всех возможных методов сбора данных, в том числе с применением новых информационных технологий и Интернет.

Одним из приемов, который использует автор в практике научных исследований - это моделирование или генерация данных. Отработку методологии или схемы обработки данных, исследовать возможность использования и границы применимости методов анализа данных часто даже удобно производить на таких данных. Важно, чтобы данные обладали структурой и свойствами тех данных, которые предполагается собирать. С помощью той или иной модели, основанной на предположениях, можно оценить применимость того или иного метода, разработать методику и технологию.

Такой подход, основанный на сочетании сбора фактического материала с моделированием данных, по мнению автора, является наиболее эффективным.

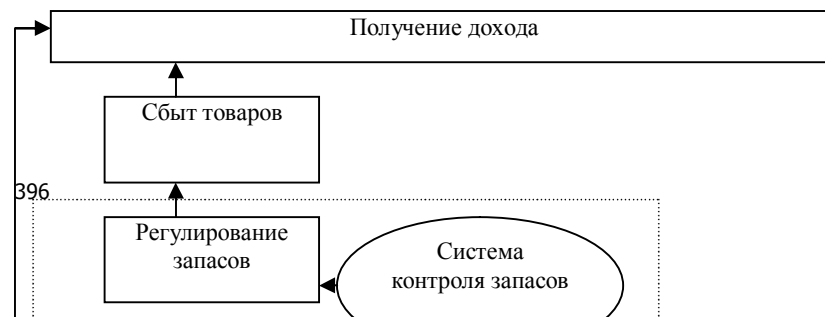
Автором в настоящее время отрабатывается целая серия проектов по сбору информации о состоянии рынка туристских услуг Приморского края. Среди них несколько массовых анкетных опросов, произведенных с помощью студентов университета. Эта работа организовывалась автором при проведении занятий по дисциплине Маркетинг и во время летних практик студентов. Автор читает лекции и ведет практические занятия на двух потоках общей численностью около трехсот человек. К числу методов, используемых автором относятся методы многомерной статистической классификации, или кластерный анализ. Получить информацию о новых результатах автора в области анализа данных исследования рынка туристских услуг Приморского края можно, связавшись с ним по E-mail: natalya.martyshenko@vvsu.ru.

**Е.А. Михайлов**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **МЕСТО СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ В ПРОЦЕССЕ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОПТОВОГО ЗВЕНА**

Рассматривая системы товародвижения на предприятии и управления запасами, следует отметить общность некоторых основных целей, преследуемых указанными процессами. Во-первых, это максимизация дохода за счет сокращения издержек, связанных с закупкой, реализацией и хранением товаров. Во-вторых, немаловажной целью является оптимальное и своевременное восполнение товаров на складе, позволяющее в достаточной степени удовлетворить платежеспособный спрос.



- решение задач, связанных с политикой товародвижения на предприятии оптового звена не может быть осуществлено без качественного решения задач управления запасами.

Под управлением запасами, как правило, понимают разработку и применение модели оптимизации складских запасов, которая позволяет повысить эффективность торгово-сбытовых операций.

Основой качественного управления товарными запасами и предлагаемого подхода к решению этой задачи является определение основных промежуточных целей, требующих внимания в процессе исполнения задачи.

Как отмечалось ранее, для достижения целей управления процессом товародвижения, предприятие, сталкиваясь с проблемой управления запасами должно решить ряд задач.

Одной из первостепенных задач является анализ рынка и выработка стратегии в сфере политики товарных запасов с определением целевых показателей товародвижения, определяющих качество обслуживания покупателей, то есть, оценка возможных убытков, связанных с неудовлетворенностью спроса (возникновением дефицита товара). Это определяется тем, что 100 % безоговорочное удовлетворение платежеспособного спроса не всегда является наиболее оптимальным, поскольку издержки на хранение и иммобилизацию средств в запасах могут оказаться выше, нежели на поддержание большого запаса товаров на складе в целях бездефицитной торговли.

Другой задачей является выработка стратегии товародвижения и системы управления запасами. Она должна основываться на достаточном анализе рынка и планировании возможных изменений рыночной ситуации и увязываться с маркетинговым планом предприятия на основании целевых показателей, определяющих уровень товарных запасов на предприятии, причем, уровень запасов определяется исходя из планируемого спроса и вероятности его неудовлетворения.

Что интересно, управление материальными запасами сводится, как правило, к решению двух основных задач:

- определение нормы запаса, то есть установленного оптимального объема создаваемого и поддерживаемого запаса товаров на складе,
- создание системы контроля за уровнем запасов и проведение такого контроля и восполнения величины запасов с целью устранения отклонения запасов от принятых оптимальных норм.

То есть, еще одной целью в системе управления запасами становится определение оптимальной величины товарных запасов (нормы запаса) с учетом ряда составляющих целей разрабатываемой политики товародвижения: критериев поставки и надежности поставщиков, издержек по закупке товаров, издержек по хранению и издержек, которые определяются понесенными расходами, связанными с возможностью возникновения дефицита на складе, планируемым объемом спроса.

Только уже на основании этого, предприятие может достаточно правильно проводить анализ обеспеченности товарами и выявление потребности в товарах и величине запасов на основе определенных ранее норм товарного запаса.

### **Рис. 1. Алгоритм организации товародвижения и управления товарными запасами оптового предприятия**

Тем не менее, процесс товародвижения включает в себя и ряд других целей, как, например, - непосредственная организация сбыта, и снабжения. Наглядно, данный процесс можно выразить блок-схемой организационных мероприятий (рис. 1), связанных с планированием поставки и закупки продукции. Все это позволяет сделать ряд выводов:

- управление запасами является составной частью системы товародвижения,

- промежуточные цели системы управления запасами должны основываться на целях товародвижения,

Последней задачей в описываемом процессе является, соответственно, принятие решения о закупке и формирование графика поставок с учетом оперативного регулирования поставок на основании своевременного контроля запасов, то есть окончательного этапа системы управления запасами. Причем, система управления запасами должна быть гибкой относительно возможных изменений на рынке, то есть быстро адаптироваться к подобным изменениям.

Таким образом, система управления запасами является составной частью хозяйственной деятельности оптового предприятия в части, касающейся товародвижения. Причем, каждый из этапов системы имеет свое немаловажное значение для устойчивости данной системы. То есть решение одной задачи, одного этапа недопустимо без предыдущего и в целях качественного управления эффективностью работы предприятия в целом - обособление управления запасами от всего процесса товародвижения в практической деятельности не должно происходить.

**П.А. Павлюк**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ В РОССИИ**

В условиях бурного развития информационных процессов и активных преобразований, происходящих в российской экономике, перед отечественными предприятиями стоят серьезные задачи по реформации маркетинговой деятельности в соответствии с изменениями потребностей и требований действующих рыночных субъектов, совершенствования системы управления предприятием. Эта реформация немыслима без применения средств вычислительной техники. Наиболее очевидной предпосылкой такого развития процессов информатизации является переход от использования электронно-вычислительных машин морально устаревших серий к персональным компьютерам и сетям. Качественное информационное обеспечение процесса управления возможно только при использовании в полной мере всех достижений научно-технического прогресса. В первую очередь это касается применения в практике управления новейших информационных технологий: средств вычислительной техники, телекоммуникаций и программного обеспечения.

Возрастание потребности и платежеспособного спроса со стороны субъектов экономики на специализированные программные продукты в области маркетинга серьезно сказываются на развитии информатизации. Актуальным здесь является минимизация времени на сбор, сортировку, анализ, обработку и своевременное предоставление требуемой информации лицам, для принятия верных управленческих решений при условии оптимальности затрат на обеспечение данной деятельности. Сегодня на российском информационном рынке практически нет предложений разработок, реализующих систему мар-

кетинга в ее классическом варианте. Большинство многофункциональных комплексов содержат отдельные элементы системы маркетинга, которые, в случае дальнейшего развития, в перспективе могут перерасти в маркетинговую автоматизированную систему. Такое положение обусловлено тем, что в маркетинге многие решения принимаются интуитивно, на основе исследования слабо формализуемых процессов и при недостаточной информационной поддержке. Среди специализированного программного обеспечения для маркетингового анализа в России известны либо дополнительные аналитические блоки к известным учетным системам, либо специальные программы по анализу такие как "Marketing Analytic", "БЭСТ Маркетинг", "Marketing-Expert", "Sales-Expert", "SPSS" и другие. Таким образом, современный уровень развития систем автоматизации и информационного обеспечения предлагает два основных направления совершенствования маркетинговой информационной системы предприятия: создание подсистем маркетинга для существующих учетных систем предприятия; разработка и использование специализированных программных продуктов для маркетингового анализа. На наш взгляд, более перспективным является первый вариант, так как учетные системы получили широкое распространение. Для целей маркетингового анализа на базе популярного в России семейства программ фирмы 1С уже появилась демонстрационная конфигурация версии "1С:Предприятие 8.0" с подсистемой "Маркетинг", которая в будущем будет постоянно совершенствоваться.

В настоящее время эффективно управлять предприятием на основе данных маркетинга, получаемых со значительным отставанием во времени невозможно, но в то же время требования экономии затрат зачастую не позволяют содержания дополнительного штата сотрудников. Требования к осуществлению маркетинговой деятельности также не остаются неизменными. На многих предприятиях анализом занимаются в основном сотрудники заинтересованных служб предприятия. В связи с этим чрезвычайно важно упростить не только учет поступающей информации, но и обработку данных для анализа, и сам процесс анализа. Это позволит предприятиям существенно сэкономить трудовые ресурсы, что в настоящее время чрезвычайно актуально.

Стройная, хорошо спроектированная, гибкая система маркетингового информационного обеспечения предприятия позволит реорганизовать формирование данных в соответствии, в первую очередь, с требованиями руководства, а также максимально облегчить процесс анализа маркетинговой информации.

На процесс информатизации сильное влияние оказывает ускоренное развитие самой информационной области, которое превращает деятельность по разработке и внедрению программных технологий в один из видов бизнеса. Потребность в разработке и применении эффективных и адекватных реальной действительности компьютерных программ и технологий возрастает. На сегодняшний день компьютеризация, использование новых информационных технологий оказываются незаменимыми, поскольку дают возможность оптимизировать и рационализировать управленческую функцию в маркетинге за счет применения новых средств сбора, передачи и преобразования информации, увеличения



ее аналитических и прогнозных возможностей, что необходимо для оперативного принятия решений.

Революционные преобразования, происходящие в последние годы в сфере информационных технологий и приведшие к массовому внедрению в практику управления персональных компьютеров и связанных с ними интерактивных технологий, распределенной обработки данных, основанных на диалоге клиент/сервер, требуют дальнейшего развития теоретических и методологических концепций построения информационных систем.

Однако на сегодняшний день в нашей стране недостаточно теоретических работ в сфере информатизации предпринимательской деятельности, а практически реализованных систем автоматизации маркетинга еще меньше. Это является следствием отставания России от мирового развития техники, инструментального и программного обеспечения, тем более в сфере рыночной информационной инфраструктуры. Поэтому возникает необходимость в систематизации знаний, касающихся данной научно-практической области, а также в развитии методического аспекта процесса создания и практики использования новых информационных технологий в маркетинговой деятельности.

**А.О. Плетюхина**

*ООО "Торгово-Выставочный центр"  
г. Самара*

### **МОДЕЛЬ РЫНКА ТОРГОВОГО ОБОРУДОВАНИЯ: ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ**

В настоящее время Россия переживает период бурного развития розничной торговли: получили широкое распространение магазины формата самообслуживания (супермаркеты и пр. дискаунты), причем этот процесс охватил и регионы. Растет число торговых сетей, расширяется ассортимент и повышается качество предлагаемых товаров, отмирают неорганизованные формы торговли (палатки, ларьки и рынки) и, наконец, формируется или уже сформирована (этот вопрос является предметом споров для экспертов), в зависимости от конкретного региона, инфраструктура новой разновидности товарного рынка, рынка торгового оборудования.

Рынок торгового оборудования, в свою очередь, подразделяется на следующие сегменты:

1. Торговая мебель.
2. Холодильное оборудование.
3. Технологическое оборудование.

4. Весовое и контрольно-кассовое оборудование (программное обеспечение для систем автоматического учета товаров в магазинах самообслуживания).

5. Барное оборудование (включает специализированное технологическое оборудование, барные стойки и витрины, а также специфическое оборудование: салат-бары, линии раздачи и т.п.).

6. Охранные системы и системы видеонаблюдения (для магазинов самообслуживания).

Положительная динамика развития рынка торгового оборудования подтверждается множеством показателей, изучение которых позволяет не только давать оценку текущего состояния рынка, но и прогнозировать его. Следует отметить, что в силу малоизученности этого вопроса, в научной литературе на сегодняшний день не существует единой системы факторов, отображающих специфику развития рынка торгового оборудования. Однако в процессе исследования на этапе сбора данных и их последующего анализа необходимо упорядочить и привести изучаемые параметры в систему.

В данной работе одним из результатов проведенных исследований стал систематизированный ряд ключевых факторов, влияющих на состояние рынка торгового оборудования, и предложена их классификация, основу которой составляют признаки деления на количественные и качественные, прямые и косвенные показатели (см. Таблицу 1).

Приведенная классификация легла в основу методологии использованной нами в ходе исследования рынка торгового оборудования. Таблица 1 наглядно иллюстрирует принцип использования факторного анализа. Серые ячейки соответствуют данным, получаемым из внешних источников без использования расчетов и опросов (их большинство). К числу показателей получаемых с использованием маркетинговых исследований и методик расчетов относят только 4: 1) емкость рынка региона; 2) средний срок службы торговой мебели (ТМ) и торгового холодильного оборудования (ТХО); 3) число закупок на замену или число повторных закупок; 4) выделение лидеров по величине доли рынка. Заполнив все графы матрицы, производится ранжирование факторов, отбор наиболее релевантных и построение рейтинга регионов по уровню развития. Сопоставление уровня отдельных показателей позволяет не только определить место региона в ряду остальных, но и дать комплексную оценку развития рынка торгового оборудования в нем, методом выявления связи между факторами, определить причины особенностей в развитии и сделать прогноз.

С помощью данной модели были достигнуты следующие цели исследовательской работы:

1. Составить описание модели развития отечественного рынка торгового оборудования и его игроков: поставщиков и потребителей.
2. Разработать универсальный способ определения емкости рынка регионов.
3. Адаптировать механизм сегментирования потребителей для производителей торгового оборудования.
4. Разработать модель позиционирования для существующих товарных групп.

Таблица 1

Показатели	Регионы	Регион 1	Регион ...	Регион N
<b>1. Кол-ые прямые:</b>				
1.1. число торговых точек, шт.				
1.2. Торг. площадь/1 житель, кв. м.				
1.3. Число поставщиков ТО, шт.				

1.4. Емкость рынка, млн. руб.			
<b>2. Кол-ые косвенные:</b>			
2.1. Товарооборот роз. торговли, млн. руб.			
2.2. уд. вес неорг. форм торговли, %			
2.3. фин. обеспеч-ть региона с учетом паритета покуп. способности, млн. руб.			
<b>3. Кач-ый прямые:</b>			
3.1. Форматные ниши торговли			
3.2. крупные ТЦ			
3.4. Торг. сети,			
3.5. сост-ие ТО в магазинах, (вс., ср., низ.)			
3.6. неценовая конкур-я м/у пост-ми ТО, есть/нет			
3.7. сред срок службы ТМ/ТХО, год (опрос потребителей)			
3.8. число закупок на замену, шт.			
3.9. выделение лидеров с долей рынка >20%, шт.			
<b>4. Кач-ые косвенные:</b>			
4.1. уровень качества товаров и услуг в роз. торговле, (вс., ср., низ.)			
4.2. уровень пред-ий конеч-х потреб-ей, (вс., ср., низ.)			
4.3. присутствие ино-ых торг. сетей, (ТМ, шт.)			

Важно учитывать следующее обстоятельство, торговое оборудование относится к продукции производственно-технического назначения, спрос на которую является производным от спроса на конечные потребительские товары (в данном случае на товары народного потребления). Поэтому в прогнозных целях необходимо изучать не только существующих и потенциальных потребителей торгового оборудования, но также и рынок розничной торговли (рынок конечных товаров). Данное обстоятельство было учтено в ходе решения задач исследования.

Описанный метод имеет не только практическое, но и теоретическое значение. Его использование сопряжено с выработкой методик определения величины емкости рынка торгового оборудования, которая для данного рынка в настоящее время представляет значительную сложность. Метод позволяет дать единую классификацию для анализа описания развития регионов, их ранжирования и прогноза развития.

**А.В. Розова, В.М. Карданов**  
*Ставропольский государственный  
аграрный университет*

## **К ВОПРОСУ О ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЯХ АГРАРНОГО МАРКЕТИНГА**

В настоящее время в теоретических исследованиях и практической деятельности в качестве синонимов используются следующие понятия: "продовольственный маркетинг", "сельскохозяйственный маркетинг" и "аграрный маркетинг". Так, Р. Л. Колз и Дж. Н. Ул в своем фундаментальном труде "Маркетинг сельскохозяйственной продукции" говорят о продовольственном маркетинге, определяя его как "совокупность всех видов деятельности, входящих в процесс продвижения пищевых продуктов и услуг, начиная с сельскохозяйственного производства и до момента, пока они не окажутся в руках потребителей" (1).

Роберт Е.Бернсон и Дуглас Г.Норвел разграничивают понятия сельскохозяйственного и аграрного маркетинга, считая, что "сельскохозяйственный маркетинг в основном обозначал маркетинг от производителя до первого потребителя", в то время как аграрный маркетинг - "это вся активность, связанная с сельскохозяйственным производством и с пищей, семенами, уборкой урожая, переработкой и доставкой конечному потребителю, включая анализ потребительских нужд, мотивации покупок и поведения потребителя" (2). Последний подход представляется методологически достаточно обоснованным, поэтому в своих дальнейших исследованиях мы будем исходить из следующего разграничения данных категорий. В качестве сельскохозяйственного маркетинга предлагается рассматривать маркетинговую деятельность, осуществляемую непосредственно сельхозпроизводителем. Ее границы, по мнению автора, лежат в пределах, простирающихся от процесса организации закупок, необходимых для осуществления процесса производства сельскохозяйственной продукции, до ее продажи первому покупателю. Продовольственный маркетинг охватывает всю технологическую цепочку создания, переработки и продажи конечному потребителю продовольственной продукции. Тогда как аграрный маркетинг, помимо технологической цепочки по созданию продовольствия, включает в себя также процессы по организации производства и продаже сельскохозяйственного сырья на непродовольственные цели.

Как следует из вышеизложенного, наиболее широким понятием является аграрный маркетинг, который включает в себя продовольственный и сельскохозяйственный маркетинг.

Необходимость создания самостоятельной концептуальной основы маркетинга применительно к аграрной сфере народнохозяйственного комплекса обусловлен, на наш взгляд, тем, что, несмотря на общность базовых положений маркетинга для всех отраслей материального и нематериального производства, характер их практического применения в агропромышленном комплексе имеет существенные отличия, определяющиеся сущностными особенностями его хозяйственного механизма.

Авторам представляется, что специфические черты маркетинга в АПК обусловлены прежде всего характером потребностей, которые он призван удовлетворить, соответственно, механизмом формирования спроса на товары сельскохозяйственного происхождения, особенностями самого сельского хозяйства как отрасли материального производства и его продукции, как товара, а также своеобразием становления, функционирования и развития системы рыночных отношений в этой сфере экономики.

Как известно, потребность в пище представляет собой одну из разновидностей иерархически организованной структуры личных потребностей, в которых принято выделять потребности первого порядка, первой необходимости - в пище, жилье, одежде - их удовлетворение составляет основу жизнедеятельности человека. Отличительной особенностью системы личных потребностей является то, что входящие в нее виды неважизменяемы, а взаимозаменяемость имеет место лишь в отношении конкретных благ, служащих удовлетворению отдельных потребностей.

Отсюда вытекает ряд важнейших закономерностей в маркетинговой деятельности, в частности, особенности спроса на сельскохозяйственные товары: во-первых, спрос на продукты питания нельзя отложить подобно спросу на ряд других товаров; во-вторых, его нельзя удовлетворить на длительное время вперед; в-третьих, рынок сельскохозяйственных товаров и продовольствия относится к категории рынков, наиболее подверженных так называемому "ажитажному" спросу. Исчезновение с рынка одного вида продуктов питания приводит к резкому всплеску спроса на целый ряд других, в-четвертых, несмотря на то, что потребность в товарах сельскохозяйственного происхождения, особенно в продуктах питания при данном состоянии рынка, на первый взгляд, неограниченна, реальный спрос на данные товары достаточно узко очерчен границами платежеспособности населения.

Важнейшие закономерности маркетинговой деятельности в АПК связаны с особенностями спроса на сельскохозяйственные товары и, в первую очередь, на продукты питания. Наиболее существенные из них состоят в следующем: во-первых, спрос на продукты питания нельзя отложить подобно спросу на ряд других товаров; во-вторых, его нельзя удовлетворить на длительное время вперед; в-третьих, рынок сельскохозяйственных товаров и продовольствия относится к категории рынков, подверженных так называемому "ажитажному" спросу - исчезновение с рынка одного вида продуктов питания приводит к резкому всплеску спроса на целый ряд других продовольственных товаров, в-четвертых, несмотря на то, что потребность в товарах сельскохозяйственного происхождения, особенно в продуктах питания при данном состоянии рынка, на первый взгляд, неограниченна, реальный спрос на данные товары достаточно узко очерчен границами платежеспособности населения.

Целый ряд функциональных особенностей аграрного маркетинга обусловлен спецификой сельскохозяйственной продукции как товара.

При этом общепринятое политэкономическое определение товара как продукта труда, произведенного для продажи или обмена, является справедливым и с позиций маркетинга, но при этом содержательные особенности трактовки данной категории имеют свои специфические черты, связанные с целями и задачами маркетинговой деятельности, в соответствии с которыми главным в товаре является его способность выполнять свою основную функцию - удовлетворять реальные и потенциальные потребности покупателя.

Теория маркетинга в качестве основного постулата выдвигает мысль о том, что потребители покупают не товары или услуги, а ком-

плексный эффект удовлетворения своих нужд, то есть ту пользу, которую принесет им данный товар или услуга, а не сама вещь как физический предмет. Этот эффект удовлетворения, который составляет основу принятия решения о приобретении продукции, может быть результатом логических рассуждений (например, доступность по цене) или психологических методов (например, поддержка престижа) и может наступать "до", "во время" или "после покупки".

Восприятие сельскохозяйственной продукции как способа удовлетворения потребностей, а не просто как продукта труда, требует принципиально иного методологического подхода к организации всей хозяйственной деятельности сельскохозяйственного предприятия, поскольку главным для производителя становятся не его производственно-ресурсные возможности, а мнение покупателя о его товаре.

Именно с осознания и практического применения данного положения всеми работниками сельскохозяйственного предприятия может реально начаться ориентация их деятельности на рынок, без этого, как нам представляется, невозможно добиться эффективной деятельности предприятия в новых условиях. Мировая практика также убедительно доказывает, что если товар не в состоянии удовлетворить потребности покупателя, то никакие дополнительные затраты не смогут улучшить позиции такого товара на рынке.

Очень продуктивным является положение, выраженное в разной форме известными специалистами в области маркетинга о том, что товар можно представить как сумму элементов, включающую реальные товары, то есть продукты или услуги, предлагаемые покупателю; услуги, которые сопутствуют товару, то есть упаковка, маркировка, обслуживание товара до и после продажи, доверие, связанное с авторитетом торговой марки и фирменного названия товара; выгоды, которые покупатель ожидает получить благодаря этой покупке (3).

Значительное влияние на механизм маркетинговой деятельности оказывают отраслевые особенности сельскохозяйственного производства: тесная взаимосвязь экономических процессов с природными, естественно-биологическими, рассредоточенность сельхозпроизводства по территории страны, сезонность производства, несовпадение рабочего периода с периодом производства, многообразие форм собственности и видов хозяйствования и т.п. Все это вносит существенное разнообразие в технологию маркетинговой деятельности.

Теоретическое обоснование и практическое осуществление маркетинговой деятельности требуют также учета специфики формирования и развития системы рыночных отношений в аграрном секторе экономики, а также особенностей функционирования рынка сельскохозяйственной продукции.

Одной из функциональных особенностей аграрного маркетинга является наличие дополнительных хозяйственных рисков, связанных с негативным влиянием природных факторов, выступающих в данном случае в качестве конъюнктурообразующих, что значительно усложняет маркетинг сельскохозяйственной продукции.

\* \* \*

1. Колз Ричард Л., Ул Джозеф Н. Маркетинг сельскохозяйственной продукции / Пер. с англ. В. Г. Долгополова. М.: Колос, 2000. С. 19.

2. Robert E. Brenson, Douglas G. Norwell. *Agricultural Marketing*. USA, Iowa University Press, 1991.

3. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент*. СПб.: Питер Ком, 1999. С. 499 - 536, Ламбен Ж.-Ж. *Стратегический маркетинг: Пер с фр.* СПб.: Наука, 1996. С. 351 - 358; О' Шонесси Дж. *Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ.* СПб.: Питер, 2001. С. 346 - 401.

**Е.Р. Храмцова**

*Самарский институт (филиал)*

*Российского государственного*

*торгово-экономического университета*

## **ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР И ЕГО МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

К современным и наиболее распространенным сегодня типам торговых предприятий в России относятся торговые центры (ТЦ), популярность которых растет из года в год. Появление новых торговых центров стало уже устойчивой тенденцией, которую с интересом изучают и теоретики, и практики-предприниматели, и потребители. Сегодня российская индустрия торговли широким спектром товаров переживает этап перехода от единообразия универмагов доставшегося от советских времен к мировому разнообразию формата торговых центров.

Следует подчеркнуть, что торговый центр - это формат торговли, а не организационно-правовая форма предприятия. В большинстве случаев вывеска ТЦ содержит только его название, но нет указания на его организационно-правовую форму, что приводит к смешиванию понятий формата торговли и юридического статуса фирмы (например, ТЦ "Аквариум").

Согласно стандарту ГОСТ Р 51773 - 2001 "Розничная торговля. Классификация предприятий", ТЦ - это совокупность торговых предприятий и/или предприятий по оказанию услуг, реализующих универсальный ассортимент товаров и услуг; расположенных на определенной территории; спланированных, построенных и управляемых как единое целое и предоставляющих в границах своей территории стоянку для автомашин.

В основе концепции ТЦ лежит синергетический эффект, который возникает благодаря наличию предложений самой разнообразной направленности - торговые точки не только не оттягивают покупателей друг от друга, а наоборот, привлекают к ним новых потенциальных клиентов и удерживают уже имеющихся. Соседство разнопрофильных магазинов в одном здании, возможность сделать все покупки в одном месте и в комфортных условиях обеспечивают большую лояльность покупателей. Это крайне важно, ведь сохраненный постоянный покупатель гораздо ценнее случайно привлеченного. Покупательские аудитории каждого из участников торгового центра автоматически становятся аудиториями всех остальных. Сюда же прибавляется привлечение покупа-

телей в предприятия общественного питания, в сферу развлечений - кинотеатры, залы игровых автоматов и др.

Таким образом, суть ТЦ заключается в совместном использовании всеми участниками общей покупательской аудитории. Торговый центр становится своего рода центром притяжения потребителей. Кроме того, он подразумевает более высокий уровень сервиса торгового и бытового обслуживания, что является обязательным атрибутом цивилизованной торговли.

Чтобы соответствовать статусу полноценного торгового центра, в торговом предприятии должны обеспечиваться: соответствие архитектуры и размера площади установленным требованиям; комплексность подхода в обслуживании покупателей (широкий ассортимент не только товаров, но и услуг); осуществление управления внутри ТЦ как единым торговым объектом, несмотря на арендный характер отношений между собственниками центра и торговыми операторами. Кроме того, современный торговый комплекс должен иметь четкую разработанную концепцию, т.е. направленность на определенного потребителя.

Отличие ТЦ от других торговых форматов заключается в том, что на едином торговом пространстве работает множество ритейлеров, начиная от индивидуальных предпринимателей и заканчивая крупными, розничными сетями. Все они предлагают разнообразный ассортимент товаров. Но между собственником торговых площадей и арендаторами обязательно стоит связующее звено в лице либо управляющей команды, либо управляющей компании, основная обязанность которых - это эффективный менеджмент торгового комплекса, разработка и проведение единой маркетинговой стратегии в процессе создания и функционирования ТЦ. Эта стратегия с одной стороны ориентирована на организаторов торгового процесса - арендаторов, с другой, на посетителей ТЦ.

Руководство комплекса тщательно планирует набор фирм-арендаторов. Менеджеры ТЦ следят за численностью различных типов магазинов, чтобы предоставить покупателям хорошо сбалансированный ассортимент товаров.

Кроме управления ассортиментом руководство стремится располагать магазинами, обслуживающие один и тот же целевой рынок, рядом друг с другом, благодаря чему покупатели всегда знают, какие типы товаров они найдут в торговом комплексе и в каком конкретном месте внутри комплекса

Однако у ТЦ есть и свои недостатки. Если у одного из магазинов центра возникают трудности, то за них отвечают все участники торгового центра. Суммируясь, проблемы каждого участника торгового процесса наносят непоправимый вред всему комплексу. Например, если продавец одного из магазинов оказался некомпетентен или груб с клиентом, он проецирует свое негативное отношение на весь торговый центр в целом. В результате, все торговые точки комплекса одновременно теряют покупателя.

Большинство отечественных центров не отвечает тем требованиям, которые установлены для этого формата во всем мире. Например, в Самаре, согласно официальной статистике, из 48 торговых центров только 10-15 более или менее оправдывают свой формат. Это ТЦ "Вавилон", ТЦ "Аквариум", ТЦ "Колизей", ТЦ "Парк-Хаус" и некоторые другие.

Таким образом, на этапах организации и в процессе функционирования участники торгового центра сталкиваются с огромным количеством трудностей, от успешного преодоления которых зависит эффективная работа всего комплекса. В целом, торговый центр - это прогрессивный и перспективный формат торгового предприятия. Мировой опыт показывает, что работать в ТЦ выгодно, ведь у предпринимателя становится меньше хозяйственных забот, которые отвлекают его от основной деятельности, формируется общая для участников ТЦ покупательская аудитория, разрабатывается и реализуется единый для всего ТЦ комплекс маркетинга.

**В.К. Чертыковцев**  
*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ МАРКЕТИНГА**

По определению Ф. Котлера Маркетинг вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Нужда - чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

**Потребности - нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.**

Согласно этому определению видно, что потребности формируются в соответствии с культурным уровнем и личностью человека. В основе формирования потребностей лежит духовный, а не материальный фактор. Это является важным моментом в процессе управления маркетингом.

Несмотря на то, что многие ученые [1-4] обращали внимание на эту особенность, однако до сих пор процесс регулирования маркетингом строится на материальной основе, т.е. на прибыли. Чем выше прибыль, тем эффективнее считается система. Однако смысл человеческой жизни состоит не только из материальной составляющей, но и из духовной.

Филип Котлер формализовал свое понимание международного маркетинга - товар - цена- место - продвижение - политические силы и общественное мнение [2]. Объединив в этой формуле материальную и духовную составляющие мира.

Американская ассоциация маркетинга (American Marketing Association) дает следующую формулировку маркетинга. Маркетинг это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена.

Обмен является главным стержнем этой формулировки [4].

Процесс обмена может быть справедливым или несправедливым! И этот момент сильно влияет на устойчивость социальной системы. Процесс обмена осуществляется в маркетинговой среде. Маркетинговая среда - это факторы и тенденции, сложившиеся вне фирмы и влияющие на ее способность удовлетворять потребности потребителей [1]. К ним относятся состояние экономики, технология, экология, государственное регулирование и образ жизни.

В работе [2] выделяется 7 основных концепций маркетинга в материальной и духовной сфере.

Материальная сфера:

- Производство;
- Товар;
- Сбыт;
- Чистый маркетинг.

Духовная сфера:

- Социально - этическая
- Экологическая;
- Партнерских отношений.

Внешние факторы влияют на стратегию маркетинга компаний как внутри страны, так и за ее пределами. Поэтому главным вопросом в маркетинге сегодня является не прибыль, а устойчивость социальной системы. Если социальная система разрушится, то и потребность в маркетинге отпадет.

Сущность маркетинга в 80 - годы прошлого столетия сильно изменилась, так как компании и потребители стали яснее осознавать этическую ответственность маркетинговых организаций перед своими потребителями и перед обществом в целом [1]. Человек, занимающийся маркетингом при определении норм этичности полагается на свою систему ценностей, которые в конечном плане строятся на прибыли, и не затрагивают общечеловеческие проблемы. Компании стали в определенной степени осознавать ответственность перед обществом, как с позиции здоровья населения так и с точки зрения охраны природы. Да эти вещи важны и они сильно влияют на устойчивость социальной системы. Но как-то вскользь затрагиваются вопросы несправедливого - неэтичного распределения ресурсов между членами общества, что наиболее сильно влияет на устойчивость социальной системы.

Эта этическая и социальная ответственность маркетинга выходит далеко за рамки концепции, которая предполагает удовлетворение потребностей потребителя на основе максимальной прибыли.

Во многих работах по маркетингу затрагивается духовная сфера процесса, однако, в этой области еще много белых пятен.

В настоящее время процесс управления в маркетинге строится только на уровне материальной сферы, на удовлетворении все возрастающих потребностей общества. Главным критерием здесь является прибыль

В этом подходе заложено очень серьезное противоречие.

Потребности  $-П$  людей безграничны они растут в логарифмической прогрессии и подчиняются закону Вебера - Фехнера

$$П = \log x/x_0, \quad (1)$$

где  $x$  и  $x_0$  - ресурсы, удовлетворяющие потребности человека и ресурсы на пороге восприятия человеком соответственно.

Для удовлетворения каждой следующей потребности требуется все больше ресурсов. Причем чем богаче человек, тем больше ресурсов требуется для удовлетворения его потребностей.

Учитывая, что маркетинг сегодня направлен в сторону повышения прибыли, поэтому процесс регулирования направлен в сторону богатой части населения, где эту прибыль можно обеспечить.

Концепция сделать всех богатыми не выдерживает критики.

Учитывая, что количество людей на планете  $N$  растет по экспоненциальному закону, а запросы отдельного человека по логарифмическому, то потребности человечества стремятся к бесконечности, что можно записать в виде

$$\Pi = N \log x/x_0, \rightarrow \infty \quad (2)$$

Ресурсы планеты сокращаются, потребности растут можно ли, удовлетворяя все потребности человечества и сделать всех богатыми? Эта концепция не выдерживает критики. Это подтверждают данные ООН о том, что сегодня на планете голодает 1/5 населения планеты (около 1 млрд. чел.).

Однoboкая модель регулирования рынка на материальном уровне при отсутствии духовного контура регулирования создает неравновесную структуру, что ведет к неустойчивым процессам в обществе.

Академику В.Н. Волченко удалось объединить информационное и энергетическое начало в природе. Он обнаружил следующую закономерность. При ранжировании систем по уровням энергии падению удельной энергии связано с ростом удельного объема структурно-смысловой информации. Расположив все известные живые системы вдоль некоей стрелы роста их сложности, которую он назвал стрелой витальности, В.Н Волченко получил информационно-энергетическое пространство, в котором от косных систем к живым информативность почти линейно растет, а энергетичность гиперболически падает (см. рис 1а)

$$V = \frac{I}{E}, \quad (3)$$

где  $V$  - витальность системы (бит/Вт);

$I$  - удельный объем структурно-смысловой информации системы (бит/см<sup>2</sup> или бит/сг);

$E$  - потребляемая удельная энергия системы (Вт/см<sup>2</sup>).

Рост витальности в мировых процессах соответствует не только росту количества, но и повышению структурированности - качеству информации и, следовательно, росту сложности системы. Для косных систем главной составляющей является энергия, а для живых - информация.

Неживая материя обладает высокой энергетической составляющей более  $10^{10}$  Вт/см<sup>2</sup> и малой информативностью.

Условной границей перехода от неживых, косных систем к живым (растительному, животному, человеку и обществу) можно считать предел Бреммермана, где удельная скорость переработки информации достигает  $10^{47} - 10^{142}$  бит/сг (рис. 1.а). Удельная энергетичность живых систем составляет порядка  $10 - 10^{10}$  Вт/см<sup>2</sup>.

Порог  $E=10^{12}$  Вт/см<sup>2</sup> принят условно за границу перехода от информационно-энергетического взаимодействия к чисто информационному (тонкому миру) при удельной скорости переработки информации о свыше  $10^{142}$  бит/сг.

В работе [5] была показана связь информационной (духовной) и материальной (энергетической) составляющими системы.

При постоянном значении витальности системы  $V = const$  получаем мировую гиперболическую модель взаимосвязи информационной и энергетической составляющей системы (рис. 1.б)

$$R = I E. \quad (4)$$

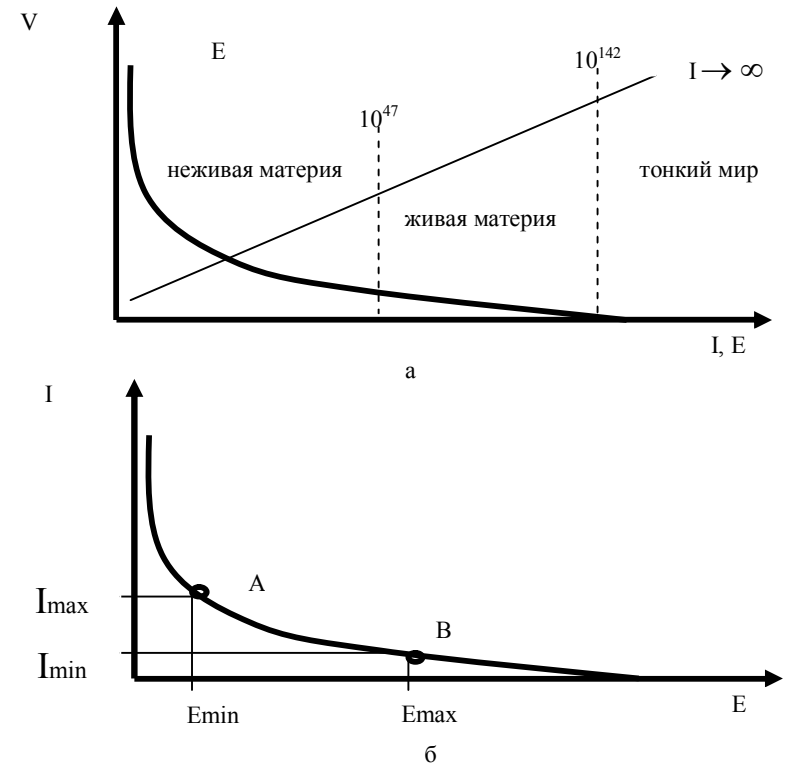


Рис. 1. Информационно-энергетическая модель развития мировых процессов

а) Витальность мирового закона развития

б) Гиперболическая модель информационно-энергетической взаимосвязи развития социальной системы

Эта модель описывает взаимосвязь материальной и духовной составляющих в мировом процессе развития косной, живой материи и человеческого общества. Человек также связан этой гиперболой как Мировым законом, он может перемещаться по ней, но сойти с нее не может. Человек сам выбирает свой путь. Ему дана определенная степень свободы выбора. Но Мировой гиперболический закон он изменить не может. Стремясь к высокой духовности (точка А на кривой гиперболы рис.1.а, соответствующая максимуму идеи  $I \rightarrow I_{max}$ ), у человека уменьшаются материальные потребности  $E \rightarrow E_{min}$ . И наоборот при стремлении человека к материальному благополучию  $E \rightarrow E_{max}$  (точка В на кривой рис. 1.б), он теряет духовный потенциал  $I \rightarrow I_{min}$ .

Отсюда видно, что с ростом духовности автоматически снижаются материальные потребности человека и общества в целом.

Мировой закон витальности показывает направление развития мироздания в сторону усложнения системы (увеличения духовности) и снижения энергетической составляющей. Человеческое общество, как часть мировой системы должно подчиняться законам мироздания, в противном случае социальная система входит в противоречие с мировыми процессами, что в конечном итоге ведет к кризису и разрушению социальной системы. Сегодня этот кризис наблюдается во всем мире. Вектор развития человеческого общества направленный в сторону обогащения противоречит развитию мировой системы в целом.

Поэтому для обеспечения устойчивого развития общества существует единственный выход направить вектор развития человеческого общества в сторону роста духовности человека, что автоматически приведет к снижению материальных потребностей. Здесь необходимо говорить о необходимой достаточности материальной составляющей, которая определяется материальными ресурсами системы. Если человечество пойдет по этому пути то его потребности, а следовательно и потребление ресурсов автоматически сократятся, что повлечет за собой повышение устойчивости социально-экономической системы.

В этом процессе огромную роль играет и маркетинг.

\* \* \*

1. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегии. М.: Инфра-М, 2001.
2. Вашкеин Н.П. Маркетинг. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Бизнес книга, 1995.
4. Черников В.И. Международный маркетинг. СПб.: Знание, 2003.
5. Чертыковцев В.К. Логистика человеко-машинных систем / СамИИТ. Самара, 2001.

**В.К. Чертыковцев, И.В. Очкурова**  
Самарская государственная академия путей сообщения

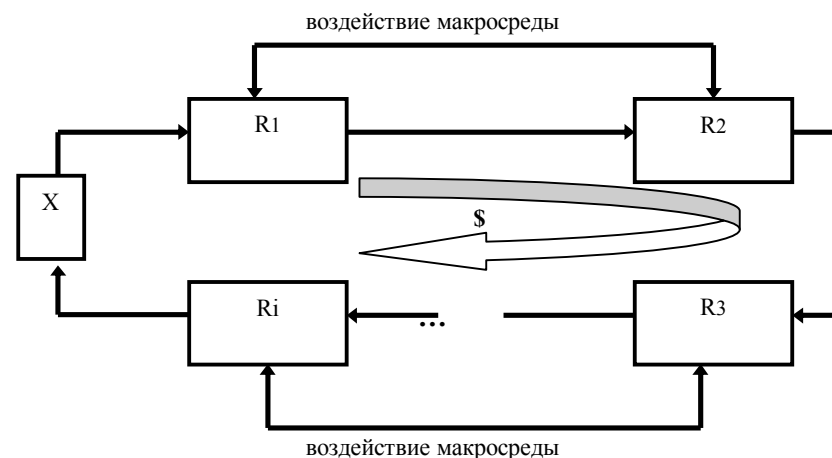
## СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

Одной из важнейших функций экономической жизни человека является управление людскими, материальными и финансовыми ресурсами. Сегодня возникла необходимость быстрого и гибкого реагирования производственных, торговых и транспортных систем на изменяющиеся приоритеты потребителя. Решение этих сложных проблем берет на себя логистическая система.

Логистическая система затрагивает широкий комплекс вопросов от добычи ресурсов, производства и до доставки готового продукта потребителю.[3]

В логистической системе выделяются следующие главные звенья: закупка и поставка материалов, сырья и полуфабрикатов; хранение продукции и сырья; производство товаров; распределение, включая отправку товаров со склада готовой продукции; потребление готовой продукции.[2]

Все звенья логистической системы неразрывно связаны между собой. Через них осуществляется движение финансовых потоков (\$). (рис. 1) Каждое подразделение логистической системы использует определенное количество финансовых средств из общего финансового потока, проходящего через данную систему. То есть каждым звеном логистической системы осуществляются определенные затраты (R). Кроме того, данная система подвергается воздействию со стороны макросреды. Исходя из того, что в основе действия логистической системы лежат ресурсы (X), схематически данную систему движения финансовых потоков можно изобразить следующим образом:



**Рис.1. Логистическая система движения финансовых потоков**

Для того, чтобы любая логистическая система могла нормально функционировать, она должна прежде всего удовлетворять требованиям экономической устойчивости. Экономически устойчивая система - это такая система, которая подвержена изменениям со стороны внешних экономических факторов, однако продолжает эффективно функционировать, рационально использует имеющиеся ресурсы и способствует повышению качества получаемого в результате продукта. Если логистическая система устойчива, она эффективно взаимодействует со своими подразделениями.

При данной логистической системе движения финансовых потоков можно говорить об экономической устойчивости только тогда, когда финансовые поступления будут эквивалентны количеству затраченного труда. В настоящее время это соотношение постоянно нарушается, система теряет экономическое равновесие и в дальнейшем совсем разрушается. Данный процесс чаще всего происходит из-за того, что государство не учитывает всех возможных нюансов при работе того или иного предприятия, методы управления производственным процессом устарели, не учитываются потребности самих рабочих, постоянно меняется воздействие макросреды.

Для того, чтобы избежать процесса нарушения экономической устойчивости логистической системы необходимо:

- разрабатывать и внедрять новые методы управления движения финансовых потоков на основе новейших достижений науки и техники;
- учитывать затраты труда в каждом звене логистической системы и соотносить их с финансовыми поощрениями.

Средствами, повышающими экономическую устойчивость логистической системы могут стать:

- введение безналичного расчета на предприятиях;
- применение новых информационных технологий учета затраченного труда и финансовых средств.

Кроме того, до настоящего момента не уделялось достаточно внимания вопросу о том, какую часть общего финансового потока использует каждое звено системы. Зная количество затрат каждого подразделения системы можно точно определить общий объем материального потока, который необходим для дальнейшего эффективного, а следовательно и устойчивого функционирования логистической системы.

Данная проблема решается, если в расчетах использовать следующую формулу:

$$X = \$R_{\Sigma} \quad (1)$$

где X - количество ресурсов;

\$ - финансовые потоки;

R<sub>Σ</sub> - суммарные затраты подразделений системы.

$$R_{\Sigma} = R_1 + R_2 + R_3 + \dots + R_i \quad (2)$$

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод о том, что одним из элементов, определяющих экономическую устойчивость той или иной системы являются так же и суммарные затраты подразделений данной системы.

\* \* \*

1. Гаджинский А.М. Логистика. М.: Маркетинг, 2002. 408с.
2. Логистика: Учеб. / Под ред. Б.А. Аникина. М.: ИНФРА, 2000. 352с.
3. Чертыковцев В. К. Логистика человека -машинных систем: Учеб. пособие для вузов. Самара.: СамИИТ, 2001. 191с.
4. Чертыковцев В. К. Логистика риска. Самара, 2002. 66с.

**В.П. Чудилина**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **КОНЦЕПЦИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ПЛАНИРОВАНИЮ МАРКЕТИНГА**

Маркетинг, рассматриваемый как система, состоит из правил, действий и методов. Правила, представляя общую схему, указывают, что нужно сделать для достижения поставленных целей. Необходимость постоянного определения новых способов и правил решения маркетинговых проблем, выработки навыков их использования. Особенно важно в связи с жесткой критикой, которой подвергся маркетинг в середине 90<sup>х</sup> годов.

Высказывается мнение, что если маркетинг не сможет предложить пути решения стоящих перед бизнесом проблем, скорее всего как функция он будет вытеснен.

Одной из актуальных практических проблем требующих системного подхода является планирование маркетинга. Концепция системного подхода к планированию маркетинга на наш взгляд предполагает:

- интегрирование плана маркетинга с другими функциональными областями;
- объединение обязанностей по оперативному и стратегическому планированию;
- переход от дискретного принципа контроля к мониторингу и анализу;
- систематизацию планов маркетинга по уровню и горизонту планирования.

Особо отметим растущую потребность в более крепкой увязке стратегического и оперативного (тактического) планирования.

На рис. 1 показана диагностика стратегических и тактических проблем предприятия на основе матрицы Т. Бонома

		<b>Стратегия</b>	
		Верная	Ошибочная
<b>Тактические действия</b>	<b>Неудачные</b>	Успех	Быстрое "умирание"
	<b>Эффективные</b>	Выживание	Провал

**Рис. 1** Диагностика стратегических и тактических проблем компании

Успех достигается на основе как действенной стратегии, так и эффективного ее осуществления. Все остальные ситуации являются проблемными. Наличие четкой стратегии даже при неудачной реализации дает возможность бизнесу выжить. Виды бизнеса, не имеющие четких стратегий обречены на умирание, причем те из них которые лучше реализуются на тактическом уровне умрут быстрее всего (если менеджмент своевременно не внесет корректив в стратегию). Ситуация провала диагностируется с большим трудом, так как неверная стратегия принимается за неспособность ее осуществлять.

Система планирования зависит от проблем стоящих перед компанией, может развиваться и усложняться. План маркетинга должен составляться в формате, который позволяет легко его обновлять.

Сложные формализованные системы маркетингового планирования, доказавшие свою эффективность, созданы компаниями, работающими в условиях жесткой конкуренции.



Для российских предприятий, только начинающих разрабатывать планы маркетинга, нужна относительно простая и реальная система планирования.

У практикующих менеджеров по маркетингу отсутствуют навыки использования методик портфельного, PESTLE и SWOT - анализа, умение сделать выбор адекватных моделей, понимание взаимосвязи между ними. В этих условиях наиболее целесообразно использование метода практического наращивания, предполагающего поиск решений на основе выдвижения стратегий исходя из наличия проблем с последующим многоэтапным обсуждением положительных и отрицательных последствий для достижения целей предприятия. Модель не опирается на глубокий структурный процесс анализа. Главный элемент - опыт руководителей и специалистов. В маркетинге разрыв между наукой и практикой больше, чем в других науках. Поэтому все больше значение приобретает фронезис, т.е. мудрость в соответствии с ситуацией, которая проявляется только в ходе выполнения реальной работы.

В дальнейшем можно перейти к планированию "от цели", т.е. использовать логические рациональные модели.

При разработке концепции планирования нужно иметь в виду возможность общего сопротивления методикам и процедурам планирования под влиянием частных интересов отдельных групп, опасных изменений сложившегося разделения власти на предприятии. Поэтому кроме профессиональных навыков маркетологи должны обладать управленческими, коммуникационными навыками, состоящими в умении создать сеть неформальных отношений, позволяющих преодолеть барьеры.

По оценкам специалистов для создания успешной системы планирования нужно как минимум три года.

**А.Н. Шептухин**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ КАК ФУНКЦИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В последнее время общество постепенно осознает, что научно-технический прогресс лишь до определенной стадии может служить интересам человека. Пройдя пик полезности, он обращается во зло, хотя и продолжает способствовать экономическому росту, выраженному в абсолютных показателях [1].

Однако, похоже, что эпоха абсолютных истин и абсолютных показателей уходит. Становится очевидным, что решить глобальные экологические проблемы только политическими способами невозможно. Сколько бы мы не говорили об интеграции, правительства, состоящие из политиков и чиновников, эффективно работают только в рамках национальных интересов и национальных границ. Сфера же деятельности бизнесменов - это та или иная отрасль промышленности, их рынок - это

мировой рынок. Руководители транснациональной компании могут жить в своей стране, но их компания действует на всех континентах и при этом так хорошо интегрирована, что ее "подданные", собравшись за одним столом, уже не обращают внимания на то, кто из членов правления родом из Японии, а кто из России.

Предприятие (организация), являясь открытой системой, зависит от состояния внешней среды и реагирует на любые ее изменения. Возникая и развиваясь, любое предприятие надеется просуществовать как можно дольше, в абсолюте - всегда. Очевидно, что процветание предприятия непосредственно связано с благополучием потребителя, что отражается в форме платежеспособного спроса. Эта простая мысль привела к созданию *концепции социально-этического маркетинга*, концепции, нацеленной на обеспечение долговременного благосостояния не только отдельного предприятия, но и общества в целом.

Маркетинг позволяет исследовать, понять и удовлетворить нужды потребителя. При этом социально-этический маркетинг учитывает стратегические потребности как отдельного потребителя, так и общества в целом. В условиях глобального экологического кризиса совершенно необходима потребность человека в экологической безопасности (т.е. в защищенности его жизненно важных экологических интересов, прежде всего его прав на чистую, здоровую, благоприятную для жизни окружающую среду).

Сегодня стало очевидным то, что наше благополучие немыслимо в ситуации истощения природных ресурсов и разрушения среды обитания. В настоящее время, говоря языком экономистов, массовый спрос перешел на качественно новый уровень. Потребители в процессе удовлетворения своих потребностей все больше стали стремиться не только к изобилию и доступности необходимых товаров и услуг, но и к сохранению и улучшению среды обитания. Эта потребность уникальна, уникальным должен быть и способ ее адекватного удовлетворения [2].

Бизнес должен выявлять и удовлетворять нужды потребителей, чтобы быть успешным, - таково классическое определение маркетинга. Для достижения долговременного успеха маркетинг должен быть социально значимым, т.е. откликаться на эту потребность.

Необходимость достижения паритета между экономическими интересами предприятия и эколого-социальными потребностями общества породила новый концептуальный подход к производственной деятельности - *систему экологического менеджмента*, которая дополняет основные положения концепции социально-этического маркетинга [3]. Создание такой системы дает предприятию инструмент, с помощью которого оно сможет более эффективно и результативно управлять всей совокупностью своих источников и факторов воздействия на окружающую среду, а также приводить свою деятельность в соответствие с разнообразными экологическими требованиями. Таким образом, *возникновение экологического менеджмента является не только социально, но и методологически обоснованным.*

Экологический менеджмент - новое направление в менеджменте, которое представляет собой самостоятельный вид деятельности, являющийся его составной частью. Очевидные успехи в области защиты

окружающей природной среды в странах с развитой рыночной экономикой в значительной мере связаны именно с его широким развитием, а также возникновением и развитием экологического маркетинга, экологического аудита, экологического страхования, экологической сертификации и др.

Одним из наиболее существенных элементов системы экологического менеджмента на предприятии является выработка его *эколого-экономической стратегии*, которая представляется связующим звеном между внешней рамочной экологической политикой государства и оперативными эколого-экономическими программами данного предприятия-природопользователя. В качестве наиболее оптимальной обычно используется *комплиментарная стратегия*, которая по своей сути стремится сгладить наиболее острые противоречия между сторонниками активного и пассивного подходов к формированию стратегии природопользования.

Согласно современным представлениям, экологическая стратегия распространяется не только на улучшение экологического климата на самом предприятии и за его пределами, но и на снижение экологических проблем, связанных с качеством выпускаемой продукции, причем на протяжении всего ее экологического жизненного цикла. При этом эколого-экономическая стратегия должна опираться на три основные стратегические возможности: параметры полезности продукции (для потребителя), а также ее экологические и экономические параметры. Именно оптимальное сочетание этих трех составляющих и способствует выработке оптимальной долгосрочной эколого-экономической стратегии развития предприятия.

В настоящее время уже для большинства природопользователей стало очевидным, что улучшение экологического качества продукции может привести к изменению ее полезности в лучшую сторону. Так, при наличии долгосрочной эколого-экономической стратегии экологические и экономические параметры предприятия должны быть скорректированы в сторону экономии затрат за счет снижения потребления материалов и энергии на единицу продукции. При этом возникающие дополнительные издержки должен взять на себя заинтересованный в качественной продукции потребитель, а экономическая выгода распределится в пользу общества.

Формируемый в этом случае хороший экологический имидж природопользователя несомненно будет способствовать повышению его конкурентоспособности, что, в свою очередь, даст ряд преимуществ в связи с использованием нового рыночного потенциала, создаваемого экологически чистой продукцией. Кроме того, экологический имидж одновременно предупреждает негативное отношение сотрудников и общественности к экологическим проблемам данного объекта природопользования, улучшает их отношение к соответствующей производственной деятельности и, наконец, повышает инвестиционную привлекательность этой деятельности.

Область стратегического планирования подразумевает тесное взаимодействие менеджмента и маркетинга. Фактически, на современном этапе жизнедеятельности предприятия, грань между ними практи-

чески исчезает. *Маркетинг превратился в одну из основных функций менеджмента, стал интегрирующим началом всех других функций управления* (управления производством, операциями, финансами, персоналом и информационно-коммуникационными потоками). Вместе они разрешают противоречие социально-этической концепции маркетинга, делая учет социально-экологических интересов общества необходимым условием успешного ведения бизнеса.

Таким образом, социально-этический маркетинг, возникший в середине 70-х как ответ на изменившиеся ориентиры общества, под влиянием идей экологического менеджмента изменился сам в конце 90-х и стал *экологическим маркетингом XXI века*.

Система экологического менеджмента ориентирована на планирование, управление и контроль за деятельностью объекта природопользования, т.е. направлена, в основном, на решение его внутренних природоохранных проблем. В то же время природопользование функционирует и развивается непосредственно для нужд потребителя, т.е. для общества в целом. В этой связи именно потребитель и его потребности должны являться конечной целью услуг по набору предлагаемых предприятием-природопользователем выгод, начиная от полезности самой продукции, информации о ее качестве, цене, организации условий реализации продукции, формирования имиджа и заканчивая оформлением упаковки.

Все эти и другие мероприятия, ориентированные на максимальное удовлетворение потребностей общества, а вместе с тем на повышение конкурентоспособности самого предприятия, определяют собой *систему маркетинга*, которая обычно представлена на предприятии специально организованной маркетинговой службой предприятия.

Экологический маркетинг - это не просто новый концептуальный подход: он реально позволяет продумать и разработать структуру системы выживания и ее рабочие механизмы. Первый шаг, который предлагает экологический маркетинг в рамках экологического менеджмента, - это обеспечение открытости фирмы. Надо сделать процесс производства прозрачным. Потребитель должен знать, сколько природного топлива используется при выпуске единицы продукции, как налажен процесс обращения с отходами, какая часть доходов от продажи товаров действительно направляется на поддержку фундаментальных исследований в области ресурсосберегающих технологий и т.д.

Если производитель правдиво и профессионально рассказывает потребителям о своей продукции, обеспечивает их адекватной информацией, столь необходимой клиентам и обществу в целом, то он может рассчитывать на доверие потребителей. Если же информации недостаточно, то необратимо поползут слухи и репутация фирмы пострадает. В конечном итоге покупатели отвернутся от продукции, позиция предприятия на рынке ослабнет [2].

Экологический маркетинг не может быть голословным. Он предполагает проведение серьезных исследований - таких, например, как оценка жизненного цикла продукции, предусматривающая рассмотрение множества экологических аспектов добычи сырья, его переработки, вовлечения в производственный цикл на конкретном предприятии, обра-

щения с отходами не только производства, но и потребления. Результатом таких изысканий становится обоснованная экологическая реклама и маркировка.

Если в шестидесятые и семидесятые годы меры по охране окружающей среды рассматривались в рамках предпринимательской деятельности как исключительно затратные, ухудшающие конкурентные позиции, то сегодня они очевидны для предпринимателей всех индустриально развитых стран. Таким образом, в рамках экологического менеджмента экологически ответственное поведение предприятия становится основным фактором его экономического успеха [1].

Одной из наиболее значительных международных природоохранительных инициатив является появление *ISO 14000 - серии международных стандартов систем экологического менеджмента* на предприятиях. Система стандартов ISO 14000, в отличие от многих других природоохранительных стандартов, ориентирована не на количественные параметры (объем выбросов, концентрации вещества и т.п.) и не на технологии (требование использовать или не использовать определенные технологии, требование использовать "наилучшую доступную технологию"). Основным ее предметом является *система экологического менеджмента - environmental management system, EMS*) [4].

Первый европейский стандарт по экологическому менеджменту был введен в Великобритании в 1992 г. (*British Standard for Environmental management systems - BS 7750*), который быстро стал распространяться среди других стран Европы. Решение о разработке международных стандартов в области экологического менеджмента явилось следствием Уругвайского раунда переговоров в рамках Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ) и Конференции ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, 1992 г.).

Несколько позже стандарт BS 7750 был использован в качестве основы для разработки *Руководства Европейского Сообщества по экологическому менеджменту и экологическому аудиту 1836/93 Ecomanagement and audit scheme (EMAS)*, принятого Советом ЕС в 1993 г.

С созданием в 1993 г. при Международной организации ООН по стандартизации *Технического комитета "Экологическое управление" (ISO/TC 207)*, была начата работа по разработке международных стандартов по экологическому менеджменту - стандартов 14000. Основой для них послужили британский стандарт BS 7750, а также уже существовавшие стандарты по системам контроля качества продукции - стандарты ISO серии 9000, в соответствии с которыми в настоящий момент сертифицировано более 70 тыс. предприятий и компаний по всему миру [4].

Первые стандарты из серии ISO 14000 были официально приняты и опубликованы в конце 1996 года. Типичные положения этих стандартов состоят в том, что в организации должны быть введены и соблюдаться определенные процедуры, подготовлены определенные документы, назначен ответственный за определенную область деятельности. Основной документ серии - ISO 14001 не содержит никаких "абсолютных" требований к воздействию организации на окружающую среду, за исключением того, что организация в специальном документе должна объявить о своем стремлении соответствовать национальным стандартам.

Такой характер стандартов обусловлен, с одной стороны, тем, что ISO 14000, как международные стандарты, не должны вторгаться в сферу действий национальных нормативов. С другой стороны, предшественником ISO являются "организационные" подходы к качеству продукции, (например, концепция "глобального управления качеством" - total quality management), согласно которым ключом к достижению качества является выстраивание надлежащей организационной структуры и распределение ответственности за качество продукции.

Технический комитет "Экологическое управление" (ISO/TC 207) разрабатывает международные стандарты по следующим направлениям [69]:

- система экологического управления;
- экологический аудит;
- экологическая маркировка;
- оценка характеристик экологичности;
- оценка жизненного цикла;
- термины и определения.

Одним из направлений деятельности Технического комитета "Экологическое управление" (ISO/TC 207) является также разработка природоохранительных требований к стандартам на выпускаемую продукцию.

Созданная в соответствии с требованиями EMAS система управления содержит государственные регуляторы деятельности по охране окружающей природной среды и конкретные требования к применяемым в природопользовании технологиям. Непременным условием данной системы является широкая информированность общественности и всех заинтересованных сторон о деятельности природопользователя, производимой им продукции, используемых материалах, ресурсах и т.д., оповещение общественности об экологических целях и задачах природопользователя, а также о результатах его деятельности не реже одного раза в год.

Созданные в соответствии со стандартами ISO национальные системы управления могут быть сертифицированы на соответствие этим стандартам. В этой связи ЕЭС объявило о намерении допускать на рынок стран содружества продукцию только сертифицированных в соответствии с требованиями ISO или EMAS компаний.

В настоящее время на соответствие международным стандартам ISO или EMAS сертифицировано свыше 5 тыс. компаний из более, чем 50 стран мира, причем 50 % сертификатов получено компаниями из ЕЭС. Значительное увеличение компаний различных стран мира, прошедших сертификацию на соответствие стандартам ISO, становится одним из основных рыночных инструментов, регулирующих и стимулирующих природоохранную деятельность в современном мире. К сожалению, наши отечественные поставщики продукции на рынок стран, входящих в ЕЭС, уже несут финансовые потери в размере до 20 % прибыли.

Разработка стандартов международного уровня преследует следующие цели [5-10]:

- обеспечение необходимого обществу качества продукции, услуг и процессов их производства на основе стандартизации и сертификации их потребительских свойств;

- улучшение качества жизни и здоровья населения, обеспечения безопасности и охраны окружающей природной среды;

- рационализация, упрощение и гармонизация технологий для снижения потребности в ресурсах и исключения дублирования производственных процессов;

- упрощение контактов между производителями, потребителями и поставщиками с помощью четких законодательных норм, в том числе и международных;

- поддержка международной торговли, снятие барьеров, препятствующих установлению единых требований к охране окружающей природной среды в международном масштабе.

Система стандартов ISO 14000 имеет целью уменьшение неблагоприятных воздействий на окружающую среду на трех уровнях: *организационном* - через улучшение экологического "поведения" корпораций; *национальном* - через создание существенного дополнения к национальной нормативной базе и *международном* - через улучшение условий международной торговли [11].

Эта система ориентирована не столько на замену национальных нормативов и стандартов, сколько на разработку методов управления природоохранной деятельностью на уровне конкретного природопользователя (предприятия или компании). При этом стандарты ISO выработаны с учетом положительно зарекомендовавшей себя концепции "глобального управления качеством" (totalquality management) [6, 12].

В связи с тем, что в последние годы экологически чистая продукция котируется на рынке значительно выше в сравнении с прочей, все большая часть природопользователей стала ориентировать деятельность своих маркетинговых служб на учет и использование экологических аспектов. Отсюда, все активнее в структуре маркетинга начинает развиваться его новая разновидность - экологический маркетинг. При этом система экологического маркетинга включает [4]:

- создание системы организации производства экологически чистой продукции, включая меры по сбору, анализу и распространению информации;

- разработку принципов организации рекламы;

- организацию (выявление) системы экологически ориентированных каналов движения новой, соответствующей природоохранным и экологическим требованиям, продукции;

- оформление упаковки продукции и ее соответствие экологическим требованиям и критериям.

Таким образом, основой деятельности экологического маркетинга должна являться идеология значимости экологически ориентированной продукции на всем протяжении ее существования - от производства до конечной утилизации отходов. Данный подход определяет необходимость детального анализа внешней среды природопользователя, направленного на исследование экологически ориентированного рынка и создание экологической информационной системы, а также определение эколого-экономической стратегии.

\* \* \*

1. Гусева Т.В. Как наладить диалог с общественностью. М., 1998.

2. Хачатуров А.Е., Гусева Т.В., Кретов И.И. Экологический маркетинг // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 4.

3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 10-е изд. СПб., 2002.

4. Куриленко В.В. Основы управления природо- и недропользованием. Экологический менеджмент. СПб., 2000.

5. Пахомова Н.В., Рихтер К.К. Экономика природопользования и экологический менеджмент: Учеб. для вузов. СПб., 1999.

6. Голуб А.А., Струкова Е.Б. Экономика природных ресурсов. М., 1998.

7. Бобылев С.Н., Ходжаев А.Ш. Экономика природопользования: Учеб. пособие. М., 1997.

8. ГОСТ Р ИСО 14010-98. Руководящие указания по экологическому аудиту. Основные принципы.

9. ГОСТ Р ИСО 14011-98. Руководящие указания по экологическому аудиту. Процедуры аудита. Проведение аудита систем управления окружающей средой.

10. ГОСТ Р ИСО 14012-98. Руководящие указания по экологическому аудиту. Квалификационные критерии для аудиторов в области экологии.

11. Хусанов Т., Безбородов А., Безбородов Ю. Основы экологического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 5.

12. Макаров С.В. Особенности развития экологического менеджмента и аудита в Российской Федерации // [http:// www.ecolain.ru](http://www.ecolain.ru).

**Л.И. Шептухина**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

В 70-е годы XX в. большое число крупных компаний на Западе в ответ на растущие масштабы и сложность их деятельности в условиях жесткой конкуренции стало развивать и использовать методы управления проектами. Управление проектами стало признанной во всех развитых странах методологией инвестиционной деятельности. С начала реального использования новой для России концепции т.н. проектного управления прошло более 10 лет. В стране продолжают формироваться условия ее широкого использования [1].

Маркетинг присутствует во всей своей полноте на любом этапе жизненного цикла проекта вплоть до его завершения. В некоторых случаях мероприятия по маркетингу могут реализовываться и после того, как основная деятельность по проекту уже закончилась. Несмотря на то, что маркетинговые мероприятия присутствуют на каждом этапе проекта, значение, объемы и содержание работ на разных фазах проекта различны.

Всю совокупность маркетинга проекта можно разделить на шесть составляющих [2, 3]:

1. *Маркетинговые исследования.* В их структуре можно выделить три принципиальных блока: а) организация исследований; б) внешний анализ; в) внутренний анализ.

*Организация исследований* является определяющим этапом (блоком) с точки зрения оптимизации затрат и повышения достоверности оценок. Существуют три принципиальных требования к маркетинговым исследованиям, которые чрезвычайно важны для управления проектом. Во-первых, система взаимодействия проекта и рынка должна быть "прозрачна" для менеджмента, во-вторых, должны быть определены существующие рыночные ограничения и проблемы и, в-третьих, должно быть определено поле потенциально возможных вариантов реализации проекта. Организация исследований включает: а) определение целей, диапазона и программы маркетинговых исследований; б) определение методов и средств маркетинговых исследований; в) сбор и первичная оценка информации.

*Внешний анализ* включает: а) анализ структуры рынка, который обычно представляет собой выявление и количественную оценку различных его сегментов; б) анализ емкости рынка, который направлен на определение фактически продаваемых товаров в данном рыночном сегменте (сегментах), а также прогнозирование потенциально возможных продаж; в) анализ каналов сбыта. Он направлен на оценку существующих и проектирование оптимальных цепочек, связывающих проект с конечными пользователями его продукции; г) анализ конкуренции. При его проведении внимание обращается как на конкуренцию между производителями, так и на конкуренцию между товарами; д) макроэкономический анализ. Он направлен на выявление существующих тенденций в мировой и национальной экономике в интересующих отраслях и аспектах; е) анализ социально-экономической среды.

*Внутренний анализ* включает: а) анализ участников проекта и их ресурсов, на котором собирается и обрабатывается информация о потенциально сильных и слабых сторонах проекта; б) анализ доступных технологий; в) анализ продукции проекта. Он заключается в сопоставлении проектируемой продукции с уже существующей и "идеальной", т.е. представляемой покупателями. При этом используются инструменты аналитического позиционирования.

К числу этих инструментов можно отнести: а) позиционирование, основанное на сходстве торговых марок; б) многомерное позиционирование (в том числе динамическое); в) иерархический кластерный анализ; г) кластерное позиционирование (в том числе многомерное); д) позиционирование по отношению к "идеальным" товарам; е) позиционирование с применением сопряженного анализа; ж) позиционирование по рыночным сегментам; з) позиционирование на основе полезных свойств.

2. *Разработка стратегии маркетинга*, т.е. совокупности глобальных (общезначимых для всего проекта) целевых установок (структуры целей, принципиальных методов их достижения), ориентирующих всю деятельность по маркетингу проекта в направлении достижения максимального рыночного результата.

Разработка маркетинговой стратегии проекта проводится в 2 этапа:

1. Стратегический анализ.

2. Определение структуры целей и стратегии проекта.

Ниже раскрывается суть *стратегического анализа*. Он включает:

а) анализ стратегической позиции проекта - это выявление стратегических зон хозяйствования проекта, их взаимосвязи, окружения и других важных характеристик. Для стратегического анализа используются следующие методы: матрица BCG; матрица AD Little; матрица Shell; деловой экран McKinsey/GE; матрицы Ансоффа и Портера;

б) оценку синергетического эффекта стратегических позиций проекта. Ее можно укрупненно свести к определению того положительного экономического или иного эффекта, возникающего от совмещения различных стратегических усилий или их отдельных аспектов;

в) SWOT-анализ. Под SWOT-анализом понимаются исследования, направленные на определение и оценку сильных и слабых сторон проекта, оценку его возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее проекту шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить бизнес-процессы и т.п. Угроза - это то, что может нанести ущерб проекту, лишить ее существующих преимуществ: появление новых конкурентов, появление товаров-заменителей и т.п.

SWOT-анализ может быть проведен в течение любого реально имеющегося времени: от 1-2 ч до нескольких дней. Если в первом случае выводы приходится делать на основе экспресс-опроса, то при наличии 2-3 дней удастся предварительно изучить документы, провести необходимые интервью, разработать модель ситуации и детально обсудить проблемы с заинтересованными участниками.

После этого в рамках *определения структуры целей и стратегии проекта* определяются целевые стратегические позиции проекта, а также исследуются наиболее важные аспекты стратегии, обычно это географический и технологический аспекты, но в зависимости от специфики проекта на первый план могут выходить и другие аспекты, такие, как финансовый, организационный, кадровый и пр.

3. *Формирование концепции маркетинга.* Выделение концепции маркетинга в самостоятельный блок является не совсем традиционным. Ее можно рассматривать либо как стратегические аспекты практического комплекса маркетинговых мероприятий, либо как оперативный аспект стратегии маркетинга. В любом случае концепция маркетинга является тактическим срезом всей маркетинговой деятельности, в котором определяются среднесрочные, важные (но не общезначимые для всего проекта в отличие от стратегии) направления, целевые ориентиры, выбранные методы реализации мероприятий.

Концепция маркетинга является тактическим срезом всей маркетинговой деятельности, в котором определяются среднесрочные, важные (но не общезначимые для всего проекта в отличие от стратегии) направления, целевые ориентиры, выбранные методы реализации определенной ранее стратегии.

Формирование концепции маркетинга проекта осуществляется в 2 этапа: а) *позиционирование продукции и проекта* (определение комплексов "товар-рынок-технология", определение целевых позиций продукции проекта, планирование жизненного цикла продукции проекта, раз-

работка тактики конкурентной борьбы); б) *разработка основных направлений маркетинга*, т.е. укрупненных мероприятий в принципиальных областях практического маркетинга, таких как: продукция; цена; сбыт; продвижение. Определенные на этом этапе укрупненные мероприятия подвергаются более детальной проработке при формировании программы маркетинга проекта.

4. *Программа маркетинга проекта*. Из концепции маркетинга как практической его составляющей вытекает оперативная составляющая - практический инструментальный маркетинга, оформленный в виде программы конкретных мероприятий. Она представляет собой комплекс практических, краткосрочных мероприятий по реализации сформулированных ранее стратегии и тактики (концепции) маркетинга проекта. Непосредственно программа базируется на концепции маркетинга и включает: а) управление продукцией; б) управление ценой; в) систему маркетинговых коммуникаций; г) управление сбытом. Все эти основные области практического маркетинга весьма широко представлены в современной литературе.

5. *Бюджет маркетинга проекта*. Он является обязательной составляющей проекта и представляет собой в общей форме план денежных поступлений и выплат, связанных с реализацией программы маркетинга. Его формирование производится в рамках общего бюджетирования проекта.

Работа по составлению бюджета маркетинга проекта включает: а) определение расходов на маркетинг; б) проектирование поступлений от продаж.

*Определение расходов на маркетинг* является весьма сложной задачей с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету. Поэтому в определении бюджета маркетинга большую роль играют традиции, опыт специалистов и анализ маркетинговых затрат фирм-конкурентов.

При оценке уровня расходов на маркетинг можно воспользоваться и методом аналогии. Так, в США затраты на разработку и выведение на рынок нового товара распределяются следующим образом: на фундаментальные исследования выделяется 3-6% сметных затрат; прикладные НИОКР - 7-18; подготовку технологического оборудования и, если необходимо, строительство новых предприятий - 40-60; налаживание серийного производства - 5-16; рекламу, стимулирование продаж, организацию товародвижения и сбытовой сети - 10-27%.

Если относить рекламные расходы к сумме прибыли, то они, как правило, выше 15%, а у многих фирм лежат в пределах 30-42% при устойчивом положении на рынке и достигают иногда 450% при внедрении на новый рынок [1].

*Проектирование поступлений от продаж* основывается на следующих видах прогнозов: объемы продаж по периодам; объемы продаж по продуктам и услугам; объемы продаж по группам потребителей; доля рынка.

Все данные по расходам и доходам по маркетингу проекта агрегируются в одном документе, в бюджете маркетинга проекта, в котором показываются статьи доходов и расходов в их прогнозируемой динамике по периодам реализации проектов.

Разработка бюджета маркетинга проекта происходит на прединвестиционной фазе проекта, но на фазе инвестиций бюджет обычно подвергается существенному видоизменению, связанному с реализацией схем финансирования. На фазе эксплуатации на первый план выходят только операции по контролю соблюдения бюджета.

6. *Реализация мероприятий по маркетингу проекта*. Под ней понимается выполнение ранее запланированных действий, контроль результатов этих действий, планирование и реализация мероприятий корректирующего и предупреждающего характера.

Важнейшими механизмами контроля, используемыми при реализации маркетинга, являются следующие: сбор информации о результатах маркетинговых мероприятий; оценка эффективности маркетинга; сравнение с запланированными показателями; сравнение с результатами последних маркетинговых исследований; корректирующие действия (в том числе, корректировка стратегии и тактики маркетинга проекта); предупреждающие действия. Реализация маркетинга непосредственно связана с временным аспектом проекта.

Центр тяжести при проведении маркетинговых исследований, разработке стратегии, концепции и программы маркетинга проекта - это его прединвестиционная фаза. На протяжении всего жизненного цикла проекта происходит корректировка и исправление стратегии, концепции и программы. При этом большим изменениям подвергается, как правило, более оперативный и конкретный слой маркетинга.

\* \* \*

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами: Справ. пособие. М., 2001.
2. Шапиро В. Д. и др. Управление проектами: Учеб. для вузов. СПб., 1996.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 10-е изд. СПб., 2002.

**Е.Н. Шереметьева**

*Самарский институт (филиал)*

*Российского государственного  
торгово-экономического университета*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ MIX-МЕТОДИК В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Осуществление маркетинговой деятельности базируется на использовании разнообразной информации.

С помощью различных методов сбора и анализа информации в соответствии с целями фирмы представляется возможным построение системы информационных элементов для успешного осуществления маркетинговой деятельности.

Mix - методики - смешанные методы исследований, довольно удачно сочетающие в себе достоинства качественных и количественных методов.

Основные виды mix-методик: hall-тесты, home-тесты и mystery shopping.

Hall-test - метод исследования, в ходе которого довольно большая группа людей (до 100-400 человек) в специальном помещении тестирует определенный товар и/или его элементы (упаковку, рекламный ролик и т.п.), а затем отвечает на вопросы (заполняет анкету), касающиеся данного товара.

Для проведения hall-теста представители потенциальных потребителей приглашаются в специальное помещение ("hall"), оборудованное для дегустации товаров и/или просмотра рекламы, где им предоставляется возможность протестировать данный товар (либо посмотреть рекламный ролик) и затем объяснить причину выбора той или иной марки товара либо рассказать о реакции на рекламу. Выделяют следующие типы тестирования:

- "слепое" (без объявления марки продукта) и "открытое" тестирование;

- "оценочное" (один товар) и "сравнительное" (несколько аналогичных товаров).

Данный метод применяется:

- для оценки потребительских свойств товара по разным тестируемым характеристикам с целью их улучшения;

- при тестировании элементов рекламных обращений для оптимизации рекламной компании;

- для получения информации о поведении потребителей (определяются критерии выбора, частота и объем потребления марок изучаемой товарной группы).

Среди недостатков можно упомянуть трудоемкость организации тестирования. Преимуществом методики является возможность предъявления и оценки не только визуальной информации, но и аудиальной (слуховой), обонятельной, осязательной, вкусовой, а также их комбинаций.

Home-test - аналогичен hall - тесту, с той лишь разницей, что тестирование товара происходит в домашних условиях (дома у респондента). Используется этот метод при необходимости длительного тестирования товара.

Home-test - метод исследования, в ходе которого группа потребителей тестирует определенный товар в домашних условиях (используя его по назначению), заполняя при этом специальную анкету.

Home-test во многом схож с hall-тестом, но используется при необходимости длительного тестирования товара (в течение нескольких дней).

Респондентам, относящимся к целевой группе, предлагают протестировать в домашних условиях какой-либо продукт или несколько продуктов (обычно это продукты частого или повседневного использования). Как правило, упаковка товара не содержит названия марки и указания на фирму-производителя.

Через несколько дней использования данного товара респондент отвечает на вопросы анкеты, которая определяет отношение респондента к данному продукту (иногда - по сравнению с другими продуктами).

Метод home-тестов используется для:

- решения задач по позиционированию нового товара, относящегося к определенной товарной группе;

- проверки восприятия потребительских свойств товара;
- выявления недостатков и преимуществ товара по сравнению с аналогами других производителей;
- определения оптимальной цены товара и других характеристик.

К недостаткам метода можно отнести сложность и дороговизну организации исследования. Преимуществом home-теста является то, что тестирование товаров происходит в тех же условиях, в которых они используются обычно.

Mystery Shopping - метод маркетинговых исследований, предполагающий оценку качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли подставных покупателей (заказчиков, клиентов и т.п.).

Оценка качества обслуживания производится на основании предварительно разработанных критериев, путем личного посещения либо по телефону.

Разработка плана Mystery Shopping. Первым делом разрабатывается подробный план - какие элементы работы персонала необходимо оценить, по каким критериям, на что нужно обратить особое внимание (если в организации есть стандарт обслуживания клиентов, то можно основываться на нем). Затем на основе этого плана разрабатывается анкета и проводится инструктаж исследователей.

Применение Mystery Shopping:

- мотивация персонала: по результатам мониторинга на основе Mystery Shopping вычисляются общий индекс качества обслуживания и индивидуальные индексы работников, от которых зависит заработная плата;

- фокусировка тренинга: результаты Mystery Shopping позволяют выявить конкретные недостатки в обслуживании клиентов и сфокусировать тренинги именно на этих направлениях;

- оценка эффективности тренингов: результаты мониторинга позволяют выявить существенные изменения в поведении персонала после проведения тренингов.

Для справки. В различных источниках этот метод носит следующие названия: Sekret Shopping, Shopper Programs, Undercover Performance Evaluations, Anonymous Consumers, Shopper Audits, Virtual Customers(r), Ghost Shopping, Таинственный покупатель.

Использование mix-методик обеспечит получение информации о товаре, качестве обслуживания в торговом предприятии, что является необходимым условием для принятия правильных маркетинговых решений.

**И.П. Щеголева, А.В. Острошенко**

*Самарская государственная академия путей сообщения*

## **МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ В СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ**

Маркетинг как вид экономической деятельности представляет собой нацеленность строительной организации на удовлетворение спроса потребителей через получение рыночной информации об этом спросе. В теории маркетинга принято различать следующие уровни эволюции

спроса или готовность потребителя к покупке чего - либо (в том числе и строительной продукции):

1) нужды (как осознание неудовлетворенности, например, от нерешенной жилищной проблемы, от протекающей крыши и т.д.);

2) потребности (материальный облик, который принимает нужда: одно-, двух- или трехкомнатная квартира, например, или черепица как кровля);

3) спрос (потребность, обеспеченная деньгами, то есть потребность и платежеспособность в единстве; применительно к нашему примеру, это возможность потребителя купить только однокомнатную квартиру, это возможность потребителя купить только однокомнатную квартиру, или покрыть крышу только рубероидом).

Это аксиоматичное толкование спроса искажается некоторыми авторами. Так, Котов. В.В. в статье "Определение платежеспособного спроса на СМР" пишет, что существует спрос и платежеспособный спрос, путая, таким образом, спрос с потребностями и допуская тавтологичность в определении спроса как платежеспособного спроса. Как было отмечено выше, спрос по определению есть сложная категория, соединяющая в себе и потребность, и платежеспособность. Точнее говоря - спрос это только такая потребность, которая обеспечена деньгами. Все остальное есть потребности или нужды.

Сегодняшнее состояние маркетинговой среды российских предприятий требует не просто точного понимания спроса, а стратегических подходов к его изучению и реализации. В настоящее время в научной литературе приводится огромное количество маркетинговых стратегий, однако четкой классификации нет. Однако очень важным, на наш взгляд, является выделение двух направлений: производственные и рыночные маркетинговые стратегии. К производственным стратегиям можно отнести следующие виды: стратегии развития продукта, стратегии развития хозяйственного портфеля, стратегии роста. К рыночным стратегиям относятся: стратегии проникновения на рынок, стратегии сегментации, стратегии позиционирования, стратегии существования товара (марки), стратегии конкуренции, стратегии ценообразования, стратегическое планирование сбыта.

В стратегическом плане для строительной организации первоочередной задачей является изучение всех уровней эволюции спроса. Незрелый, не сформировавшийся спрос в виде нужд и потребностей надо изучать, а потом развивать и формировать с помощью таких маркетинговых инструментов: товарная политика (например, разнообразие видов возводимого жилья); политика привлечения потребителя (кредит или ипотека); политика цен (строительство жилья в соответствии с сегментацией рынка по доходам населения); коммуникационная политика (реклама, паблик рилейшнз на рынке недвижимости).

В поведении производителя строительной продукции в зависимости от спроса и предложения может быть три варианта:

1) ориентированность на производство, что характерно для начального развития рыночных отношений, а также для монопольного состояния отрасли;

2) ориентированность на сбыт, что характерно для тех строительных организаций, чья продукция перестала быть дефицитной (это почти все строительные организации);

3) ориентированность на маркетинговое мышление, что характерно для организаций, спрос на продукцию которых ограничен (это строительство жилья, например, спрос на которое ограничен в силу низких доходов населения).

Очевидно, что нынешнему состоянию строительного комплекса, по крайней мере, в наиболее развитых в рыночном отношении регионах, в том числе и Самарской области, адекватны вторая и третья модели маркетингового поведения. Они предполагают реализацию маркетинговой концепции управления строительной организацией. Данная концепция представляет собой ориентацию на достижение определенных задач, таких как получение прибыли, рост объемов сбыта, увеличение доли рынка и др. на основе анализа маркетинговой информации о рыночных возможностях фирмы, планирования комплекса маркетинговых мероприятий, направленных на достижение каких - либо целей, и контроля за их выполнением.

Некоторые авторы считают, что зарубежная маркетинговая наука и практика не корреспондируется с российскими рыночными условиями и что "... низкая образовательная база отечественных маркетологов, изучивших теорию этой науки по зарубежным, малоприменимым для нашего рынка изданиям", не способствует продвижению стратегического маркетинга в России. Можно согласиться с авторами лишь в том, что касается неразвитости рынка в России, а в связи с этим невостребованностью маркетингового мышления у некоторых руководителей (это и неготовность развивать рекламную деятельность, это и развал системы снабжения и сбыта, и теневые обороты строительных организаций - на что указывается в анализируемой публикации).

Категорическое возражение вызывает тезис о невозможности использования маркетингового опыта Запада в России и "малоприменимых" западных маркетинговых изданий. Авторы всем последующим текстом опровергают себя же, цитируя Ф. Котлера и по сути, и по принципам маркетинговой деятельности, и используют его положения о комплексе маркетинга, о маркетинговых исследованиях, сегментации рынка и т.д. То есть доказывают, что именно "западные малоприменимые издания" используются и российскими маркетологами, зачастую даже в виде полного плагиата.

Не отрицать нужно западную экономическую мысль, а изучать, не открывать новые категории "платежеспособный спрос в строительстве", а точнее изучать экономические законы и категории, которые носят общий непреходящий характер для всей экономики.

Специфика же российского маркетинга - это неразвитость рынка. Где рыночные условия созревают, там и тогда востребуется маркетинговое управление. Специфика маркетинга в строительстве касается только отдельных его подразделений объектов капитального строительства, потребность в которых предопределяется потребностью на те товары и услуги, для производства которых они предназначены. Кроме того, специфика есть в системе продвижения, нет традиционных каналов распределения. Специфика в том, что заказчик и потребитель, заказчик и инвестор - часто разные субъекты.

Реализация маркетинговых стратегий управления в строительстве должна начинаться на стадии проектирования объекта, основываться на



систематическом анализе маркетинговой деятельности предприятия и осуществляться по следующим направлениям:

1. Краткая характеристика предприятия (ситуационный анализ).

2. Анализ маркетинговых возможностей предприятия:

- сильные / слабые стороны;
- возможности / опасности рынка.

3. Анализ зон хозяйствования, сегментов и ниш рынка, на которых действует предприятие путем проведения маркетинговых исследований. Это позволит выявить все предпочтения в данной области. На сегодняшний день строительные предприятия Самарской области не используют данную функцию маркетинга, хотя в ходе исследования могут быть выявлены факторы, которые будут способствовать повышению конкурентоспособности.

4. На основании проведенных исследований создается информационно-аналитическая база для принятия адекватных управленческих решений.

5. Выбор наилучшего и наиболее эффективного варианта использования объекта недвижимости. Он позволяет принять принципиальное решение о форме обращения объекта недвижимости. В процессе выбора варианта использования объекта недвижимости необходимо определить наиболее приемлемый и эффективный путь с точки зрения законодательной разрешенности, физической осуществимости, экономической целесообразности и максимальной реализуемости. Для этого необходимо рассмотреть и рассчитать все возможные варианты использования (обращения) объекта. Можно выделить три основных этапа процедуры выбора наилучшего и наиболее эффективного варианта использования объекта недвижимости:

- Составление перечня возможных вариантов использования объекта недвижимости. По функциональному назначению можно выделить следующие варианты использования объекта недвижимости: жилая функция, офисная, складская, торговая, сервисная, учебная, спортивная, медицинская, научная.

- Определение нескольких максимально прибыльных вариантов;

- Определение максимально продуктивного варианта.

6. Разрабатываются рыночные маркетинговые стратегии.

Если использовать все перечисленные направления стратегической маркетинговой деятельности на стадии проектирования объекта недвижимости, то конкурентоспособность, повышение спроса и рыночной доли достигается за счет реализации следующих стратегий:

1. Производственных маркетинговых стратегий:

- "Стратегии лидерства", которая заключается в придании продукту особых качеств, отличных от конкурирующих продуктов, и тем самым обеспечивающая повышение спроса на рынке. В строительстве данная стратегия может выражаться в том, что создаются уникальные строительные объекты, используются ультрасовременные строительные материалы и прогрессивные технологии.

- "Стратегии интенсивного развития". Интенсивный путь развития возможен тогда, когда фирма не полностью использовала возможности продаж производимых товаров на существующих рынках. Такие воз-

можности могут быть полностью использованы благодаря: более глубокому внедрению на рынок; расширению границ рынка; разработке новых товаров.

2. Рыночных маркетинговых стратегий:

- "Сегментирования". Основной принцип сегментирования рынка заключается в том, чтобы выбрать ключевой параметр или основной принцип деления рынка. При выборе целевого рынка могут рассматриваться три варианта стратегического подхода: недифференцированный маркетинг; дифференцированный маркетинг; концентрированный маркетинг.

- "Стратегии существования товара". Стратегия существования товара (марки) - стратегия - микс состоит из комплексных мероприятий, касающихся товара, цены, продвижения, распределения.

В процессе проектирования строительная организация определяет необходимый набор качеств товара и конкурентные преимущества, которые в дальнейшем она будет использовать для представления объекта недвижимости потребителям. В рамках стратегического управления маркетингом особое значение имеет исследование конкуренции и определение рыночной ниши строительной организации. В самом широком смысле под конкуренцией понимается соперничество на каком-либо поприще между отдельными лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. Исследования стратегий конкурирующих фирм представляют собой системное исследование, состоящее из ряда этапов:

- выявление действующих и потенциальных конкурентов;

- анализ показателей деятельности, целей и стратегии конкурентов;

- выявление слабых и сильных сторон деятельности конкурентов.

Выявление действующих и потенциальных конкурентов производится на основе двух подходов. Первый связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими фирмами. Второй ориентируется на классификацию конкурентов в соответствии с типами рыночной стратегии, применяемой ими.

Первый подход с точки зрения потребительского спроса имеет целью сгруппировать конкурирующие фирмы в соответствии с типом потребностей, которым удовлетворяет их продукция. При этом выделяют следующие основные группы конкурентов:

1. Фирмы, предлагающие аналогичный вид продукта на тех же рынках, в том числе:

а) фирмы, ориентирующиеся на удовлетворении всего комплекса запросов, предъявляемых потребителям к данному товару;

б) фирмы, специализирующиеся на удовлетворении специфических потребностей отдельных сегментов рынка;

в) фирмы, готовящиеся к выходу на рынок с аналогичной продукцией.

2. Фирмы, производящие товары - заменители, способные вытеснить данный продукт на рынке.

В конкурентной борьбе фирмы могут занимать одну из следующих видов стратегий:

1. Оборонительные стратегии:

- а) "Возвести стены вокруг сильных позиций".
- б) Защитить слабые места.
- в) Быть мобильным и готовым к "бою". Компания должна быстро разрабатывать новые рынки, выпускать новые продукты и использовать возможности.

г) Отказаться от рынка (продукта) в случае крайней необходимости.

## 2. Наступательные стратегии.

а) Лобовая атака. Суть метода заключается в повторении действий лидера в отношении какого-либо аспекта маркетинговой программы.

б) Атака слабых мест. Этот подход требует, чтобы претендент нашел свои основные силы и слабости в сопоставлении с силами и слабостями лидера. Все усилия направлены на те места, в которых лидер особенно слаб.

в) "Зубастая" стратегия. Иногда конкурента можно сокрушить, атакуя его сразу в нескольких направлениях и оставляя тем самым без сил сопротивление.

г) "Партизанская" атака. Его цель - раздражать конкурентов своими непредсказуемыми, циклически повторяющимися атаками.

Важнейшим этапом разработки маркетинговой программы может стать стратегия сегментации рынка - разбивка потенциальных покупателей жилья по географическим, экономическим, демографическим признакам с целью нахождения наиболее перспективной ниши рынка для своей продукции. Сегменты на рынке недвижимости формируются в зависимости от стоимости объектов недвижимости. По мнению многих операторов самарского рынка недвижимости, долевое строительство сегодня имеет приоритет перед жильем вторичного фонда. В настоящее время на данном рынке выделяются следующие виды сегментов:

1. Стоимость м<sup>2</sup> до 400 у.е. Спрос на этот вид квартир довольно высок. Около 60% таких квартир покупается мигрантами в Самару, военными, владеющими государственными жилищными сертификатами, молодыми семьями.

2. Стоимость м<sup>2</sup> 480-600 у.е. В последние годы спрос остается стабильным. Именно в данном сегменте рынка работает большинство строительных организаций. Эти квартиры отличаются большей площадью и комфортностью по сравнению с домами низкой ценовой категории. Поэтому данный сегмент можно обозначить как дома улучшенной планировки. Следует также отметить, что строительные предприятия, ориентирующие свою деятельность только на этот сегмент рынка, характеризуются низкой рыночной долей, ограниченным набором функций маркетинговых служб, которые занимаются только сбытом квартир. Соответственно такие организации неконкурентоспособны.

3. Более крупные строительные организации ориентируют свою деятельность, в основном, на строительство домов повышенной комфортности. Жилье повышенной комфортности в Самаре, по сравнению с Москвой, стоит значительно дешевле. Максимальная цена на сегодня составляет 1500 долларов. На его стоимость влияет также и степень готовности дома. Чем ближе окончание строительства, тем выше цена. Заместитель генерального директора строительной компании "Прогресс" Игорь Михеев считает, что в усло-

виях крупного провинциального города существующий уровень цен вполне гарантирует использование хороших импортных материалов и высокое качество строительных и отделочных работ<sup>1</sup>. Если оценивать жилье повышенной комфортности исключительно с точки зрения удачных архитектурно-планировочных, дизайнерских решений, а также месторасположения дома на карте города, то получится, что таких домов в Самаре не так уж и мало. В Самаре немало фирм, которые готовы заниматься строительством жилья повышенной комфортности. Однако не у всех у них желание совпадает с возможностями - не хватает денег и связей, умения "пробивать" техусловия, продавать готовое жилье. В таких случаях фирма заключает договор о сотрудничестве с какой-либо крупной компанией, и начинает строительство под ее маркой. Подобная схема сотрудничества уже давно практикуется такими компаниями, как "Град" и "Прогресс". До 1997 года строительство дома повышенной комфортности было достаточно выгодным делом. Строительные компании начинали строить, даже особо не просчитывая рентабельность, цены на стройматериалы были низкие, государство не осложняло процесс получения техусловий. Сегодня все иначе. К 1997 году, в силу роста цен на стройматериалы и практически неизменной ценой продажи жилья повышенной комфортности, разница между последней и себестоимостью строительства сравнялась, и многие дома стали даже убыточны. Стали возникать "недострои", которые лишь недавно, кстати, во многом благодаря кризису 1998 года, снизившем долларские цены на жилье, все же были достроены. "В настоящий момент, - комментирует ситуацию Игорь Михеев, - если норма прибыли при строительстве дома повышенной комфортности составляет процентов 25, то это уже очень хорошо. Чтобы окупить строительные затраты нужно продать не менее 75% квартир в таком доме". В силу того, что в Самаре большинство кредитоспособных граждан уже проживает в домах повышенной комфортности, то спрос на жилье этого класса в настоящий момент уступает спросу на жилье улучшенной планировки.

В сложившейся ситуации возможны два способа повышения спроса на жилье повышенной комфортности: во - первых, резкое увеличение доходов населения, что практически является нереализуемым; во - вторых, необходимо развитие долгосрочного банковского кредитования населения или ипотечного кредитования.

**О.В. Юдакова**

*Самарская государственная  
экономическая академия*

## **МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Конкуренция - это соперничество предприятий на рынке, направленное на овладение вниманием потенциальных потребителей.

Конкурентный анализ представляет собой анализ конкурентной ситуации и оценку степени его преимущества, как самого предприятия,

<sup>1</sup> Авакова С. Элитные миражи // Дело. 2000. №21.

так и его соперников на рынке. Задача заключается в том, чтобы установить преимущество предприятия или выпускаемой продукции, а также оценить, как его можно сохранить в конкретной ситуации.

Проведем оценку уровня конкурентоспособности предприятия "Органорама" по сравнению с другими предприятиями города. Данная фирма по организационно - правовой форме - общество с ограниченной ответственностью, организовано 1 год тому назад. Это небольшое предприятие, расположенное в центре города по адресу: ул. Самарская, 173. Номенклатура товаров у организации такое же, как и у большинства "компьютерных" фирм города. Сравним это предприятие с известными и малоизвестными фирмами в городе.

В качестве его соперников выберем следующие организации:

Фирма "Радант" также известная в городе фирма, расположена по адресу ул. Ак. Павлова, 1, кроме этого имеются еще восемь филиалов в городе. Уровень цен в фирме чуть ниже среднего, имеется система скидок. Фирма ориентируется на покупателей - частных лиц.

Фирма "Тренд" расположена по адресу пр. Ленина, 10. Менее известное предприятие, с ценами выше среднего. Небольшое предприятие, удобное для сравнения.

Фирма "Ламберт" также известная, долгосуществующая в городе фирма, расположенная по адресу ул. Высоцкого, 4. Имеет высокий уровень цен, есть сервис-центр. Оптом не торгует.

Данные фирмы были выбраны по следующим критериям. Во-первых, необходимо было наличие фирм с разными ценовыми уровнями: дешево, цена ниже среднего уровня, цена выше среднего уровня, дорого. Во-вторых, фирмы известные и менее известные, с различным качеством сервиса. В-третьих, фирмы должны быть расположены в различных местах города, и обладать неравными экономическими возможностями.

Оценим преимущества каждого приведенного выше предприятия, используя следующую шкалу: оценки от 0 (наиболее слабые позиции по данному фактору конкурентоспособности) до 5 баллов (демонстрирующие позиции на рынке).

Для объективной оценки параметров необходимо использовать те же критерии, которыми оперирует потребитель, выбирая товар на рынке. Следовательно, необходимо решить задачу определения номенклатуры параметров, подлежащих анализу и существенных с точки зрения потребителя.

Оценка экономических параметров конкурентоспособности связана с определением цены потребления анализируемого изделия и сравнением ее с ценой потребления товара конкурента. Сравнение цен потребления производится по формуле:

$$\Theta = \frac{C_{на}}{C_{нк}} \leq 1,$$

где  $\Theta$  - общий показатель по экономическим параметрам;

$C_{на}$  - цена потребления анализируемой услуги;

$C_{нк}$  - цена потребления услуги конкурента.

Цена потребления складывается из рыночной цены на товар, а также расходов, связанных с эксплуатацией, использованием этого товара в период его жизненного цикла. Принимая решение о покупке, покупатель обращает внимание не только на цену товара, но и на то, во сколько ему обойдется эксплуатация, содержание этого товара в процессе его использования. Считаем в данном случае, что цена потребления приблизительно равна рыночной цене товара.

Успех товара на рынке определяют все факторы конкурентоспособности, в том числе и маркетинговые параметры. В настоящее время считается, что современная конкуренция "есть конкуренция не между тем, что компании производят на своих заводах, а между тем, что они добавляют к продукту в виде упаковки, услуг, рекламы, консультации покупателей, финансирования организации, доставки, складирования и других, значительных для потребителей преимуществ".

После определения общих показателей конкурентоспособности по качественным, экономическим и маркетинговым параметрам определим интегральный показатель уровня конкурентоспособности по формуле

$$K_{ин} = I_{ин} \cdot \frac{K_{кн}}{\Theta} \geq 1,$$

где  $K_{ин}$  - интегральный показатель уровня конкурентоспособности;

$I_{ин}$  - общий показатель по нормативно-производственным и классификационным параметрам.

Показатель по нормативно-производственным параметрам имеет только два значения - 1 или 0. Если изделие (услуга) соответствует обязательным нормам и стандартам, то этот показатель равен 1, если нет то 0. Общий показатель рассчитывается как произведение частных показателей по каждому параметру. В нашем случае, считаем, что все рассмотренные организации, соответствуют нормативно-правовым параметрам, поэтому  $I_{ин} = 1$ .

При  $K_{ин} \geq 1$ , считается, что услуга является конкурентоспособной.

Табл. 1

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности

Показатель		Радант	Ламберт	Тренд
Общий показатель по маркетинговым и консументным параметрам	База - эталонная услуга R	0,7025	0,7025	0,7025
	База - услуга конкурента K	0,9235	1,1456	0,8545
Общий показатель по экономическим параметрам $\Theta$		1,05	0,869	0,951
Интегральный показатель конкурентоспособности K		0,88	1,31609	0,9053

Общий показатель по экономическим параметрам считался, как среднее арифметическое для каждой фирмы на одинаковые комплектующие.

За эталонную величину принималось значение для всех критериев равное "5" - баллам.

Как видно из таблицы 1, показатель конкурентоспособности получился выше единицы (1,316) только в одном случае, в двух других он здорово не дотягивает до единицы.

Обработка данных позволяет получить интегральный показатель конкурентоспособности фирмы, усредняя несколько значений. Однако следует упомянуть о том, что наиболее важным критерием при выборе фирмы являются, сначала: цена на товар, затем известность фирмы, а затем сервисные услуги предприятия.

Видно, что первое место занимает фирма "Радиянт", что и неудивительно, т.к. это одна из самых недорогих и известных фирм в городе. "Тренд" менее известная фирма, но ее отличает по некоторым параметрам чуть лучший сервис. За ними идет "Ламберт" известная, но дорогая фирма, расположенная в удобном для покупателей месте. Замыкает список молодая фирма "Органорама", имеющая средний уровень цен, но не имеющая должной известности в городе.

Рассмотрим наиболее подходящие маркетинговые стратегии для нового организовавшегося предприятия.

Главная цель для молодой, только что открывшейся, еще не известной широкому кругу покупателей фирмы, на ближайшее время - это известность и положительная популярность, как среди фирм, так и среди частных лиц.

Для этого необходимо реализовывать ряд следующих маркетинговых стратегий:

Привлечение внимания покупателей с помощью рекламы;

Разработка оптимальной товарной и ценовой стратегии;

Разработка сервисного обслуживания покупателей.

\* \* \*

1. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 13. М.: ИНФРА-М, 2000.

## СОДЕРЖАНИЕ

### Секция 3 МЕНЕДЖМЕНТ

<i>Абдрашитов Р.Т., Раимова А.Т.</i> Некоторые аспекты регионального управления.....	3
<i>Абдуллаев Ж. О.</i> Социально-экономические основы кадрового менеджмента в условиях перехода от плановой к рыночной системе экономики.....	7
<i>Акопян Д.А.</i> Интеллектуальная собственность в деятельности предприятий малого бизнеса .....	9
<i>Акулина И.В.</i> Моделирование системы управления информацией .....	11
<i>Андреев О.С.</i> Опыт таможенного дела РФ: формы и методы работы .....	13
<i>Андреев С.А.</i> Некоторые проблемы управления банковской ликвидностью .....	15
<i>Аникина И. Д.</i> Повышение капитализации - важная стратегия российских корпораций.....	19
<i>Баскаков Д.В.</i> Влияние стандартов ISO 9000 на эффективность функционирования предприятия.....	21
<i>Барсуков Ю.П.</i> Эффективность производства и управление в условиях рынка.....	23
<i>Белый Е.М., Бараишков С.В.</i> Конкурентоспособность предприятия: адаптация организационного механизма .....	27
<i>Беркутов А.В.</i> Финансовое обеспечение малого бизнеса .....	30
<i>Быкова Н.И.</i> Методы выбора маркетинговой стратегии фирмы.....	34
<i>Волченко Ю.И., Крюков А.Ф., Юдина Г.А., Рыц Е.В.</i> Синергетическая эффективность внутренней интеграции в алюминиевой отрасли промышленности.....	38
<i>Воронкова О.В.</i> Анализ системы управления эффективным продвижением услуг информационно-справочной системы "Гарант" на региональном рынке Тамбова.....	46
<i>Герасимов Б.Н.</i> Использование функционального подхода в менеджменте организации.....	51
<i>Горбунова О.А., Демихова О.А.</i> Согласованный механизм стимулирования коллективов бригад к снижению трудоемкости.....	54
<i>Евдокимов А.Н.</i> Льготная составляющая инвестиционной деятельности .....	56
<i>Евдокимов А.Н.</i> Источники финансирования инвестиционных проектов (на примере нефтегазовой промышленности).....	58
<i>Ельчанинов Д.В.</i> Финансовое управление на предприятиях и особенности его использования при угрозе банкротства.....	61
<i>Жигайло В.В.</i> Проблемы оценки конкурентоспособности предприятия .....	63
<i>Забарова Ф.Х.</i> Институт банкротства: роль и функции.....	67
<i>Иванова А.С., Матвеева Е.А.</i> Методология внедрения интегрированных систем управления предприятием.....	68

<b>Казаков Д.В.</b> Управление качеством как основной этап достижения конкурентоспособности продукции и оказания услуг.....	70
<b>Климова Е.К.</b> Значение определения критериев успешности предпринимательской деятельности для развития малого бизнеса.....	72
<b>Коновалова А.Ю.</b> Трастовые операции - как один из видов деятельности коммерческих банков США.....	75
<b>Копейкин А.П.</b> Основные пути повышения эффективности функционирования предприятия в условиях рынка.....	79
<b>Коропятник А.В.</b> Принципы формирования портфельных инвестиций.....	81
<b>Корпиленко С.А.</b> Хозяйственные риски и мера оценки предпринимательских потерь.....	84
<b>Куванина Д.П.</b> Необходимость применения принципов стратегического управления в банках - предупреждение несостоятельности.....	89
<b>Кужай Н.Н.</b> Системный подход к управлению промышленными предприятиями.....	92
<b>Кузнецов М.Е.</b> Роль совета директоров в системе стратегического управления компанией.....	94
<b>Кузнецова Д.В.</b> Оценка программы инновационной деятельности предприятия на имитационной модели.....	96
<b>Кузьменко Т.Н., Кузьменко Е.Е.</b> Повышение эффективности финансового процесса системы менеджмента качества на предприятии.....	101
<b>Кузьмина Н.М.</b> Возможности количественной и качественной оценки персонала.....	107
<b>Кукушкина Н.Ю.</b> Эффективность управления предприятием с использованием пенсионной программы.....	110
<b>Кулькин О.В.</b> PR как составная часть банковского маркетинга.....	112
<b>Курсов Н.Н.</b> Модели финансирования оборотного капитала предприятия.....	114
<b>Лифанова Н.В.</b> Актуальные проблемы аудита и финансового анализа.....	116
<b>Макаренко О.Г.</b> Бюджетирование в холдинге и в бизнес-единицах.....	121
<b>Морозов В.В., Герасимов Б.Н.</b> Инвестиционная привлекательность предприятия.....	123
<b>Наметкин С.А.</b> Риски, возникающие при международном кредитовании.....	125
<b>Нестеренко Е.Г., Цыганов Л.В.</b> Управление затратами на предприятиях автомобилестроения.....	127
<b>Новиков А.В.</b> Структура учета в системе управления предприятием.....	131
<b>Пашистов А.А.</b> Проблемы инновационного проектирования на крупных машиностроительных предприятиях.....	134
<b>Петросян К.Г.</b> Пути повышения эффективности деятельности банков на базе информационных технологий.....	137
<b>Рамзаев В.М.</b> Некоторые схемы по оптимизации налогообложения в хозяйственном праве РФ.....	141
<b>Селотина С.В.</b> Информационное обеспечение процесса управления затратами.....	144
<b>Сенчило В.Л.</b> Центр управления корпорацией.....	148

<b>Сероногов В.В., Герасимов Б.Н.</b> Специфика российской модели корпоративного управления.....	150
<b>Симагина С.Г.</b> Концепция механизма управления закупками и производством при сезонном характере спроса.....	152
<b>Стариков Е. А.</b> Приоритетные направления антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями.....	155
<b>Сукачева А.В.</b> Теории менеджмента. Эффект Пигмалиона.....	157
<b>Сураева М.О.</b> Анализ процентного риска в банковской деятельности.....	159
<b>Ульянов А.И.</b> Налоговые проблемы предприятий и варианты их решения с помощью финансового менеджмента.....	161
<b>Уманский Р.Ю.</b> Процессный подход в управлении бизнесом как средство достижения стратегических целей предприятия.....	164
<b>Уманский В.Ю.</b> Повышение эффективности деятельности предприятия путем применения экспресс-метода оптимизации бизнес-процессов.....	167
<b>Фасхутдинов И.З.</b> Инструменты стратегии в информационной эпохе.....	169
<b>Хахонова Н.Н.</b> Определение оптимального уровня денежных средств.....	171
<b>Худяков А.С.</b> Об оценке риска в проектном анализе.....	173
<b>Чесноков А.М.</b> Качественные особенности малого предпринимательства.....	176
<b>Чечин О.П.</b> Проблемы управления в кризисных условиях.....	178
<b>Яковлева С.М.</b> Использование матричного метода при рейтинговой оценке деятельности хозяйствующих субъектов.....	180
<b>Журов П.П.</b> Место контроллинга в системе управления промышленной корпорацией.....	184
<b>Волченко Ю.И., Крюков А.Ф., Юдина Г.А., Рыц Е.В.</b> Транзакционные издержки при интеграции предприятий в металлургической промышленности.....	187

#### Секция 4

#### ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

<b>Агапова Е.Г.</b> Содействие занятости инвалидов.....	194
<b>Богатырева И.В.</b> Теоретический аспект изучения коллективных форм оплаты и стимулирования труда работников.....	196
<b>Брежнев В.Б., Груздева Н.В.</b> Оценка трудового потенциала региона.....	200
<b>Вайсбурд В.А.</b> Некоторые направления повышения трудовой мотивации работников академии.....	202
<b>Герасимова Е.А.</b> Автоматизированная система управления квалификацией персонала на железнодорожном транспорте.....	204
<b>Дудин Г.А.</b> Некоторые выводы о проблемах мотивации трудового поведения (по социологическим данным).....	210
<b>Заринова М.И.</b> Управление развитием профессионального уровня работников учреждений Банка России.....	214
<b>Илюхина Л.А.</b> Оценка эффективности профессиональной ориентации.....	217
<b>Истранина И.В.</b> О некоторых особенностях рынка труда и безработицы в пригородном районе (на примере Волжского района Самарской области).....	219

<i>Картавенко А.Ф.</i> Нормирование труда как инструмент внутрифирменного управления .....	223
<i>Кукушкина Н.Ю.</i> Негосударственное пенсионное обеспечение как метод управления персоналом .....	228
<i>Курочкин В.К., Якимова О.</i> Некоторые направления совершенствования организации труда цеховых линейных руководителей .....	230
<i>Некрасов С. А.</i> Некоторые аспекты планирования трудового потенциала рабочих организации .....	234
<i>Ожерельева Н.К., Романов С.В., Федоров О.В.</i> Мотивация как базовый аспект эффективного управления персоналом .....	237
<i>Пенькова Л.Н., Гороховик С.В.</i> Современные тенденции в мотивации персонала предприятия .....	239
<i>Пяткова С.А.</i> Внутрифирменное планирование обучения руководителей среднего звена .....	241
<i>Раимова А.Т., Нурмухаметова Э.Ф.</i> Некоторые проблемы управления персоналом в государственных учреждениях США .....	244
<i>Соловьев Д.П.</i> Кадровая политика и разработка управленческих решений .....	246
<i>Стегалина Е.А.</i> Современные проблемы практической деятельности арбитражных управляющих в системе СРО .....	247
<i>Фищук Г.В.</i> Совершенствование материального стимулирования труда на предприятиях угольной отрасли .....	249
<i>Шаховская Л.С.</i> Реакция рынка труда на присоединение РФ к ВТО .....	251
<i>Щеколдин В.А., Кнырева Л.В.</i> Разработка системы адаптации персонала .....	254

#### Секция 5

#### КОММЕРЦИЯ, ЛОГИСТИКА И СЕРВИС

<i>Билуба В.Ф., Билуба Ю.В., Сосунова Л.А., Федоров О.В.</i> Интеграция логистических функций предпринимателем мелко-оптового микропредприятия .....	258
<i>Бреднева О.Е.</i> Формирование закупочного информационно-логистического центра машиностроительного предприятия .....	262
<i>Герасимов А.А.</i> Проблемы информационного обмена в цепях поставок .....	265
<i>Денисова А.Л., Гуськов А.В., Уляхин Т.М.</i> Некоторые аспекты разработки логистической системы информационного ресурса фирмы .....	268
<i>Кандрашина Е.А.</i> Проблемы градации качества кабельной продукции .....	270
<i>Кириллова Л.К.</i> Логистический аспект формирования сбытовой системы предприятия .....	275
<i>Кобозева Е.В.</i> Тенденции развития сферы коммунальных услуг .....	278
<i>Коновалова Т.А.</i> Современные тенденции выставочной деятельности Самарской области .....	280
<i>Максимов А.А.</i> Применение деловых игр и лабораторных работ в процессе изучения дисциплины "Логистика" .....	285

443

<i>Молоткова Н.В., Уляхин Т.М., Гуськов А.В.</i> Качество информационного ресурса как фактор конкурентоспособности фирмы .....	288
<i>Назаров М.А., Яковлев А.В.</i> Возможности логистической интеграции предприятий, осуществляющих добычу нефти из малых месторождений .....	291
<i>Носков С.В.</i> Прогнозирование колебаний спроса на основе функции предсказания .....	293
<i>Плотников А.Н.</i> Методический инструментарий оценки параметров механизма инвестирования инновационной деятельности .....	294
<i>Попова Я.Г.</i> Поточковые процессы в торговых сетях России .....	305
<i>Ралык Д.В.</i> Многообразие форм розничной торговли как элементов логистических каналов .....	308
<i>Рукина Н.В.</i> Особенности фармацевтической продукции в качестве объекта логистики .....	314
<i>Серых В.П.</i> Повышение эффективности сбыта инновационных технологий на предприятиях сельхозмашиностроения .....	318
<i>Строгова Т.М.</i> Логистизация структуры общих затрат на товародвижение .....	321
<i>Строгова Е.В., Кириллова Л.К.</i> Профессиональная подготовка специалистов коммерции как фактор конкурентоспособности предприятия .....	323
<i>Токарев Д.И.</i> Интеграция логистической цепочки на базе стоимостного подхода к управлению компанией .....	325
<i>Тюрина В.Ю., Федорчук Ю.М.</i> Организационно-экономические факторы инновационной деятельности .....	326
<i>Уманская М.В.</i> Роль финансовых потоков в логистических системах .....	332
<i>Харина Л.И.</i> К вопросу об оптимизации процесса управления запасами .....	334
<i>Харькова О.М.</i> Проблемы становления и развития общественного транспорта .....	336
<i>Хаирова С.М.</i> Проблемы оптимизации и интеграции логистических услуг в Омской области .....	339
<i>Храмцова Е.Р., Самсонова Л.А.</i> Современные проблемы развития региональных розничных сетей в России .....	343
<i>Швецова Е.В.</i> Коммерческая эффективность использования космических систем .....	346
<i>Яхнеева И.В.</i> Организация службы логистики на предприятии .....	348
<i>Сосунова Л.А.</i> Аутсорсинг и виды услуг .....	349
<i>Сосунова Л.А., Кукушкин Д.И.</i> Исследование влияния коэффициента дисбаланса материальных потоков на эффективность деятельности торгово-посреднических компаний .....	352
<i>Кукушкин Д.И.</i> Экономико-математическое моделирование формирования товарных запасов в логистической системе .....	356

#### Секция 6

#### МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

<i>Агабабаев М. С., Садыгова А. И.</i> Качество как один из факторов, формирующих конкурентоспособность товара .....	365
<i>Бутузова Н.Ю.</i> Востребованность концепции CRM (управление взаимоотношениями с клиентами) .....	367

444

<i>Вильгута О.Ф.</i> Проблемы предприятий жилищного строительства и пути их решения с помощью концепции маркетинга .....	369
<i>Войткевич Н.И.</i> Методы совершенствования маркетинга организации.....	372
<i>Волобуева Е.П.</i> Дегустация как метод повышения конкурентоспособности... 374	
<i>Дворецкая Н.С., Габинская О.С.</i> Безалкогольные газированные напитки: качество и конкурентоспособность .....	376
<i>Ильичева И.В., Лапицкая Л.В.</i> К вопросу об определении "прямого маркетинга" .....	378
<i>Кальишенко В.Н.</i> Сегментирование промышленного рынка.....	380
<i>Карданова Л.И.</i> Эволюция форм и методов маркетинговой деятельности на предприятиях регионального АПК .....	382
<i>Кистенева Н.С.</i> Управление качеством транспортной услуги.....	388
<i>Куликова З.В.</i> Изучение лояльности покупателей .....	391
<i>Мартышенко Н.С.</i> Маркетинговые проблемы на предприятиях туристской отрасли Приморского края.....	393
<i>Михайлов Е.А.</i> Место системы управления запасами в процессе товародвижения на предприятии оптового звена .....	395
<i>Павлюк П.А.</i> Объективная необходимость развития маркетинговых информационных систем в России .....	398
<i>Плетюхина А.О.</i> Модель рынка торгового оборудования: факторный анализ.....	400
<i>Розова А.В., Карданов В.М.</i> К вопросу о функциональных особенностях аграрного маркетинга.....	403
<i>Храмцова Е.Р.</i> Торговый центр и его маркетинговая деятельность .....	406
<i>Чертыковцев В.К.</i> Концептуальный подход к развитию маркетинга .....	408
<i>Чертыковцев В.К., Очурова И.В.</i> Способ повышения экономической устойчивости логистической системы.....	412
<i>Чудилина В.П.</i> Концепция системного подхода к планированию маркетинга.....	414
<i>Шептухин А.Н.</i> Экологический маркетинг как функция экологического менеджмента .....	416
<i>Шептухина Л.И.</i> Современная концепция маркетинга в управлении проектами ....	423
<i>Шереметьева Е.Н.</i> Использование mix-методик в маркетинговой деятельности торгового предприятия .....	427
<i>Щеголева И.П., Острошенко А.В.</i> Механизм реализации маркетинговых стратегий в строительном комплексе .....	429
<i>Юдакова О.В.</i> Маркетинговый анализ конкурентоспособности предприятия.....	435

*Материалы представлены в авторской редакции*

Лицензия ИД № 06360 от 30.11.2001.  
 Подписано в печать 10.11.2003. Формат 60x84/16.  
 Бум. офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 25,81 (27,75).  
 Уч.-изд. л. 31,97. Тираж 500 экз. Заказ №

Самарская государственная экономическая академия.  
 443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.  
 Тип. "Офорт". 443068, Самара, ул. Межевая, 7.

**Министерство образования Российской Федерации**  
**Администрация Самарской области**  
**ЦЭМИ РАН**  
**Самарская государственная экономическая академия**  
**Самарский государственный технический университет**  
**Международная академия организационных наук**  
**Международная академия корпоративного управления**  
**Вольное экономическое общество**  
**Самарский областной комитет государственной статистики**

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**Материалы  
 3-й Международной научно-практической  
 конференции**

**20-21 ноября 2003 года**

**Часть 2  
 Менеджмент. Экономика труда  
 и управление персоналом.  
 Коммерция, логистика и сервис. Маркетинг**

**Самара 2003**

