

Федеральное агентство по образованию
Правительство 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
4-й Международной научно-практической
конференции

25-26 ноября 2004 года

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

Самара 2004

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), д-р экон. наук, проф. **Г.Р. Хасаев**, 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. **С.А. Андреев**, канд. экон. наук, доц. **Е.В. Волкодавова**, канд. юрид. наук, доц. **А.Е. Пилецкий**, д-р экон. наук, проф. **В.И. Финонин**, 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)

П 78 Проблемы развития предприятий: теория и практика: Материалы 4-й Международной научно-практической конференции, 25-26 ноября 2004 года. Ч. 2. Менеджмент. Экономика труда и управление персоналом. Коммерция, логистика и сервис. Маркетинг. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2004. - 468 с. ISBN 5-94622-152-3

В материалах Международной научно-практической конференции "Проблемы развития предприятий: теория и практика" (Самара, 25-26 ноября 2004 г.) рассматриваются комплекс научно-теоретических и методических вопросов промышленной политики региона, обеспечения конкурентоустойчивости промышленных предприятий, кадрового, правового, информационного и организационного обеспечения их 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 в различных сферах деятельности, обусловленные потребностями общества и достижениями научного прогресса; аспекты внешне-экономической деятельности, в том числе вопросы вступления России в ВТО; многоаспектные проблемы экономики труда и управления персоналом, совершенствования 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, дается анализ теоретических и методологических подходов по проблемам развития современных предприятий, обобщается опыт их работы.

ISBN 5-94622-152-3

© Самарская государственная
экономическая академия, 2004

Секция 4 МЕНЕДЖМЕНТ

А.Г. Адырхаев
*Самарская государственная
экономическая академия*

ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ В РЕГИОНЕ

Агропромышленный комплекс в значительной степени формирует основу социально-экономического развития Самарской области. Природно-ресурсный потенциал области позволяет удовлетворять потребности в основных продуктах питания за счет собственного производства. Уровень управления АПК области определяется внешними условиями, связанными с макроэкономической политикой страны, ориентированной на развитие перерабатывающих предприятий и торговли, которые формируют большую долю налоговых поступлений. Рыночные отношения требуют повышение качества управления, разработки новых подходов и методов. Для дальнейшего увеличения и стабилизации производства сельскохозяйственной продукции необходимо сочетание ведущей роли государства в управлении АПК и оптимизации внутренних резервов предприятий в целях повышения устойчивости их функционирования и развития. Государственное регулирование агропромышленного производства должно быть направлено на увеличение производства, переработку, реализацию сельскохозяйственной продукции, на улучшение материально-технического обеспечения агропромышленного производства.

Производственно-ресурсный потенциал сельскохозяйственного производства составляет более 500 сельскохозяйственных предприятий, свыше тыс. га сельскохозяйственных угодий и за последние годы наметилась позитивная динамика роста физического объема производства сельскохозяйственной продукции. Сельскохозяйственное производство в Самарской области в 1998-2002 гг. развивалось не равномерно. Так, валовое производство продукции сельского хозяйства в фактических действующих ценах в 1998 г. составило 6794,2 млн. руб., в 1999 г. - 14477,5, 2002 г. - 16550, в 2001- 20547,1 и в 2002 г. - 21939,5 млн. руб. Доля сельскохозяйственных предприятий изменялась с 26,2% в 1998 г. до 34,0% в 2001г. Доля крестьянских-фермерских хозяйств составляет от 1,1% до 2%. Основная часть продукции произведена в хозяйствах населения, но наметилась тенденция увеличения производства продукции в сельскохозяйственных предприятиях (индексы физического объема с/х предприятий превышают хозяйства населения). За последние годы увеличилась посевная площадь сельскохозяйственных культур.

Это повлияло на повышение производства зерна (1998 г. - 647,5 тыс. т, 1999 г. - 1404,6, 2000 г. - 1529,3, 2001 г. - 2004,7, 2002 г. - 2029,6 тыс. т). Это свидетельствует о том, что сельскохозяйственные предприятия стремятся улучшить использование производственного потенциала и адаптироваться к рыночным условиям. Несмотря на изменяющиеся погодные условия, которые влияют на урожайность сельскохозяйственных культур. Так, за 5 лет урожайность зерновых изменялась с 7,5 ц/га в 1998 г. до 16,6 в 2002 г., а озимая пшеница с 8,7 до 21,3 ц/га.

Поставки минеральных удобрений сельскому хозяйству увеличились с 18,2 тыс. т в 1998 г. до 47,1 тыс.т в 2002 г., т. е. в 2,6 раза, а доза внесения на 1 га посева сельскохозяйственных культур увеличилась с 9 до 23 кг действующего вещества, внесение органических удобрений увеличилось в 2,2 раза. Для дальнейшего повышения урожайности сельскохозяйственных культур необходимо увеличить дозы внесения удобрений в несколько раз, а также разрабатывать программы по эффективному использованию природного потенциала.

В 2003 г. продукция сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий к уровню 2002 г. увеличилась на 2,5%, в т.ч. продукция растениеводства на 4,1%, продукция животноводства осталась на том же уровне.

Финансовое положение большинства сельскохозяйственных предприятий сложное, так как в 2002 г. убыточных сельскохозяйственных предприятий составил 65,4%, в Камышлинском и Пестравском районах - 100%, в Алексеевском, Большечерниговском, Красноярском - около 80%, а уровень убыточности от реализации сельскохозяйственной продукции составил 8,7% всех сельскохозяйственных предприятий. Наиболее убыточным производством оказалось в Алексеевском, Красноярском, Челно-Вершинском районах около 25%, а наиболее рентабельными в Исаклинском и Безенчукском районах. Убыточность производства продукции растениеводства составило 3,9%, а животноводство - 12,3%. Зерновое производство оказалось убыточным - 13,7%. В этих условиях необходимо совершенствование систем управления АПК, направленное на создание устойчивого агропромышленного комплекса для удовлетворения потребностей населения в продуктах питания, а так же обеспечение высокой мотивации труда его работников, развитие сельских территорий.

Для решения проблемы финансово-экономического оздоровления сельскохозяйственных предприятий области необходима консолидация федерального и областного бюджетов, перерабатывающих предприятий, более эффективное использование собственных средств хозяйств с приоритетным направлением на интенсификацию производства.

Одна из сложных проблем сельского хозяйства - совершенствование материально-технической базы. Декапитализация агропромышленного комплекса вызывает необходимость структурной перестройки перераспределения вложений на создание мощной базы материальных ресурсов для сельского хозяйства. Роль государства в инвестиционном процессе должна состоять в создании регионального лизингового фонда, кредитования и субсидирования сельскохозяйственных предприятий.

В условиях формирования новых аграрных отношений большое значение имеет повышение эффективности экономических методов

управления в реализации сельскохозяйственной продукции, особенно при увеличении объемов ее производства. Цены реализации не возмещают затраты сельским товаропроизводителям, которые вынуждены сбывать свою продукцию по ценам ниже себестоимости.

Региональная система управления должна влиять на создание оптимальной социальной среды на селе, которая во многом определяет динамику и рациональность размещения производительных сил, эффективность производства, уровень квалификации работников.

Различный уровень менеджмента предопределяет разную результативность деятельности предприятий.

Для преодоления такой ситуации необходимо создать эффективную систему менеджмента, которая должна сочетать организационно-экономические, технологические и социальные задачи, направленные на рациональное использование производственно-ресурсного потенциала области.

Г.Д. Адырхаева

*Самарская государственная
экономическая академия*

ВНУТРЕННИЕ РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

Эффективная работа предприятия зависит как от внешних, так и от внутренних факторов.

На внешние факторы, такие как государственная поддержка, налоговая политика, финансово-кредитная и таможенная политика, отдельное сельскохозяйственное предприятие не может оказывать влияние. Эффективность работы зависит от внутренних факторов.

Анализ показывает, что организационно-правовая форма предприятия не играет решающей роли в получении экономического эффекта.

К факторам безубыточной деятельности хозяйства относятся уровень состояния основных направлений работы предприятия: формирование оптимальной производственной структуры; состояние бухгалтерского учета; система планирования деятельности предприятия и механизм контроля за выполнением планов; организация материально-технических процессов производства и сбыта продукции; организация управления основными технологическими процессами; система стимулирования качества работ; организация рационального использования материально-технических ресурсов; система управления сельскохозяйственным предприятием; организация внутрихозяйственных отношений.

Любая модель хозяйства не будет работать, если ее практической реализацией не будут заниматься грамотные, инициативные и предприимчивые руководители и специалисты.

Экономические стимулы пока слабо воздействуют на эффективность производства. Поэтому для эффективного функционирования необходимо резко усилить экономическую работу. Низкое качество планов производственно-финансовой деятельности, внутрихозяйственные экономические взаимоотношения не стимулируют повышение урожай-

ности сельскохозяйственных культур, продуктивности животных, экономии материальных и трудовых затрат, приводят к нарушению технологической дисциплины в растениеводстве и животноводстве. Много теряется в мелочах, пренебрегается внедрение прогрессивных систем оплаты труда. Перечисленные недостатки относятся ко многим сельскохозяйственным предприятиям области, района, так и к ЗАО "Рассвет".

В ЗАО "Рассвет" уровень оплаты труда низкий, так в 2003 г. среднемесячная зарплата трактористов-машинистов составила 1959 руб., операторов машинного доения - 1517 руб., скотников - 1357 руб., служащих - 1967 руб., а в СПК "Прогресс" Волжского района соответственно - 6350, 4840, 3240 руб. Низкий уровень оплаты труда не способствовал повышению качественных показателей, как в растениеводстве, так и в животноводстве, что привело к высокой текучести кадров, особенно квалифицированных работников в работоспособном возрасте. Среднегодовая численность работников занятых в сельскохозяйственном производстве в 1999 г. составляла 272 чел., в 2003г. - 184 чел., а трактористов-машинистов за последние три года сократилась на 23%.

Низкая техническая оснащенность хозяйства и материальная заинтересованность работников привели к нарушению организации основных технологическими процессами. Производственные затраты на 1 га однолетних трав составили в 2003 г. 646 руб., а урожайность сена - 6,5ц/га, зеленой массы - 25,4ц/га (выход продукции соответствует естественным сенокосам и пастбищам), производственные затраты на 1 га многолетних трав - 737 руб., а урожайность сена - 10,1ц/га, зеленой массы - 114,3ц/га. Затраты труда на 1га озимых зерновых составили в 2003 г. 10,9 чел.-ч, ячменя - 6,4, яровой пшеницы - 1,7, однолетних трав - 2,3, многолетних трав - 2,8 чел.-ч. Проведенный анализ экономической и организационной работы свидетельствует о мнимой экономии материально-денежных ресурсов, что отрицательно отражается на показателях экономической эффективности в растениеводстве и животноводстве.

Для эффективного функционирования сельскохозяйственного производства нужно резко усилить экономическую работу. В настоящее время этот уровень стал недопустимо низким, нет действительных внутрихозяйственных отношений, надлежащего учета, наблюдается перерасход денежных средств. Так, в мясном скотоводстве выход телят на 100 коров и нетелей составил в 2003 г. 52 головы, при таких показателях не могут быть высокими показатели экономической эффективности мясного скотоводства. В молочном скотоводстве продажа бычков до 8 месяцев составила 81 голов (80,2%) весом по 39,5 кг по цене 30 руб. за кг живого веса или по 1185 руб. за голову при себестоимости 1 головы приплода при рождении 1000 руб. Допускается большой перерасход молока на внутрипроизводственное потребление 5,7 ц на 1 теленка, что снижает товарность молока до 80%. Значительно выше нормативных показателей расход кормов на 1 голову и единицу продукции (46,4 ц корм. ед. на 1 корову). Поэтому необходимо обращать внимание на снижение необоснованных затрат. Наведение порядка в учете, внедрение прогрессивных систем оплаты труда заставили бы работников выполнять необходимые технологические операции, повысили качество работ.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ФИРМЫ

При низкой технической оснащенности сельскохозяйственных предприятий возникают сложности при формировании взаимовыгодных экономических отношений в системе технологического обслуживания. На рынке технологических услуг МТС и сельскохозяйственные товаропроизводители неразрывно связаны, выполняя единый технологический и производственный процесс, но являются конкурентами за право обладания большей частью дохода от реализации совместно произведенной сельскохозяйственной продукции.

Определение параметров эффективного взаимодействия МТС и сельскохозяйственных предприятий является актуальным, т.к. МТС специализируются на оказании технологических услуг и от уровня расценок зависит эффективность функционирования сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Сельскохозяйственные предприятия могут самостоятельно возделывать сельскохозяйственные культуры и не пользоваться услугами МТС, но из-за недостатка и высокого износа техники не будут выполнять многие технологические требования, упрощать технологию производства продукции, что влияет на величину производственных затрат на 1 га посева и отрицательно сказывается на урожайности сельскохозяйственных культур. Привлечение МТС позволяет устранить недостатки технологии и нехватку техники, что положительно сказывается на урожайности, но использование дорогостоящей сельскохозяйственной техники приводит к увеличению производственных затрат в расчете на 1 га посева и к росту себестоимости продукции, при завышенных расценках на отдельные виды работ. Анализ показал, что ООО ММТС "Иса克林ская" устанавливает расценки за объем выполненных работ без указания сроков выполнения, что должно отражаться в договорах между предприятиями и ММТС, на уборке зерновых в зависимости от уровня урожайности и марки зерноуборочного комбайна, при этом нарушается методика отнесения отдельных статей затрат на стоимость услуг. Так, расценки на 1 га при уборке зерновых прямым комбайнированием зерноуборочным комбайном "Енисей - 1200" составляют при урожайности до 15 ц/га 679 44 руб., при урожайности от 15 до 20 ц/га - 745,81 руб., при урожайности от 20 до 25 ц/га - 862,7 руб., при урожайности от 25 до 30 ц/га - 928,31 руб. Для сельскохозяйственных предприятий затраты на подъем зяби и уборку зерновых составят около 1500 руб., кроме того, необходимы денежные средства на приобретение и внесение удобрений, качественного семенного материала, весенне-полевые работы, транспортировку продукции и другие расходы. Поэтому расценки на предоставляемые услуги ООО ММТС "Иса克林ская" необходимо утверждать на Собрании представителей, что позволит учитывать экономическую целесообразность сотрудничества МТС и товаропроизводителей и будет влиять на повышение урожайности сельскохозяйственных культур и эффективность производства участников технологического процесса.

Моделирование социально-экономических процессов позволяет рационально использовать имеющиеся производственные ресурсы, определять условия эффективной работы предприятия. Но любая модель хозяйства не будет эффективной без грамотных, инициативных, предприимчивых руководителей и работников.

Для России проблема мотивации актуальна на протяжении длительного периода исторического развития. Формы правления и идеология правящих классов не обеспечивали должной мотивации трудящихся к честному творческому труду и возможности реализовать в личном и профессиональном плане. Эти проблемы по-прежнему остро стоят и на современном этапе функционирования и развития отечественных организаций.

Под мотивацией принято понимать использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и производительному труду; включающих формирование мотивов в процессе деятельности человека и закрепляющих их в качестве постоянно действующей доминанты.

Мотивация сотрудников организаций, их отношение к порученным обязанностям зависит не только от их мотивов и потребностей, но и от того, как они себя чувствуют на рабочих местах, какой у них настрой, направленность деятельности и т.д. Мотивация по-разному выражается в их поведении, они реагируют на различные препятствия тоже не одинаково. На наш взгляд руководству организаций необходимо обращать пристальное внимание к управлению этим фактором. В арсенале руководителя имеется множество зарекомендовавших себя положительно, проверенных и результативных методик и их применение вполне оправдано. Однако, мы полагаем, что одним из наиболее мощных и действенных факторов является такой, как использование влияния на сотрудников организационной культуры фирмы.

Отметим, что для сложившихся социально-экономических отношений и производственных ситуаций во многих организациях страны наиболее характерно влияние ряда антимотивационных факторов, а именно:

- низкая оплата труда;
- отсутствие чувства причастности к компании;
- игнорирование идей и инициативы сотрудников;
- отсутствие изменений в статусе работников;
- сложившаяся практика управления, ориентированная в основном на контроль и поддержание дисциплины, чем на формирование заинтересованного отношения к работе;
- неудовлетворительные условия труда;
- часто отсутствие взаимосвязи между материальным стимулированием и результатами деятельности сотрудника;
- недостатки в организации труда;
- невысокий уровень доверия к руководству фирм;
- практически отсутствие возможности в принятии организационных решений среди не руководящих работников;
- неконкурентоспособность отечественного продукта, в силу его не высокого качества и др.

Для того, чтобы нейтрализовать, изменить направленность вышеперечисленных факторов руководству современных предприятий необходимо воспользоваться возможностями такого важного управленческого потенциала, как организационная культура фирмы. На наш взгляд руководство многих организаций не уделяет ему должного внимания.

Организационную культуру можно представить в виде убеждений, норм поведения установок и ценностей, разделяемых членами организации. В теорию управления выделяют четыре основных типа организационной культуры:

- авторитарная, основанная на централизации власти и четкой структуре подчиненности. От работников требуется подчинение руководству, сопротивление подавляется, и от исполнителей ожидают результата;

- бюрократическая, предполагающая систему четко структурированных правил, положений и инструкций касающихся проявления всех сторон жизни организации;

- культура, ориентированная на задачу. В ее рамках руководство распределяет проекты между подразделениями организации, которые реализуются автономно. Происходит совмещение в одной команде носителей различных функций и уровней компетентности, подчинение власти процессу разработки или исполнения задания;

- культура, ориентированная на человека. Организация работы для того, чтобы служить интересам людей. Человек - главная ее ценность. Данный тип можно найти внутри организации, например, когда группа специалистов имеет сильную потребность в отстаивании своих интересов или права на особый вид отношений (программисты, консультанты, исследователи).

На наш взгляд основные возможности развития для многих организаций лежат в области детально продуманной культурной политики. Хороших результатов добиваются те руководители, которые реализуют стратегию поддержки организационной культурой успешного достижения краткосрочных и долгосрочных целей фирмы. Это подтверждает опыт таких известных компаний как АйБиЭм, Хьюлетт-Паккард, Интел, Боинг, МакДоналдс и др. В их практике корпоративная культура - мощный инструмент для создания настроения персонала на высокопроизводительную деятельность. Эффективность руководства во многом зависит от формирования культурных систем, которые создают условия для реализации у сотрудников инициативы, заинтересованного отношения к исполнению обязанностей, творчеству. Они добились высоких экономических результатов, рассматривая работников как главный источник достижений в области качества и производительности.

В XXI в. современная организация должна в полной мере использовать человеческий потенциал. Преданность, приверженность персонала, готовность разделить цели и ценности организации, трудиться в ее интересах и получать достаточное моральное и материальное вознаграждение - важнейшее условие максимальной отдачи от всех видов ресурсов фирмы, так как именно от людей зависит решение производственных, маркетинговых, финансовых и прочих вопросов.

СВОЙСТВА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Сегодня для большинства диверсифицируемых крупных предприятий наиболее актуальным является формирование системы управления (СУ). Механизм управления должен быть адаптивным и быстро реагирующим на все изменения как внутри предприятия, так и во внешней среде. СУ диверсифицированным предприятием является сложной и характеризуется рядом свойств: 1) сложностью и иерархичностью организационной структуры, в составе которой может функционировать несколько иерархичных подсистем. Взаимодействие как между их простейшими элементами, так и между самими подсистемами не сводится к простым отношениям иерархического самоподчинения; 2) специфичностью социально-экономических отношений между предприятием, СУ и ее подсистемами. Так, например, управленческий персонал, с одной стороны, является одним из простейших факторов производства, а с другой - носителем рыночных отношений; 3) целостностью (эмерджентностью) в своем завершенном виде, при котором ни один ее элемент не может заменить функционирование подсистемы, и тем более - системы в целом; 4) эффективностью выполнения стоящих перед ней целей и задач, требующихся в условиях действия различных видов рисков минимальных затрат на свое создание, эксплуатацию, совершенствование и развитие, при достижении совокупного максимального результата; 5) множеством целей управления, которые могут не совпадать между собой, что требует их группировки и согласования по ресурсам и конечным результатам; 6) адекватностью к стохастически изменяемой внешней среде и ситуации на самом предприятии, что требует введения достаточной структурной, функциональной и информационной избыточности; 7) надежностью функционирования в реальных условиях работы диверсифицированного предприятия и возможных сбоях в элементах самой СУ. Достижение перечисленных свойств требует применения научно обоснованных методов и подходов к формированию СУ диверсифицированным предприятием. В их числе: абстрактный, основанный на теоретико-множественном описании системы управления. Однако его применение носит самое общее (абстрактно-формальное) описание системы управления и связей между ее элементами; логико-философский, изначально предлагающий наличие у системы и ее элементов определенных (фиксированных) свойств; структурно-функциональный, в рамках которого система управления определяется, как единство организационной структуры и функций управления, характеризующиеся свойством целостности. Именно "целостность" системно увязывает эти два элемента в единую систему.

Разные цели специализации и диверсификации обуславливают различные принципы организации и управления производством. В основе специализации производства лежит общественное разделение труда, в то время как диверсификация развивается на принципах соединения

различных видов труда, т.е. обобществления труда. В то время, как специализация обеспечивает целесообразное расчленение и обособление труда и производства, а диверсификация предполагает его разумное объединение. При этом, чем больше развивается разделение труда и специализация производства, тем становятся многограннее возможности объединения различных видов и сфер предпринимательской деятельности. Прежде всего, на российских многопрофильных предприятиях активизировался процесс диверсификации самого производства, связанный с организацией новых производств и выпуском новых видов продукции (в том числе с быстрой оборачиваемостью). Происходит также стихийная диверсификация производства посредством наделяния самостоятельностью ранее подчиненных подразделений предприятия, которые начинают самостоятельно искать заказы на стороне и развивать новые производства. Многие предприятия подходят к диверсификации более широко, дополняя основное производство другими видами деятельности: участвуют в учреждении банков, бирж, страховых компаний, развивают собственную торговую сеть и т.п. Решающим критерием успеха являются не абсолютные размеры или степень диверсификации предприятия, а его специфика и доля на рынке. Так, многопрофильные предприятия могут оказываться в невыгодном положении в конкурентной борьбе с узкоспециализированными предприятиями. Это положение усугубляется, если новая сфера резко отличается от основного профиля предприятия. Приведем укрупненный перечень преимуществ, которые может получить предприятие от диверсификации за счет расширения сферы применения своего ключевого профиля: научные исследования и разработки - сокращение сроков разработок, достижение критической величины объема работ, повышение инновационной активности благодаря привлечению более квалифицированных специалистов; снабжение - получение ценовых скидок, улучшение условий платежей, поставок и обслуживания в результате усиления позиций в переговорах с поставщиками; обработка заказов - экономия трудовых затрат, ускорение обработки и улучшение использования средств обработки, упрощение процедуры заказа для покупателя; логистика - повышение скорости и эффективности погрузочно-разгрузочных и подъемно-транспортных работ, снижение материальных потерь; производство - повышение качества конечной продукции: увеличение загрузки машин и оборудования; контроль качества - экономия трудовых затрат, повышение качества конечного продукта; реклама - снижение удельных затрат на рекламные объявления, повышение эффективности рекламы путем достижения критической величины расходов на нее; товарные знаки - снижение удельных затрат на рекламу и стимулирование сбыта, взаимная поддержка репутации товара на рынке; сбыт - сокращение затрат на содержание товара в сбытовой сети, использование более квалифицированных продавцов, усиление позиций в переговорах с посредниками; послепродажное обслуживание - экономия трудовых затрат, уплотнение сети обслуживания и повышение загрузки соответствующих мощностей.

Перечисленные преимущества имеют решающее значение для предприятия в том случае, когда диверсифицированный профиль оказывает большое влияние на издержки производства или качества продукции.

С.А. Андреев

*Самарская государственная
экономическая академия*

ФИНАНСОВЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Финансовый менеджмент рассматривает риски во взаимосвязи с доходом, поскольку финансовые риски связаны с возможностью потерь денежных ресурсов. В экономической литературе финансовые риски относят к коммерческим, спекулятивным рискам, избежание риска зачастую означает отказ от возможной прибыли. Поэтому речь может идти о минимальном снижении рисков. Причем отдача (результат) от принятого решения, оцененная в денежной форме, должна превышать затраты на его осуществление. Эффективность управления риском во многом определяется их классификацией. Риск побуждает финансовый менеджмент рассматривать возможные альтернативы и вырабатывать стратегии снижения риска. Важное место при этом отведено экспертной оценке, комплексу математико-статистических, логических методов обработки информации и принятия решений. В управлении структурой капитала принципиальное значение имеет воздействие на величину риска с помощью приемов финансового механизма, помогающих определить наличие риска и параметры его величины, выбрать вариант снижения - риска, обеспечить страхование и самострахование риска.

Риск-менеджмент сложился сравнительно недавно в зарубежном банковском деле. При кредитовании банки принимают на себя риск предпринимателя-заемщика, ввиду неопределенности условий политической и экономической обстановки и результатов его деятельности. Поэтому величина (степень) риска измеряется величинами: среднее (средневзвешенное) ожидаемое значение его наступления, где вероятность результата используется в качестве частоты (веса) каждого результата; степень отклонения ожидаемого результата от средней величины по коэффициенту вариации. Установлена риск-менеджментная качественная оценка различных значений коэффициента вариации: до 10%-слабая вариация; 10%-25% - умеренная вариация; свыше 25% - высокая вариация. Меньший по значению коэффициент вариации позволяет сделать положительный вывод о принятии решения.

Величина стоимости финансового риска (P) по банковским операциям представляет, в нашем понимании, размер возможных убытков, затраты по возмещению таких убытков и их последствий.

Рассмотрим конкретный случай. Кредит не возвращен в срок по причине возникшей неплатежеспособности клиента. Клиент успел выплатить только часть процентов за пользование кредитом. Сумма выданного кредита, оставшиеся и начисляемые проценты числятся на счете просроченных сумм. Величина риска по данному кредиту состоит из размера просроченных платежей плюс упущенная прибыль от размещения денег в другой финансовый инструмент. Теоретически размер убытка и затраты по возмещению последствий не могут быть больше вложенного капитала. Однако, с учетом снижения покупательной спо-

собности денег и роста инфляции объем потерь может быть выше. Эти затраты равны затратам по возмещению последствий. Соотношение максимально возможного объема убытка по риску и размера собственного капитала представляет ступень, ведущую к банкротству.

Механизм управления рисками предполагает использование следующих приемов его снижения:

- избежание риска, что означает отказ от мероприятия, связанного с риском;
- удержание риска означает оставление риска за счет наличия возможности покрытия его собственным капиталом ;
- передача риска означает страхование возможности наступления риска доступными и законом разрешенными приемами;
- снижение степени риска - это снижение вероятности его наступления, либо сокращение объема потерь .

Для операций банка применима стратегия снижения степени риска и стратегия удержания риска, все банковские операции практически рискованные, включая расчетные платежи. Возникает целая система минирисков, каждый из которых может привести к неплатежам:

- кредитный риск получателя, связанный с возможностью невыполнения пользователем - плательщиком своих обязательств в полном объеме и в установленный срок (неоплата услуг центру);
- риск ликвидности - риск банка-плательщика, связанный с невозможностью выполнения обязательств по переводу денежных средств (недостаток средств на оплату данного крупного платежа, так называемый риск операционной ликвидности банка - плательщика);
- системный риск невыполнения обязательств одним или несколькими пользователями системы по одному или нескольким переводам денежных средств, повлекший за собой невыполнение своих обязательств другими пользователями;
- операционный риск системы - риск ошибок персонала центра при исполнении своих служебных обязанностей; технический риск, связанный с возможностью неисправностей и ошибок аппаратно-программных средств и средств телекоммуникаций;
- риск мошенничества - риск, связанный с возможностью несанкционированного доступа в систему и других злоупотреблений.

Основными в настоящее время для банков считаются риски по соблюдению установленных центральным надзорным органом, по которому Центральный банк РФ оценивает качество финансового менеджмента:

- достаточность капитала - поддержание достаточного, уровня капитала для решения стратегических задач и для выполнения требований регулирующих органов;
- качество активов - минимизация убытков, возникающих в результате кредитной или инвестиционной деятельности;
- ликвидность (операционная, текущая и перспективная) - доступность ликвидных средств для завершения очередных платежей.

Ключевые основы банковского риск-менеджмента заключаются в использовании методов самострахования и диверсификации. Один из приемов диверсификации состоит в распределении общего риска путем организационного объединения банков с разной степенью интеграции,

например, в консорциум для кредитования одними банками другого банка на синдицированной основе; участие одного банка либо группы банков в акционерном капитале другого банка.

В долгосрочной стратегии распределение общего риска может быть произведено по этапам работ, по срокам их проведения., Наиболее распространенным способом диверсификации рисков является диверсификация банковских продуктов и услуг, увеличение числа видов деятельности, ориентированных на различные группы потребителей -клиентов. Мировая практика располагает сегодня более 300 видов банковских услуг, из которых банками применяется около пятидесяти видов. С позиции рассеивания рисков достаточно узкий круг предоставляемых услуг через определенное время может привести к утрате конкурентных преимуществ. Несмотря на то, что рост используемых банковских продуктов лимитируются высокими издержками, с которыми связано выведение их на рынок, банки вынуждены сочетать расширение ассортимента услуг со снижением издержек по их внедрению. В основном происходит диверсификация финансовых инструментов и финансовых функций за счет перекрывания расходов в одном доходом в другом. Сегодня банки работают одновременно на нескольких сегментах денежного рынка, имеют многочисленные филиалы в регионах, являются продавцами, финансовыми посредниками, покупателями:

- на рынках средств производства и производственных услуг (финансовый лизинг, векселя, аккредитивы);
- на потребительском рынке (потребительские кредиты, гарантии);
- на рынке недвижимости (ипотечное кредитование, залоги);
- на финансовых рынках (операции с иностранной валютой, с ценными бумагами, собственными акциями, с пенсионными активами, доверительные операции и другие).

Существуют также внешние факторы, затрагивающие состояние денежного рынка и его сегментов, которые неуправляемы в части снижения риска операций банка и на которые не влияют приемы диверсификации рисков. К ним относятся: макроэкономическое состояние экономики, определяющее страновой риск: темпы роста валового внутреннего продукта; уровень и динамика инфляции; инвестиционный климат; состояние бюджетной системы (дефицит бюджета и состояние внешней задолженности); система налогообложения; состояние платежного баланса страны (сальдо экспорт-импорт товаров и услуг); уровень жизни населения; наличие военных действий; учетная и денежно-кредитная политика центрального банка; уровень рыночной стоимости денег, кредита и депозитов, внешние факторы учитываются международными финансовыми агентствами и рейтинговыми компаниями при оценке рейтинга.

Остановимся на риск - менеджменте снижения банковского риска, в частности, кредитного риска методом самострахования. Кредитный риск состоит в вероятности несоблюдения заемщиком первоначальных условий кредитного договора. На повышение качества кредитного портфеля направлена кредитная политика любого банка и предусмотренный требованиями Центрального банка РФ метод снижения риска, который называется по терминологии риск-менеджмента "самострахование". Самострахование в отличие от страхования риска страховыми

институтами отличается тем, что риск не передается страховой организации, а желающий, снизить свой риск банк образует за счет собственной прибыли свой страховой (резервный) фонд - провизии, использование которых позволяет оперативно преодолевать временные трудности с погашением кредитов. Следует отметить, что создание провизии повышает ответственность банка в работе с качеством кредитного портфеля и характеризует качество финансового менеджмента по состоянию работы с проблемными кредитами.

Основные подходы к управлению кредитным риском состоят в следующем:

- придерживаться стратегии минимального кредитного риска (предоставлять только те ссуды, по которым нет сомнения в их погашении по номинальной стоимости);

- при создании кредитного портфеля осуществляется резервирование собственных средств в размерах и в зависимости от классификации ссуд по группам риска или качества кредитного портфеля.

Классификация ссуд по группам риска возникла недавно в 90-е годы в банковской практике. До этого создавались резервы на покрытие кредитных рисков в соответствии со средним уровнем риска по кредитному портфелю, что было недостаточно. Порой резервы не покрывали и половины задолженности по ссудам с высоким уровнем риска.

Классификации по степени риска подлежат активы банка, условные обязательства и внебалансовые требования, включая кредитный портфель. Качество актива рассматривается с позиции возможности возврата рыночной стоимости актива, а в случае внебалансового требования - возможности исполнения своего обязательства лицом, которому будет или может быть предъявлено требование. Классифицированные активы и условные обязательства делятся на стандартные, сомнительные (субстандартные, неудовлетворительные, и сомнительные с повышенным риском) и безнадежные. Классификация кредитного портфеля производится в зависимости соблюдения заемщиком сроков платежей по кредиту - основному долгу и вознаграждению (интересу) по всем кредитам, выданным банком. Если по классифицированному активу не предусматривалась выплата вознаграждения (интереса), то по субстандартному и неудовлетворительному активу резервируется 10% и 25% соответственно.

Что касается классификации кредитов, то по степени риска кредиты подразделяются на стандартные (срок возврата по которому не наступил и качество которого не вызывает сомнения); субстандартные (с задержкой платежей по возврату основного долга и вознаграждения до 30 дней); неудовлетворительные (с задержкой платежей от 30 до 60 дней, пролонгации их один раз, ухудшение положения заемщика); сомнительные (задержка платежей по возврату основного долга и вознаграждения от 60 до 90 дней при повторяющейся недостаточности средств на счете заемщика для погашения основного долга и вознаграждения, объявлении санации заемщика сроком не более одного года, просроченных обязательствах по кредитам и гарантиям других банков); безнадежные кредиты (задержка платежей по возврату основного долга и вознаграждения свыше 90 дней при пролонгации более одного раза,

объявление заемщика банкротом, объявление его санации сроком более одного года, не позволяющие продолжать деятельность заемщика, форс-мажорные обстоятельства). Если кредит по выделенным признакам занимает промежуточное положение, то в целях снижения риска неплатежа кредит относится к виду более низкого качества.

Кредиты классифицируются по степени рисков аналогично классификации активов и внебалансовых требований с теми же сроками задержек платежей. Наличие в кредитном портфеле банков сомнительных и безнадежных кредитов отвлекает прибыль банка на создание резервов по некачественным кредитам, как бы "замораживая" значительные средства вне оборота. При высоком качестве кредитов банка будет ниже соответствующий размер резервов по ним. Банк, имеющий некачественный кредитный портфель, вынужден создавать за счет собственной прибыли большие резервы. Сопоставим кредитные риски двух банков, имеющих по размеру примерно одинаковые кредитные портфели. Допустим, банк I имеет более надежный относительно рисков кредитный портфель, в составе которого 94% стандартных кредитов и 1,1% безнадежных. В портфеле банка II - 71 % и 12% соответствующих кредитов. Для того чтобы снизить возможные потери от не возврата кредитов заемщиками, банк II резервирует значительно больше собственных средств в покрытие возможных убытков.

Классификация дебиторской задолженности производится следующим образом : дебиторская задолженность до наступления сроков погашения (оговоренных контрактами сроков) и появления признаков несостоятельности дебитора признается стандартной; при появлении признаков не ликвидности либо несостоятельности дебитора - субстандартной. В случае оформления обязательства как дебиторская задолженность - классификация производится в виде дебиторской задолженности. В случае просрочки в погашении дебиторской задолженности, дебиторская задолженность классифицируется аналогично задолженности по кредитам.

Риски по активам, включая кредитные риски, и риски по другим обязательствам формируются за счет прибыли банка. Банк собственными доходами отвечает за рискованную кредитную политику размером упущенного дохода.

Итак, рассмотрение системы финансового менеджмента в банках позволяет сделать следующие выводы

- банковские операции подвержены значительному риску потерь, эффективное управление которыми целесообразно осуществлять методами риск-менеджмента. Риск-менеджмент как составная часть финансового менеджмента в банке рассматривает риск во взаимосвязи с доходом и размерами собственного капитала банков. Это побуждает менеджмент рассматривать возможные альтернативы и вырабатывать стратегии снижения риска,

- ключевые моменты риск-менеджмента в банке опираются на методы диверсификации и самострахования банковских рисков;

- один из приемов диверсификации состоит в распределении общего риска путем организационного объединения банков с разной степенью интеграции, например, в консорциум для кредитования одними банками другого банка на синдицированной основе,

- наиболее распространенным способом диверсификации рисков является диверсификация банковских продуктов и услуг, увеличение числа видов деятельности, ориентированных на различные группы потребителей - клиентов Производится также диверсификация финансовых инструментов и регионов хозяйствования и финансовых функций за счет перекрывания расходов в одном доходами в другом . Снижает риски работа одновременно на нескольких сегментах денежного рынка (операции с инвальнойютой, с ценными бумагами, собственными акциями, с пенсионными активами, доверительные операции и другие), имеют многочисленные филиалы в регионах,

- существуют также внешние факторы, затрагивающие состояние денежного рынка, которые порой неуправляемы в части снижения риска операций банка и на которые не влияют приемы диверсификации рисков,

- к ним относятся макроэкономическое состояние экономики, определяющее страновой риск: темпы роста валового внутреннего продукта, уровень и динамика инфляции, инвестиционный климат; состояние бюджетной системы (дефицит бюджета и состояние внешней задолженности); система налогообложения, состояние платежного баланса страны (сальдо, экспорт-импорт товаров и услуг);

- учетная и денежно-кредитная политика центрального банка, уровень рыночной стоимости денег, кредита и депозитов,

- наиболее распространенным методом самострахования рисков в банковской практике является создание резервных фондов в соответствии с классификацией активов. В системе банковских рисков, примеры измерения которых приведены, самыми опасными являются кредитные риски.

Е.В. Башмачникова

Тольяттинская государственная академия сервиса

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОГНОЗИРУЕМЫХ ОБЪЕКТОВ

Конкретная постановка проблемы управления для объекта определяет сферы отношения того или иного процесса либо к исследуемой системе, либо к внешней среде. В зависимости от этого внешняя среда будет иметь различное определение. Требования систем высшего порядка, внешняя среда формируют цели развития как объекта управления, так и системы управления, критерии предпочтения. Сущность процесса управления заключается в выработке управляющего воздействия на объект, которое формируется на основе заданных целей и критериев, информации о тенденциях и закономерностях развития объекта.

В зависимости от того, каким образом создана система управления или какую функцию управления мы рассматриваем, управляющее воздействие с внешней средой определяют две основные обратные связи. Первая задает тенденции и закономерности развития объекта управления, которые являются базовой информацией, вторая - влияние, возмущающие воздействия внешней среды, взаимосвязь объекта с системами высшего порядка, а также взаимодействие с другими сферами управления.

Рассмотрим основные тенденции развития типичных прогнозируемых объектов.

Первая тенденция состоит в постоянном сокращении "жизненного цикла" (когда на смену одним объектам приходят качественно новые). Еще несколько лет назад этот цикл был сопоставим с длительностью среднего трудового стажа работника (например, технические системы не претерпевали существенных изменений деятельности), а ныне составляет обычно несколько лет.

Вторая тенденция состоит в стабилизации периода времени и момента формирования концепции, идеи нового объекта до реализации идеи, ее практического применения. "Реализационный цикл" больших технических систем в настоящее время составляет, например, несколько лет, и с этим необходимо считаться, известно, в отдаленном прошлом он был весьма значителен, измерялся иногда многими десятилетиями, но затем начал стремительно сокращаться. Ныне, в современных условиях развития общества, этот процесс существенно замедляется в связи с резким усложнением самого характера объекта прогнозирования.

Третья тенденция определяется возрастанием количества возможных альтернатив решения изучаемой проблемы. Если предположить, например, что для каждой подсистемы могут существовать три альтернативных варианта ее построения, а система в целом может быть основана на использовании трех концепций типизации основной задачи и состоять из трех подсистем, то число возможных вариантов построения перспективной системы будет равно 27.

Помимо значительного усложнения задачи выбора предпочтительного варианта возникают проблемы взаимосвязи подсистемы и элементов, увязки целей и задач системы, проблемы выбора рациональных диапазонов характеристик. Одна и та же проблема может быть решена различными средствами. В таких условиях трудно дифференцировать полезность многих вариантов. В ряде случаев разработка того или иного альтернативного варианта прогноза дает лишь незначительные оперативные улучшения, но требует значительной затраты сил и средств, причем не всегда имеется возможность решить, на сколько выгоден тот или иной вариант. Отбор той или иной группы альтернативных вариантов становится исключительно сложной задачей.

Четвертая тенденция определяется ростом затрат на создание, производство, эксплуатацию подавляющего большинства прогнозируемых объектов. Наблюдается абсолютный и относительный рост затрат. Практически каждый новый объект обычно дороже предшествующего. Такая же ситуация наблюдается и для большей части подсистем объекта. Важно определить опережающие темпы роста затрат на объект в целом, на его основные подсистемы, учитывая в то же время возможности снижения затрат на отдельные элементы.

Тенденция роста затрат на создание и эксплуатацию объекта является следствием усложнения как самих объектов, так и системы взаимосвязей организаций, принимающих в этом участие. Риск разработки объекта, не удовлетворяющего потребности отвлечения значительных ресурсов, существенно возрос, возросла и ответственность за принятие решения. Это и определило необходимость совместного рассмотрения

основных тенденций развития прогнозируемых объектов. Решение должно базироваться на тщательном анализе альтернативных вариантов. Таким образом, на первый план выдвигаются проблемы выбора перспективных направлений. Выбор становится ключевой проблемой эффективного управления.

Проблемы выбора могут рассматриваться в двух аспектах: выбор перспективных направлений, формирование перспективных объектов оптимального облика и параметров; выбор оптимального способа развертывания во времени процессов создания перспективных объектов, т. е. управление процессами научных исследований и экономических разработок.

В первом случае необходимо обеспечить высокий уровень функциональных характеристик проектируемого перспективного объекта, во втором - эффективное использование ресурсов в условиях ограничения во времени. Только при комплексном решении проблем достигается эффективное управление.

Процесс выбора осуществляется в следующей последовательности: формирование альтернатив развития; выбор критериев предпочтения; оценка ресурсов на варианты; собственно выбор на основе заданных правил и процедур. Выбранная оптимальная альтернатива оказывает управляющее воздействие на процесс развития объекта управления.

Решение относительно возможных направлений развития и конкретные варианты должны опираться на информацию об исследуемой проблеме, существенно опережающей по времени реально протекающий процесс развития. Как указывалось выше, "реализационный цикл" многих действующих объектов составляет в настоящее время более десяти лет. Следовательно, временной лаг опережения информации должен быть равен как минимум полутора-двум десятилетиям. Поэтому решение о создании того и иного объекта должно базироваться на прогнозной информации о возможном состоянии последнего к началу его практического использования. Следует также учитывать тенденции развития мировой науки и техники, таким образом, чтобы вводить в процесс формирования альтернативу развития информации о возможных достижениях мировой науки. Все это позволит в значительной степени уменьшить, риск создания объектов, устаревающих еще в стадии разработки.

Введение прогнозной информации, равной длительности "реализационного цикла", является одним из основных факторов эффективного управления. Это минимальная величина опережения. Существует ли максимум? Ясно, что, чем дальше "заглянуть" в будущее, тем управление будет эффективнее. Иными словами, максимума нет, он определяется возможностями методического аппарата прогнозирования.

Величина минимального опережения информации является достаточным условием эффективного управления только при отсутствии задержки в переработке информации внутри системы управления. Такого идеального положения фактически не существует. Поэтому временной лаг опережения информации должен быть увеличен на время переработки информации системой управления. Критерии предпочтения определяют правила, или показатели, по которым отбираются возможные варианты развития. Задание критериев предпочтения является достаточно сложной проблемой, что определяется в первую очередь необхо-

димостью отбора альтернатив, которые в будущем должны дать существенный прирост эффективности. Необходимо также учитывать нисходящие сдвиги в окружающей среде, стимулировать развитие наиболее прогрессивных тенденций, вводить в критерии предпочтения компоненты, способные ликвидировать или уменьшать заведомо негативные последствия. Тем самым возникает необходимость использования прогнозов внешней по отношению к исследуемой системе среды, научно-технических, экономических и социальных факторов, оказывающих влияние на развитие объекта.

В процедурах выбора, которые позволяют из множества возможных вариантов выявить оптимальное решение, прогнозная информация используется как входная. Собственно прогнозные задачи на этом этапе не ставятся. После того как выбрана оптимальная альтернатива развития объекта, возникает задача управления ходом его создания, производства, эксплуатации. В этом случае управление представляет собой единство трех процессов: планирования, организации и регулирования.

В качестве основных движущих сил развития производства выступают социальные потребности, технические возможности и экономическая целесообразность альтернатив развития. В соответствии с этим, на наш взгляд, можно определить следующие основные задачи прогнозирования: установление альтернативных целей развития, изыскание оптимальных путей и средств их достижения, определение ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей, возможных сроков решения задач, выявление ограничений, которые оказывают влияние на процесс развития.

Определение альтернативных целей развития экономики является результатом анализа социально-политических задач, которые необходимо решить обществу и которые отобразит объективный характер действия экономических законов. Разработка альтернативных целей осуществляется на основе построения иерархической системы, или "дерева целей". Исходными предпосылками выбора целей являются, с одной стороны, реальная возможность решения данной альтернативы, ее оптимальность по критерию эффективности, с другой - наличие необходимых ресурсов для ее осуществления.

Пути и средства достижения целей определяются на основе анализа развития экономики и современных технологий. В процессе прогнозирования производится как комплексный анализ возможного развития существующих средств и путей достижения поставленных целей, так и поиск новых областей, в которых могут быть найдены решения, направленные на обеспечение поставленных целей.

Выбор целей и средств для их достижения должен сочетаться с определением потребностей в ресурсах. При их определении следует рассматривать прогнозные матрицы ресурсов таких как: финансовые, трудовые, материальные, энергетические. Прогнозирование потребности в ресурсах, необходимых для решения определенной цели, должно вестись совместно с определением ограничений по ресурсам, накладываемым системами высшего порядка. При определении возможных сроков решения задач необходимо формулировать прогнозную оценку периода свершения событий, выбранных в качестве альтернативных для обеспечения поставленных целей.

Особое значение в прогнозировании имеет задача выявления ограничений, оказывающих влияние на процесс развития. В этом отношении разрабатываются специальные прогнозы, которые определяют разумные пределы применения того или иного средства развития. Использование прогнозной информации в планировании, по нашему мнению, возможно при соблюдении следующих условий:

- совокупность показателей, по которым разрабатывается прогноз, должна соответствовать совокупности показателей плана. В противном случае использование прогнозной информации при разработке планов станет невозможным;

- прогнозная информация должна передаваться в систему планирования с упреждением по времени, необходимым на принятия решения по выбору предпочтительного варианта и на разработку самого планового документа.

Таким образом, прогнозирование в управлении, на наш взгляд, должно обеспечивать решение ряда специфических задач:

- определение возможных социально-экономических целей, которые общество может поставить и решить на протяжении прогнозируемого периода;

- выявление объективно сложившихся тенденций развития современных технологий и их социально-экономических последствий;

- выявление альтернатив развития науки, техники, экономики, культуры, формирование и выбор целесообразных путей развития;

- анализ тенденций развития мировой науки и техники;

- определение трудовых, материальных, природных ресурсов, которыми будет располагать общество;

- выявление потребностей экономики в определенных видах продукции.

А.П. Булкаева

*Самарская государственная
экономическая академия*

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КРЕДИТНАЯ ПОДДЕРЖКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Реальные мотивы предпринимательского типа поведения формируются в рамках существующего уровня развития производств, зависят от общеэкономических условий, состояния инвестиционной и инновационной среды, и от стимулирующих или подавляющих импульсов со стороны кредитных рынков.

В атмосфере острого инвестиционного кризиса, когда не сформированы чисто рыночные мотивы и механизмы, перемещение центра тяжести экономических интересов в кредитных отношениях на предпринимательские субъекты достигается путем государственной политики регулирования финансовых потоков, а также через государственную поддержку предпринимательства. Трудности формирования и реализации предпринимательского потенциала должны быть реалистично оце-

нены. Принципы кредитной государственной поддержки предпринимательства должны базироваться на адекватных представлениях о динамике экономических процессов. Анализ проблем становления предпринимательства показывает, что необходимо переосмысление упрощенного понимания функций государства, как экономического субъекта в рыночной экономике, и его значения в период рыночно-ориентированной трансформации национальной системы. В связи с этим, функции государственной кредитной поддержки предпринимательства в широком аспекте проблемы должны быть представлены следующими направлениями государственной политики:

1) создание благоприятных условий для саморегулирования потоков инвестиций (формирование правовой базы, проведение стимулирующей кредитной политики, расширение предложения кредита за счет увеличения количества участников кредитного рынка);

2) государство должно взять на себя осуществление некоторой части инвестиций в предпринимательство посредством прямого кредитования и через систему пропорционального участия и финансирования предпринимательских проектов;

3) стимулирование частных инвестиций в предпринимательство посредством косвенного воздействия на побуждения к инвестированию.

Анализ мирового опыта развития предпринимательства свидетельствует, что государственная поддержка предпринимательских структур должна носить комплексный характер, учитывающий все параметры реальности, не противоречить общеэкономическим целям, и выстраиваться с учетом концептуальных тенденций инвестирования.

Что касается кредитных инструментов, то данный механизм поддержки предпринимательства имеет целью формирование сбалансированной системы общественной потребности в реализации предпринимательского потенциала; может быть сформирован как обязательный элемент государственной политики развития (в рамках отдельных инвестиционных, инновационных программ, программ развития малого бизнеса и т.д.). Кроме того, кредитная политика государства имеет и важное самостоятельное влияние на финансовые аспекты в деятельности экономических субъектов. На развивающихся рынках, когда институциональная основа экономической системы только формируется, регулируемая государством кредитная политика может изменить механизм перелива капитала. Ожидаемая субъектами рынка финансовая конъюнктура может быть "подсказана" целенаправленным воздействием государства на инвестиционные процессы.

Из экономической теории известно, что для того, чтобы стимулировать инвестиционную активность (т.е., инициировать положительный прирост чистых инвестиций в масштабе экономической системы), реальная норма процента должна быть выше, чем общественный выигрыш от его использования.

Теоретически, предпринимательство способно выдержать повышение процента, но в случаях, когда реальный процент обусловлен повышающимся просчитанным риском конкретного проекта. Поскольку кредит есть производная от его цены, и поскольку сегодняшняя ставка процента определяет для предпринимателя нижнюю границу прибыльности

его капиталовложений в будущем, то высокая стоимость кредита ограничивает спрос на кредит со стороны реального сектора незначительным числом приемлемых по потенциальной доходности инвестиционных проектов.

С другой стороны, совокупное предложение кредита "ищет" высокодоходные области вложения капитала, а заданные параметры конъюнктуры финансового рынка способствуют переориентации банковского капитала с реального сектора на финансовый. Так, доходность вложения капитала в финансовый сектор в 2-4 раза выше, чем доходность инвестирования в производство. Иными словами, в настоящее время динамика процента выстраивается исключительно под влиянием спекулятивной конъюнктуры на рынке государственных обязательств, что выражает "бутафорский" характер процента. "Перевернутая" структура процентных ставок является подавляющим фактором в механизме перелива капитала. Принимая во внимание, что подобная ситуация рано или поздно изменится (как это произошло с валютным рынком и рынком межбанковских кредитов), следует отметить, что объективные условия для реализации предпринимательской функции должны формироваться уже сегодня. В связи с этим, необходимы общественно значимые (адекватные экономической перспективе) ориентиры в политике процентных ставок.

Регулирование движения финансовых потоков с учетом специфики самого кредитного рынка должно осуществляться индикативно, через создание на краткосрочном этапе равно предпочтительных условий исполнения бюджета и кредитования производства; для реализации долгосрочных целей должна быть разработана комплексная система мероприятий, направленных на изменение структуры существующего кредитного предложения, уменьшение сроков своих вложений, на расширение предложения кредита (институциональное формирование диверсифицированной кредитной системы).

В настоящий период государство может способствовать снижению банковского процента по инвестиционным предпринимательским ссудам посредством нормативных и лимитивных инструментов регулирования банковской деятельности (например, снижение ставки рефинансирования обязательного резервирования с учетом объемов выдаваемых инвестиционных кредитов).

Важно определиться с некоторыми разновидностями инвестиционной деятельности, разрешенными банкам. Единого подхода нет, хотя с позиций усиления влияния банков на экономику спорными выглядят ограничения, устанавливаемые для кредитных институтов, которым запрещено заниматься производственной и страховой деятельностью. С учетом мирового опыта развития банковской сферы эффективными являются, как правило, не запреты, а ограничения.

Далее, государство может выступать своего рода амортизатором, сглаживающим запретительный эффект процента. Фактическое снижение цены банковского предпринимательского кредита возможно через развитие системы гарантий и страховой поддержки государством предпринимательских кредитов на селективной основе. Реализация данных механизмов возможна в рамках бюджетной системы, отраслевых и региональных инвестиционных и инновационных банков, которые включены в государственные и региональные программы инвестиционного характера.

Для расширения банковского предложения кредита необходимо проводить стратегию активизации банковского кредитования в режиме государственной политики с использованием необходимых инструментов кредитно-денежной политики и создания непротиворечивой законодательно-правовой базы.

Основы законодательства, регулирующего инвестиционную деятельность банковской сферы, заложены в 90-х годах.

Перестройка финансово-кредитных составляющих экономической системы должны идти постепенно, по мере проявления реальных экономических результатов.

Но уже сейчас назрела необходимость реализации следующих важных предпосылок активизации банковской системы в вопросах финансирования предпринимательства:

- стабилизация ресурсной базы банков как основы системы кредитования посредством формирования эффективной организации привлечения средств в банки,

- совершенствование регламентации деятельности банков через систему экономических нормативов, повышения уровня их обоснованности;

- введение практики (возможно обязательной) дифференцирования ставки процента по инвестиционным кредитам для предпринимательства производственной сферы и по ссудам для торговых и чисто финансовых операций, с учетом компетенции и устойчивости коммерческого банка для реализации этих целей использовать механизмы налоговых льгот и "мягкий" режим резервирования,

Государство является особым субъектом с особыми функциями, правами и обязанностями по отношению ко всем остальным субъектам экономической системы. Несмотря на текущие бюджетные трудности и проблемы реформирования, государство имеет мощный финансовый потенциал, часть которого направляется на реализацию инвестиционных задач и структурно-промышленную реорганизацию экономики. В связи с этим, целесообразно выделение государственного сектора кредитного рынка со стороны предложения.

Следует еще раз подчеркнуть, что, безусловно, решение задач создания благоприятного инвестиционного климата объективно не может быть сведено к исключительно государственному предложению кредита.

В целом по видам государственное кредитование субъектов малого предпринимательства и научно-технического предпринимательства реализуется по схемам:

- прямое (целевое) кредитование выделение государством ссуды непосредственно предприятию с условием возвратности средств. В данном случае государство, как и коммерческий банк, устанавливает процентную ставку, срок и механизм возврата,

- долевое участие государство через делегированные органы выступает долевым вкладчиком в проект, остальная часть вклада осуществляется обычно коммерческими структурами, ставка процента определяется с учетом ставки рефинансирования ЦБ,

- гарантии по кредитам: в этом случае предприятие получает кредит от коммерческой структуры, а правительство через аффилирован-

ные организации (министерства, специализированные фонды) выступают гарантом предприятия и выплачивает суммы кредита коммерческой структуре в случае не возврата.

Система финансово-кредитной поддержки предпринимательства требует совершенствования и смены принципиальной основы реализации государственной политики поддержки.

А.А. Верколаб
*Оренбургский государственный
университет
г. Бузулук*

ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Существующая система финансового планирования на большинстве российских предприятий по-прежнему во многом ориентирована на старые принципы хозяйствования, когда главным ориентиром были объемы производства, исходя из которых и планировалась будущая прибыль. Вопросам же эффективности затраченных ресурсов, конкурентных преимуществ выпускаемой продукции, ликвидности, а тем более - росту стоимости бизнеса до сих пор внимания уделяется недостаточно. Между тем, недостатки в планировании сказываются на всех сторонах деятельности предприятия.

Исследование финансового планирования на ряде предприятий машиностроения позволило выявить следующие недостатки:

1. Отсутствие долгосрочной экономической стратегии развития бизнеса, увязанной с перспективными потребностями рынка.

2. Отсутствие четких стратегических ориентиров относительно целевых сегментов рынка. В силу того, что на исследуемых предприятиях преобладает единичное производство, перед службой маркетинга должны ставиться конкретные задачи по завоеванию и удержанию рынков сбыта, которые затем трансформируются в задания по росту прибыли, объемов продаж, увеличению доли рынка, потоку денежных средств.

3. Недостатки в системе маркетинга порождают и недостатки в планировании ликвидности: не всегда можно реально спрогнозировать результаты продаж, скоординировать поступления и расходование денежных средств.

4. Неразвитость системы контроля производственных издержек. В условиях недогрузки производственных мощностей значительный удельный вес имеют неуправляемые постоянные расходы, объем которых не зависит от объемов производства.

5. Из-за неспособности сбалансировать поступления и расходы предприятия вынуждены работать в условиях хронического дефицита денежных средств. В результате приходится прибегать к краткосрочным кредитам, что влечет за собой рост затрат на обслуживание кредитов с сокращением возможностей финансирования потребностей производства и сбыта.

6. В результате частого привлечения заемного капитала ухудшается структура баланса, что в свою очередь увеличивает стоимость заемных источников и снижает инвестиционные возможности предприятия (такая ситуация наблюдается в случае, если процент за пользование банковским кредитом превышает экономическую рентабельность, то есть отсутствует эффект финансового рычага). В результате потенциально привлекательные инвестиционные проекты оказываются недоступными.

7. При планировании показателей на следующий период практически не используются результаты анализа текущего финансового состояния предприятия. Таким образом, анализ как этап финансового планирования попросту выпадает.

Обозначенные выше проблемы, на наш взгляд, связаны с отсутствием формализованных процедур их регулярного выявления и разрешения, что может быть достигнуто в рамках эффективно действующей системы планирования и контроля. Нерегулярность и слабость планирования не позволяют в полной мере использовать возможности рынка, снижают оперативность принятия решений и препятствуют развитию долгосрочного потенциала.

Рассмотрим более подробно ключевые недостатки организации системы планирования и контроля на российских предприятиях машиностроения.

Отсутствие действенных механизмов реализации долгосрочной экономической стратегии.

Самым слабым местом абсолютного большинства российских предприятий является именно перспективное финансовое планирование, а, попросту говоря, оно чаще всего на предприятиях либо отсутствует, либо представлено чисто формальными цифрами в соответствующем разделе бизнес-плана. Такое положение дел можно объяснить тем, что все факторы, влияющие на объем продаж (а в дальнейшем и на все остальные финансовые показатели) - внешние по отношению к предприятию. Даже если финансисты и аналитики предприятия в состоянии точно предсказать и спрогнозировать макроэкономические процессы и показатели, они, тем не менее, не в состоянии управлять ими. В любом случае продажи компании будут определяться огромным количеством противоречивых факторов и задачей финансовых менеджеров является адекватная реакция на них, а не стремление подгонять под свои требования.

Как показывает практика, отсутствие стратегического (долгосрочного) планирования на предприятиях приводит к существенным потерям конкурентных преимуществ. Отсутствие долгосрочной экономической стратегии предполагает и отсутствие стратегических целей, а, следовательно, и инструментов их последовательной реализации для обеспечения конкурентной позиции предприятия в будущем. Эти недостатки начинают проявляться тогда, когда компания вступает в конкурентную борьбу на рынках капитала, где критерием принятия инвестиционных решений является отдача на инвестированный капитал. Если показатели компании оказываются ниже среднеотраслевых, источники капитала оказываются ограниченными, а стоимость капитала растет пропорционально риску. Тем самым формируются предпосылки потери стратегической конкурентоспособности, в основе которой всегда лежат пока-

затели роста прибыли за счет эффективного использования привлеченного капитала.

В этом случае единственным, на наш взгляд, способом решения проблемы служит разработка стратегического курса, направленного на улучшение перспективных показателей предприятия относительно параметров его основных конкурентов, и предполагающего следующие мероприятия:

- прогнозирование будущих позиций основных конкурентов и перспективного среднеотраслевого уровня;
- определение будущих конкурентных позиций компании, достижение которых необходимо для сохранения долгосрочной конкурентоспособности;
- определение внешних возможностей, при использовании которых компания сможет достигнуть сформулированных целей;
- оценку внутренних резервов роста в части эффективного сокращения затрат, повышения оборачиваемости капитала, увеличения темпов роста;
- итоговую постановку целей и формирование плана целевых показателей эффективности на долгосрочную перспективу в разбивке по годам (этапам);
- разработку стратегий, направленных на реализацию сформулированных целей, корректировку целей в направлении повышения их реалистичности;
- создание на основе сформированных стратегий перспективных планов по прибыли и денежным потокам;
- внедрение механизмов ежегодного контроля достижения запланированных показателей эффективности.

Недостаточная ориентация на эффективность финансового планирования.

Как известно, в основе процесса годового финансового планирования лежит планирование объемов продаж, после чего формируется план производства и сбыта, а затем план прибылей и убытков.

План производства ориентирован на максимизацию показателей исходя из возможностей финансирования на уровне предыдущего года. При этом, как правило, не предусматривается реализация мероприятий по снижению затрат или консервации излишних объектов.

План сбыта также опирается на показатели предыдущего периода и обычно не содержит установок по обеспечению роста доли рынка и объемов продаж.

Производственно-сбытовые планы, сбалансированные по поставкам, оцениваются в терминах выручки и расходов, на основе чего составляется план прибылей и убытков или аналогичные ему показатели эффективности поставок. Подготовленный план позволяет судить лишь об абсолютных размерах прибыли, возникающей в результате такого распределения поставок.

Информация о прибыли не является основанием для принятия решений о корректировке производственно-сбытовых планов. Определение сравнительной эффективности поставок по различным рынкам и

продуктам также не проводится, поскольку производственно-сбытовые планы уже сбалансированы по объемам на более ранних этапах планирования и корректировке не подлежат.

Инвестиционная программа на год также не предполагает корректировки показателей исходя из оценки рентабельности инвестиций, поскольку ориентирована на обеспечение производственных планов. Оценка эффективности привлечения заемных средств также не проводится, поскольку компании просто привлекают максимум из доступных им средств.

Описанная выше система планирования эффективности также носит прогнозный характер и не является инструментом для принятия решений. Так же как и в случае стратегического планирования, отсутствуют инструменты контроля достижения целей повышения эффективности, постановка которых если и происходит, то носит чисто номинальный характер и не детализирована по центрам ответственности. Если по результатам планирования компания прогнозирует убытки (например, в случае падения спроса на продукцию), то фактически отсутствуют механизмы пересмотра объемов производства. Наиболее распространенным механизмом действий в подобной ситуации оказывается привлечение дополнительных кредитов, использование которых для финансирования убыточной деятельности еще более ухудшает положение предприятия и создает реальную угрозу потери рентабельности его бизнеса.

Для решения проблемы предлагаем коррекцию самих принципов планирования производства и поставок, направленную на внедрение механизмов корректировки показателей производства и сбыта на основе контроля их эффективности, что предполагает следующие дополнительные мероприятия:

- определение ключевых показателей эффективности (например, достижение определенного уровня рентабельности), выход на которые должен быть достигнут в плановом году (квартале, месяце);
- предварительную оптимизацию планов по критерию максимизации маржинальной прибыли;
- поиск дополнительных резервов сокращения постоянных затрат на основе анализа показателей конкурирующих компаний (бенчмаркинг);
- оценку необходимости дальнейшей корректировки производственно-сбытовых планов для достижения сформулированных целей;
- контроль реализации планов по критерию достижения целевых показателей эффективности (рентабельности).

Слабость системы бюджетирования, отсутствие системы оперативного учета платежей.

Как показал анализ организации финансового планирования, сводный бюджет формируется исходя из планов производства и сбыта, налогов, инвестиций, привлечения заемных средств простым сведением всех планируемых поступлений и расходов.

Прогнозируемый дефицит платежных средств служит основой для принятия решений о привлечении новых кредитов. При этом не предусматриваются меры по изысканию дополнительных резервов сокращения денежных расходов и роста поступления денежных средств, реализация которых зависит от производственно-сбытовых служб и находится вне компетенции финансово-экономических управлений.

В случае нарушения графика поступлений срываются графики оплаты сырья, или же выпускаются дополнительные объемы товарных векселей, что, в конечном счете, еще более сокращает долю денежных средств в расчетах.

Возникающие вследствие перебоев с финансированием срывы в поставках могут вызвать еще больший платежный кризис, результатами которого станут неисполнение обязательств по налоговым платежам, оплате кредитных обязательств, финансированию инвестиций и выплата заработной платы. Таким образом, утвержденный бюджет перестает исполняться, и компания переходит к бессистемному финансовому управлению с перспективой планирования платежей не далее чем на один день.

Итак, можно сделать вывод о том, что система бюджетирования так же, как и система производственно-экономического планирования не ориентирована на результат, которым в данном случае является достижение платежеспособности за счет собственных резервов сокращения затрат и повышения поступлений. Указанные меры, как правило, заменяются мероприятиями краткосрочного кредитования, а при отсутствии таких возможностей срывом графика платежей. Система не имеет гибкости вследствие отсутствия формализованной процедуры бюджетного учета, позволяющего отслеживать эффективность и целевой характер расходных средств и определять направления оперативного регулирования бюджетного дефицита. В результате при малейших изменениях рынка бюджет перестает исполняться на следующий же день после его утверждения и не выполняет никаких контрольных функций, что в итоге и приводит к потере платежеспособности предприятия.

В такой ситуации одним из способов решения проблемы считаем внедрение механизмов бюджетного контроля и корректировки показателей производства и сбыта по критерию обеспечения их безусловной ликвидности, что предполагает следующие дополнительные шаги:

- бюджетный контроль поступлений и расходов на основе системы оперативного учета платежей;
- бюджетирование поступлений и расходов на базе данных оперативного учета прямым счетом с повышением реалистичности бюджета;
- установление системы персональной ответственности за платежи и на ее основе системы персонализированных бюджетных полномочий;
- формирование заданий по сокращению дебиторской задолженности и сроков платежей для центров доходов при балансировании бюджета;
- определение заданий по сокращению затрат для центров затрат и инвестиций при балансировании бюджета;
- планирование закрепленных доходных источников для ключевых затратных статей, включая налоги, обслуживание задолженности и инвестиции.

Таким образом, исследовав организацию финансового планирования на некоторых предприятиях машиностроения, мы пришли к выводу, что оно практически не ориентировано на конкретные результаты. Финансовое положение многих российских предприятий остается неудовлетворительным отчасти и потому, что перед руководством предприятия и персоналом (исполнителями) не ставятся конкретные цели укрепления финансового состояния. А если цели не ставятся, можно ли ждать их достижения?

ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников.

Для руководящего состава российских предприятий обучение имеет особое значение, так как экономическое возрождение России невозможно без руководителей, владеющих современными знаниями и навыками успешного решения управленческих задач. Последние десять лет обучению руководителей уделялось явно недостаточное внимание. На многих предприятиях вообще нет руководителей, которые получили специальную подготовку в области управления. Такие руководители осуществляют управление не на основе знаний в сфере управления, а руководствуясь преимущественно интуицией и здравым смыслом.

Специфика обучения руководителей определяется структурой и содержанием их профессиональной деятельности. Среди важнейших целей повышения квалификации менеджеров, можно выделить следующие:

- дать руководителям знания, необходимые для успешного решения стоящих перед ними задач;
- систематизировать имеющийся опыт;
- дать возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в совершенствовании собственной работы.

Результатом повышения квалификации должна стать способность руководителей увидеть под другим углом решаемые ими проблемы и готовность в каждодневной управленческой практике находить новые, более эффективные решения, подкрепленные знаниями из области менеджмента.

Рассматривая проблему повышения квалификации руководителей, необходимо учитывать, что речь идет об обучении взрослых людей, которые уже получили образование (как правило, техническое или экономическое) и которые уже сформировались как личности.

Другой важной проблемой, с которой приходится сталкиваться при обучении руководителей, является то, что они недостаточно используют полученные знания на практике.

Третьей серьезной проблемой для сложившейся сегодня ситуации в области повышения квалификации руководителей является, с одной стороны, необходимость адаптации программ, используемых в западных бизнес-школах, а с другой, разработки собственных отечественных программ.

Для того, чтобы руководители, проходящие обучение, имели высокий уровень мотивации к обучению и были готовы использовать его

результаты на практике, они должны ясно видеть значимость обучения как для организации, так и лично для них. К сожалению, сегодня типичной является ситуация, когда в организации не уделяется достаточного внимания выявлению потребности в обучении различных категорий работников. Это происходит из-за того, что в организации отсутствуют документы и положения, регламентирующие порядок или технологию выявления этой потребности.

Многие организации не увязывают повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе в новой должности, к решению нового круга задач. Если для западных компаний совершенно естественной является практика, когда руководитель, получающий повышение в должности, прежде чем приступить к работе на новом месте, проходит курс обучения, готовящий его к выполнению новых, более сложных и ответственных задач, то для многих российских организаций вопрос о том, какие новые знания необходимы руководителям, получающим повышение, часто даже не ставится.

Рассмотренные проблемы являются характерными для многих российских предприятий, не являются исключением и предприятия Самарской области.

Эта проблема успешно решается в некоторых отечественных организациях путем включения в программы обучения модулей, охватывающих различные аспекты управленческой деятельности. Так, в качестве примера можно привести опыт повышения квалификации Центра дополнительного профессионального образования МФТИ по годичной программе "Инновационный менеджмент". Обучение проводилось без отрыва от производства. Учеба проходила преимущественно в выходные дни, что потребовало от слушателей высокой мобилизации сил. Учебный курс состоял из 11 модулей (Менеджмент; Стратегический менеджмент; Маркетинг; Управление финансами; Управление качеством; Управление проектами; Технологии эффективного управления персоналом; Развитие навыков управления; Механизмы управления; Инновационный менеджмент; Управление бизнес-процессами).

Особую ценность для предприятия имело то, что дипломные работы, выполненные слушателями по завершению программы, были направлены на решение реальных проблем организации, и руководство изначально было настроено на их реализацию.

Следует отметить, что защита дипломных проектов проходила в условиях, когда работы обучающихся были реализованы в производственной практике предприятия.

Таким образом, можно отметить, что в современных условиях растет значение и роль повышения квалификации менеджеров для успешной деятельности и роста отечественных предприятий. При этом существуют ряд проблем в ее организации, решение которых требует более полного учета факторов, влияющих на определение потребности в обучении, обеспечения комплексности, непрерывности, гибкости процесса повышения квалификации, обеспечения тесной взаимосвязи с реальной производственной и управленческой деятельностью.

СТРУКТУРА КОМПЛЕКСА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Комплекс стратегических целей определяет эффективность стратегического плана компании.

Различают две базовые цели компании:

- внешняя цель- миссия;
- внутренняя - общекорпоративная стратегическая цель.

Отказ от выделения главной внутренней цели и простое перечисление множества равнозначных целей, например увеличение доли рынка, прибыльность, рентабельность, рост и расширение компании и т.д., попытка одновременно придерживаться многих противоречащих друг другу целей равносильна, полной дезориентации. Поэтому выделение главной цели - абсолютная необходимость.

Как правило, собственники в качестве общекорпоративной стратегической цели хотят получить рост стоимости или рост текущей рентабельности компании. Критерии достижения (требуемый уровень рентабельности или прирост стоимости) устанавливаются в зависимости от рыночной ситуации и, как правило, экспертно - непосредственно собственниками или каким-либо коллегиальным органом при собственниках.

Комплекс стратегических целей является результатом декомпозиции общекорпоративной стратегической цели компании и включает:

- стратегические цели СБЕ;
- стратегические цели функциональных подразделений (управлений, отделов, групп) и отдельных менеджеров.

Стратегические цели СБЕ формируются в результате разнесения общекорпоративной цели компании по отдельным СБЕ. В случае, если общекорпоративной целью компании считается рост акционерной стоимости, то стратегическими целями СБЕ являются рост доли каждой конкретной СБЕ в акционерной стоимости компании. В этом случае для количественной оценки стратегических целей СБЕ может быть использована:

- типовая методика оценки стоимости СБЕ (при условии ведения отдельного баланса СБЕ);
- процедура разнесения целевого прироста акционерной стоимости компании между отдельными СБЕ по какой-то базе, например, капиталоёмкости СБЕ.

Стратегические цели функциональных подразделений и отдельных менеджеров компании формируются в соответствии с принципами Системы сбалансированных показателей.

Декомпозицию общекорпоративной стратегической цели для каждой СБЕ и каждой функциональной службы должно проводить высшее руководство Компании таким образом, чтобы достижение каждой цели стало зоной ответственности одного из менеджеров предприятия - в зависимости от его уровня в иерархии управления. Дальнейшая деком-

позиция целей может производиться руководителями соответствующих СБЕ и служб.

По каждой цели необходимо:

- определить критерий достижения целей - ключевой показатель эффективности (КПЭ), которым оценивается результативность достижения соответствующей цели;

- установить целевое значение показателя, достижение которого будет говорить о достижении цели (об успешности выполнения функции или процесса).

Эти показатели затем детализируются до уровня подразделений и исполнителей, образуя Систему КПЭ и переводя стратегию предприятия на язык персонифицированных задач и критериев эффективности их решения.

В результате формат подготовки стратегических целей и ключевых показателей эффективности функциональных служб предприятия представляется в виде таблицы:

Подготовка стратегических целей и ключевых показателей эффективности функциональных служб предприятия

Цель	Ответственный	КПЭ	Целевое значение КПЭ

Управление, основанное на эффективности, является прогрессивным методом корпоративного управления, позволяет своевременно реагировать на изменения условий на рынке и обеспечивать конкурентные преимущества.

Оценка эффективности - инструмент, который позволяет определить, насколько управление компанией соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности росту рыночной стоимости компании. Система КПЭ - инструмент, облегчающий процесс принятия управленческих решений за счет обеспечения руководства полноценной информацией.

Под системой КПЭ понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели. Система сбалансированных показателей включает КПЭ, необходимые для каждого объекта контроля (производственное или структурное подразделение) и методику их оценки. Система КПЭ и методика составляют основу для принятия решений, базируются на оценке эффективности деятельности компании и направлены на достижение стратегических целей организации.

Задача Системы КПЭ состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления. Набор показателей задает основу для формирования стратегии компании и включает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем.

КПЭ - количественные показатели, выраженные в цифровой форме. Необходимо сконцентрироваться только на самых существенных из

них, отсекая второстепенные, сокращая их количество до так называемых "ключевых". Выбранные КПЭ должны стимулировать сотрудников на осуществление соответствующих действий по достижению стратегических целей. Основные требования к КПЭ:

- ограниченное количество;
- единство для всей компании;
- измеримость, возможность представить показатель в цифровом выражении;
- прямая связь с важнейшим фактором успеха;
- подконтрольность, т.е. возможность влиять на факторы.

Стимул для для сотрудника.

Структура системы КПЭ зависит от отраслевой специфики компании и от задач структурного подразделения.

При формировании перечня КПЭ и их целевых значений необходимо учитывать взаимосвязь показателей и взаимозависимость их целевых значений, а также соответствие их выбранным стратегиям, т.е. комплекс ключевых показателей эффективности и их целевые значения должны быть сбалансированы. В противном случае можно получить взаимоисключающие целевые значения.

Н.Ф. Грибанова

*Российский государственный открытый
технический университет путей сообщения
Поволжский филиал, г. Саратов*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЬЮ КАПИТАЛА И ЕГО ОСОБЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Становление рыночных отношений в Российской Федерации сопряжено с переносом центра тяжести экономических реформ на конкретные организации.

В Послании Президента и программе правительства "Структурная перестройка и экономический рост в 1007 - 2000 годах" (Российская газета. 2004. 27 мая) особое внимание уделено финансовым проблемам микроэкономического уровня. Хозяйственный механизм управления экономикой фабрик и заводов нагружен до предела финансовыми проблемами. От их решения зависит успешная работа организаций в условиях рынка. Финансовые проблемы всегда находились в центре внимания Президента и Правительства. Однако процесс реформирования пока не привел к заметным положительным антикризисным финансовым результатам. Такое положение можно объяснить отсутствием системного стратегического воздействия на финансовый процесс с помощью аналитических методов, обеспечивающих состоятельность предприятий.

Среди этих методов важная роль принадлежит стратегическому анализу и прогнозированию финансовой устойчивости организации. Постановлением Правительства РФ от 10 июля 1998 г. № 762 "О мерах по стабилизации экономического положения в стране" утверждены: "Программа правительства Российской Федерации по стабилизации

экономики и финансов" и "План стабилизации мер Правительства Российской Федерации". Реализация мероприятий, содержащихся в утвержденных документах, призвана стабилизировать социально-экономическое положение в стране и создать антикризисные условия для достижения устойчивости экономического роста.

До настоящего времени наука не располагала целостной системой знаний, которую можно было бы признать теоретической основой управления ценностью капитала. Наряду с другими часто применяемыми критериями в качестве оценки состояния предприятия используется стоимость капитала. Различные авторы подходят к определению стоимости с диаметральных позиций.

Трудовая теория стоимости (А.Смит, Д.Рикардо, К.Маркс) утверждает, что стоимость товаров формируется в соответствии с величиной трудозатрат их производства. Стоимость - воплощенный в товаре общественный труд.

На трудовую теорию стоимости опирается и теория прибавочной стоимости К. Маркса. С точки зрения диалектического материализма, Маркс подошел к исследованию меновой стоимости и с помощью этого метода было им сделано открытие двойственного характера труда.

Субъективно-психологическая теория стоимости (У. Джевонс, Ф. Визер, Л. Вальрас, В. Парето) утверждает, что стоимость товаров формируется в соответствии с величиной их полезности. Австрийская школа предельной полезности (ее основатели К. Менгер, О. Бем-Баверк и Ф. Визер) дала объяснение стоимости (ценности) и цены благ и услуг с позиции экономической психологии покупателя, потребителя полезных вещей.

В теории частичного равновесия А. Маршалла был достигнут компромисс между теорией полезности и издержек производства, а термин "стоимость" употребляется как синоним цены, а "номинальная стоимость" - как обозначение равновесной цены.

На идеи Маршалла опирался Дж. Р. Хикс при разработке своей теории стоимости. В теории Хикса сохраняются субъективные акценты в характеристике факторов, влияющих на формирование цены, но отсутствует категория предельной полезности, при этом Хикс оперирует более четкими рыночными категориями - количество покупаемого товара, его цена, доход покупателя и пр.

В соответствии со ст. 13 2 Гражданского кодекса РФ, "предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью, т. е. оно или его часть могут быть объектом купли-продажи, залога, аренды и других сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещных прав. В состав предприятия как имущественного комплекса входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором".

Для правильного понимания рассматриваемой концепции необходимо отметить, что она основана на виде стоимости, не являющемся рыночным.

Таким образом, управление ценностью и оценка капитала может основываться на различных видах стоимости. Их можно представить в виде следующей схемы

Виды стоимости				
Воспроизводственная (В.С. Немчинов)	Остаточная	Ликвидная	Замещения	Балансовая
				в т.ч. восстановительная
Инвестиционная	Страховая	Рыночная	Субъективная (А. Маршалл, Дж. Р. Хикс)	Потребительная (К. Маркс, А. Смит, Д. Рикардо)
Имущественный комплекс	Текущая	Арендная	Залоговая	Налогооблагаемая
Стоимость обмена	Заемная	Утилизационная		

Ликвидационная стоимость - это чистая стоимость элементов предприятия, то есть чистая стоимость его активов (чистая балансовая стоимость), за вычетом расходов на ликвидацию предприятия как системы. $LV=NBV-SLE$, где NBV - чистая стоимость элементов предприятия, или суммарная стоимость продажи активов предприятия за вычетом кредиторской задолженности и кредитов предприятия; SLE расходы на ликвидацию предприятия как системы.

Обоснованная рыночная стоимость это стоимость предприятия как системы элементов, то есть чистая стоимость элементов плюс системный эффект предприятия (goodwill). Обоснованная рыночная стоимость не может быть ниже ликвидационной.

Инвестиционная стоимость - это стоимость предприятия как элемента системы высшего порядка (подсистемы корпорации), то есть стоимость элементов плюс системный эффект первого порядка (goodwill) плюс доля данного предприятия в системном эффекте второго порядка (корпоративный эффект).

$IV=FMV+SE_2^1$, где IV - инвестиционная стоимость предприятия; SE_2^1 -доля данного предприятия в системном эффекте второго порядка (корпоративный эффект), FMV - обоснованная рыночная стоимость предприятия. Может быть как положительной, так и отрицательной.

Стоимость замещения заключается в определении текущей удельной или полной стоимости предприятия-аналога, базирующейся на определении текущих удельных или полных затрат на строительство современного предприятия, аналогичного оцениваемому.

Расчет ликвидационной стоимости используется для ликвидируемых предприятий, а также когда текущие и прогнозируемые денежные потоки от производственной деятельности предприятия невелики по сравнению со стоимостью его чистых активов (доход на активы низкий или отрицательный) или когда стоимость предприятия при ликвидации может быть выше, чем при продолжении его деятельности, а также в других случаях.

Вместе с тем приходится констатировать, что в отечественной литературе, применительно к современной российской действительности указанная проблема разработана далеко не полностью. Работы вышеназванных авторов имеют большое значение для методологического обеспечения состоятельности. Однако в них недостаточно полно учитываются современные требования к экономическому анализу стоимости, возможности и особенности его информационного обеспечения, целевая направленность, адресность, согласованность, динамичность, комплексность, реализуемость и эффективность, ставшие насущной потребностью в условиях российской рыночной экономики.

Ю.В. Гусаков

*Самарская государственная
экономическая академия*

ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ - ОСНОВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО УСПЕХА ПРЕДПРИЯТИЯ

Законы бизнеса, приводящие к успеху или к банкротству, претерпели эволюционный процесс: с общины до капитализма.

Появилась потребность в талантливых управленцах, которые могли бы выработать свою стратегию управления и развития бизнеса, приводящие предприятие к успеху, или в крайнем случае, спасти ее от банкротства.

Ярким примером применения этого является Америка, так А.Чандлер, автор одной из пионерских работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия - "это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей" [1]. Определение стратегии А.Чандлера дополняется требованием экономичности для принимаемых курсов действий. "Стратегическая альтернатива определяется путем сопоставления возможностей и ресурсов корпорации с учетом приемлемого уровня риска" [1]. В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса: 1. Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать? 2. Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? 3. Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

Другой ученой А. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное обновление стратегии [2].

Процесс реализации стратегии может быть разделен на два больших этапа:

а) процесс стратегического планирования - выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

б) процесс стратегического управления - реализация определенной стратегии во времени, обновление стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчета и выбора альтернатив.

Стратегии предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь одну стратегию, а сложная - несколько на различных уровнях действия.

Концептуальная модель стратегического плана позволяет определить следующие этапы составления стратегического плана предприятия:

(1) Анализ окружающей среды:

- а) внешняя среда,
- б) внутренние возможности.

(2) Определение политики предприятия.

(3) Формулирование стратегии и выбор альтернатив:

- а) стратегия маркетинга,
- б) финансовая стратегия,
- в) стратегия НИОКР
- г) стратегия производства,
- д) социальная стратегия,
- е) стратегия организационных изменений,
- ж) экологическая стратегия.

Анализ литературы по стратегическому планированию показал, что и количество и содержание этапов составления стратегического плана, а также сама его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, среди которых основными являются:

1. Форма собственности предприятия.
2. Тип предприятия (специализированное или диверсифицированное).
3. Отраслевая принадлежность предприятия.
4. Размер предприятия (большое, среднее или малое).

Управленцы применяют различные стратегии, такие как:

- Стратегия роста;
- Начальная стратегия;
- Стратегия проникновения;
- Стратегия ускоренного роста;
- Стратегия переходного периода;
- Стратегия стабилизации и выживания.

Точно так же не существует единого горизонта стратегического планирования. В Европе часто встречаются долгосрочные 10-летние планы; американцы используют 5-летние планы, а японцы короткосрочные 3-летние планы.

Стратегия, будучи объединенной основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов, как на уровне предприятия в целом, так и на уровне подразделений. Выбор базовой стратегии есть прерогатива руководства предприятия. Руководство, оценивая и анализируя информацию, полученную на предыдущих шагах, принимает окончательное решение, приводящее фирму к спеху [3].

Но все же основной составляющей менеджмента является управление персоналом. Именно оно во многих случаях имеет при равных условиях решающее значение для успешного развития фирмы. Человеческие отношения - основа деятельности менеджера.

Рассматривая различные составляющие менеджмента, его школы и схемы управления, ясно видно, что цель каждой из них одна - вести фирму к вершине успеха. Следовательно, и цель стратегической деятельности фирмы, как системы менеджмента состоит в том, чтобы, используя все доступные средства, вести фирму по выбранной ей линии к вершине коммерческого успеха и удержать там, совершенству достигнутое.

* * *

1. Chandler A.D. Strategy and Structure, A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge: Mass, MIT Press, 1962.

2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

3. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.

А.Н. Евдокимов

*Самарская государственная
экономическая академия*

ГЕНЕЗИС УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ РОССИЙСКОЙ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

"Мы должны оглядываться на прошлое, ибо это все, что мы имеем для того, чтобы узнать что-либо о будущем". Нельзя не согласиться с этим высказыванием крупнейшего специалиста в области менеджмента

У.Д. Дункана. В самом деле, без знания истории трудно правильно подойти к решению современных проблем и выявлению перспективных тенденций. Именно исторические исследования позволяют избежать допущенных когда-то в прошлом ошибок, а некоторые, некогда найденные, но со временем забытые решения тех или иных проблем могут быть прямо использованы в настоящем. Тот же У. Дункан отмечает, что "история менеджмента полна полезных уроков для тех, кто готов у нее учиться". Эти высказывания в полной мере относятся и к российской теории управления, которая имеет фундаментальную базу, несмотря на современную ориентацию теоретиков и практиков в области менеджмента на западные управленческие доктрины.

Незнание истории отечественной управленческой мысли нередко порождает преувеличенные, излишне восторженные представления о достижениях западного, научного менеджмента, развитие которого осуждено гораздо полнее. Несомненно, зарубежные концепции и зарубежный опыт управления нуждаются в самом тщательном исследовании, но было бы неразумным игнорировать собственное историческое наследие, тем более, что практический менеджмент во многом определяется общим уровнем культуры нации и ее историческими традициями. Известный русский мыслитель И.А.Ильин, с нашей точки зрения, совершенно справедливо писал: "Каждый народ и каждая страна есть живая индивидуальность со своими особыми данными, со своей неповторимой историей, душой и природой. ... Нет одинаковых народов и не должно быть одинаковых форм и конституций. Слепое заимствование и подражание нелепо, опасно и может стать гибельным".

Российские ученые на протяжении многих десятилетий выдвигали и обосновывали идеи не менее плодотворные, чем концепции их именитых зарубежных коллег.

Хотелось бы также при изучении генезиса российских управленческих концепций обратить также внимание на следующие весьма существенные обстоятельства.

Во-первых, было бы неправильным согласиться с господствующим в историко-управленческой литературе утверждением, согласно которому разработка научных принципов организации труда и управления началась в России только после Октября 1917 г.

Во-вторых, в годы становления менеджмента как науки последняя имела несколько терминологических обозначений. Родоначальник этой отрасли знания американский инженер Ф. У. Тейлор дал ей название "научный менеджмент", что в переводе на русский значило "научное управление". Популяризатор и толкователь принципов Ф. Тейлора французский ученый профессор де Шательер перевел это название на французский язык как "научная организация труда". В Германии новая область науки быстро распространилась под именем "рационализация". В России все эти обозначения нередко употреблялись как синонимы, а развитие научного менеджмента долгое время шло под флагом "НОТ". НОТовское движение зародилось в России примерно в то же время, что в США и в Европе.

До первой мировой войны в России насчитывалось восемь предприятий, работа на которых была организована по системе Тэйлора, тогда как во Франции - лишь одно.

В-третьих, спецификой отечественной школы научного менеджмента, даже в эпоху господствования механистических тейлоровских подходов, человек в производстве всегда рассматривался не просто как определенного качества рабочая сила, а некий одушевленный элемент организации производства. Даже известные принципы организации так называемого социалистического соревнования основывались на морально-этических качествах работника.

В-четвертых, российская управленческая мысль всегда ориентировалась на массовую передачу достигнутого опыта, чем выгодно отличалась от западного менеджмента, формировавшегося в условиях жесточайшей конкуренции.

В-пятых, особое значение отечественная школа менеджмента всегда придавала психологическим, а с нашей точки зрения это является и синонимом интеллектуальным подходам в разработке различных форм управления.

Движение по научной организации труда и управления получило достаточно широкое отражение в отечественной дооктябрьской литературе. Возникло даже специальное издательство во главе с инженером Левенстреном, выходили журналы "Русское богатство", "Мир божий", "Журнал для всех" и др., в которых активно публиковались статьи по управленческой тематике.

В годы первой мировой войны и "военного коммунизма" научные принципы организации труда не могли получить широкого распространения, они использовались в усеченном виде и лишь на отдельных предприятиях военного производства. По окончании гражданской войны, с переходом к новой экономической политике (1921 г.), движение за научную организацию труда и управления быстро активизировалось.

Мощный толчок процессу становления отечественного научного менеджмента дала Первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства, созданная под эгидой НКПС по инициативе Л. Д. Троцкого и начавшая свою работу 20 января 1921 г. Хотя ее организатором был Комиссариат путей сообщения, обсуждавшиеся на конференции вопросы выходили далеко за пределы транспортной проблематики, и где поднимались такие теоретические проблемы, как организация труда в масштабах общества, хозяйственная плановость, физиология и психология труда, отношение к тейлоризму и т. д. Их решения требовала новая организация труда и управления, приходящая на смену тоталитарной системе "военного коммунизма", появилась необходимость теоретико-методологических обобщений.

Всероссийский форум обнаружил существенные расхождения в общетеоретических трактовках НОТ и управления. Главными вопросами, по которым велась наиболее острая полемика, являлись отношение к западным концепциям менеджмента, прежде всего к тейлоризму, и выработка методологически правильного подхода к НОТ.

Хотелось бы обратить внимание и на другой, весьма важный с методологической точки зрения момент: конференция в целом показала достаточно глубокое понимание ее участниками сложности, многомерности самого понятия научной организации труда и управления, выделив "не только хозяйственно-техническую сторону ее, что было харак-

терно для Ф. Тейлора, но также общественно-экономическую и психофизиологическую. Такая трактовка вопроса закладывала основу для выработки комплексного подхода к анализу вопросов менеджмента. Неслучайно в работе конференции принимали участие представители самых различных специальностей: техники, инженеры, экономисты, психологи, физиологи, врачи и пр.

В общей резолюции конференции было сформулировано достаточно зрелое определение НОТ: "Под научной организацией труда надлежит понимать организацию, основанную на тщательном изучении производственного процесса со всеми сопровождающими его условиями и факторами. Основным методом при этом является измерение с натуры затрат времени, материалов и механической работы, анализ всех полученных данных и синтез, дающий стройный, наиболее выгодный план производства" И далее в основе НОТ лежат выводы психофизиологии, рефлексологии и гигиены относительно процессов труда и утомляемости человека, что якобы позволяет соблюсти не только требования "экономизации производства", но и интересы трудящихся.

Явившись первым как в России, так и во всем мире опытом широкого обсуждения вопросов труда, конференция стала выдающимся событием в истории формирования отечественного менеджмента. Именно после первой конференции широким фронтом под знаменем НОТ начинаются исследования по всей организационно-управленческой проблематике; непродолжительный по времени, но яркий период самоутверждения и быстрого развития менеджмента в России, завершившийся вместе с окончанием НЭПа. При этом не следует забывать, что процесс становления и развития отечественного научного менеджмента происходил в сложных исторических условиях. В восстановительный, а затем и реконструктивный периоды, при острой нехватке ресурсов от науки в первую очередь требовалась разработка чисто практических указаний того, как следует планировать производство, стимулировать труд, работать с наименьшими затратами времени, материальных и денежных средств. Внимание ученых было сосредоточено на таких частных проблемах, как рациональная организация рабочего места, совершенствование структуры управленческого аппарата, упрощение делопроизводства, создание простых и дешевых форм учета и отчетности, постановка контроля над выполнением заданий и др. Многие работы были посвящены исследованию отдельных функций и методов экономического управления.

Однако было бы заблуждением считать, что в 1920-е гг. отсутствовали теоретико-методологические исследования. Жаркие дискуссии проходили по таким вопросам, как определение понятия "управление", возможность и необходимость выделения особой науки об управлении, ее предмет, метод, пути развития и пр. Так, по мнению большинства специалистов, управление производством нельзя трактовать исключительно как искусство и не замечать при этом наличия в нем каких-то общих принципов и причинно-следственных связей. Управление должно стать одновременно самостоятельной наукой, областью точно сформулированных научных посылок и выводов.

Важно подчеркнуть, что основоположники научного менеджмента в России, не отрицая определенной роли в управлении интуиции, индивидуальные качества организаторов, не отрицая значения искусства, отдавали приоритет изучению и использованию закономерностей и принципов управления, объективно отражающих потребности производства. "Знания и опыт в вопросах управления трудом, - отмечал В. Подгаецкий, - поддаются приведению в определенную систему, поэтому возможно и нужно считать научную организацию труда особой наукой". И чем полнее будет систематизирован управленческий опыт, чем больше будет выявлено и изучено законов и принципов управления, тем полнее и быстрее оно превратится из искусства, посильного лишь немногим индивидуумам, в науку, которой могут и должны овладеть многие хозяйственники. Но это отнюдь не означает исчезновения искусства управления, умения практически воплотить научные обобщения.

Вопрос о наличии устойчивых закономерностей в организационно-управленческой сфере деятельности людей и необходимость их обнаружения и формулировки поднимался многими отечественными исследователями. Так М. Яковлев, выделив проблемы организации народного хозяйства в целом в особую группу знаний и поставив вопрос о возможности существования в системе наук науки управления производством, попытался обозначить предмет последней, под которым ученый подразумевал законы построения хозяйственного аппарата. Изучение управления, не сомневался В. Подгаецкий, "должно привести к созданию определенных правил и законов науки об управлении". Ранее подобная идея высказывалась Л. Ждановым.

Таким образом, можно утверждать, что в 1920-е гг., с одной стороны, российские ученые достаточно глубоко анализировали вопросы научного управления производством, а с другой стороны, в отличие от западных школ менеджмента, где новаторские идеи, освещались чаще всего в научных трудах, не доступных для значительного числа заинтересованных лиц, отечественная школа была еще и публичной школой новаций менеджмента.

В.В. Егорова

*Самарская государственная
экономическая академия*

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

Согласно теории фирмы Е. Пенроуз (Оксфорд) - компетентность менеджера и человеческие ресурсы контролируют пределы роста фирмы. Мы на практике видим, что рост компетенции менеджмента становится стратегической целью многих компаний и их важнейшим устойчивым конкурентным преимуществом. Для нашей экономики все более справедливым становится выражению П. Друкера "бизнес - это процесс, который превращает такой особый вид ресурсов, как знания, в экономические ценности".

Итак, акторы бизнеса нуждаются в серьезном, ориентированном только на их нужды образовании. Бизнес-образование, в свою очередь, ориентируется на развитие у бизнесменов предпринимательского таланта и повышение управленческой компетентности.

Подготовка в сфере бизнеса появилась в Европе в конце позапрошлого века в виде торговых училищ прямо унаследовавших традиции профессиональных гильдий. После Второй мировой войны они стали школами бизнеса, а, в восьмидесятых годах - школами менеджмента. Преподавание в этих школах представляло собой адаптацию педагогической модели, преобладавшей в правовых и медицинских учебных заведениях того времени. Метод обучения на примере конкретной ситуации (Кейс) берет свое начало в практике правовых школ, он был впервые применен для обучения предпринимательству в Гарвардской школе бизнеса в 1940-х гг. Традиция внештатного преподавательского состава, приходящего из корпораций, является аналогом с медицинскими школами, где преподаватели являются практикующими врачами. В США бизнес-образование сложилось в 1950-х гг. Европейские страны при создании большинства своих учебных заведений и программ в 1960 - 1970 гг. следовали американской модели. Сейчас в мире сложился весьма масштабный, оказывающий глубокое влияние на экономику государств сектор образовательных услуг - бизнес-образование. Во второй половине двадцатого столетия сформировалось три принципиальных модели бизнесобразования: американская, немецкая, смешанная.

Американская модель предусматривает сочетание двух профессий: базовая (инженер, врач, юрист и т.д.), которую человек приобретает в университете, плюс высокая управленческая квалификация, получаемая в широкой сети школ бизнеса при университетах. Специалист, как правило, становится профессиональным менеджером в зрелом возрасте, в том случае, если он приобретает достаточный опыт практической работы и проявляет готовность к управленческой деятельности или предпринимательству. Эта модель (профессиональный менеджер) преобладает в США, Великобритании, ряде азиатских и латиноамериканских государств.

Немецкая модель нам близка и понятна, в Советском Союзе существовала именно она. Ее суть состоит в подготовке специалистов в сфере управления на основе тех же принципов, что и в других областях знания - технических, гуманитарных, естественных. Центр тяжести такой системы приходится на глубокое профессиональное образование в ВУЗах. Далее специалист на протяжении всей своей карьеры расширяет свой профессиональный кругозор и приобретает некоторые управленческие знания на различного рода курсах в учебных центрах и институтах повышения квалификации. Эта модель (квалифицированный руководитель) в настоящее время доминирует в Германии, Австрии, Швейцарии.

Смешанная модель предполагает подготовку профессиональных управленцев как в сфере высшего образования, так и в специализированных учебных заведениях типа школ бизнеса. Эта модель доминирует в Италии, Испании, Франции, Голландии, Польше и др.

По словам В.М. Филиппова, возникновение и развитие бизнесобразования в России в 90 -е гг. - одно из важнейших качественных из-

менений в системе профессионального и дополнительного образования. Бизнес-образование является пионером и испытательной лабораторией для разработки и внедрения новых образовательных технологий. Министр образования РФ этими словами объявил о формировании в России смешанной модели бизнес-образования, в рамках которой мирно сосуществуют и дополняют друг друга все формы подготовки и развития акторов бизнеса.

Уже создана правовая основа для процесса распространения программ Master of Business Administration - MBA, который начался несколько лет назад по инициативе Российской Ассоциации Бизнес-Образования и ряда выдающихся отечественных школ бизнеса. В MBA-программах активные методы обучения действием, выполнение проектов и стажировки развивают способность применения знаний в сложных неоднозначных ситуациях. Это определяет специфические требования к организации учебного процесса и не позволяет применить в рамках MBA учебно-тематических планов и преподавательских методов присущих второму высшему образованию и магистратуре, ориентированным на научную компоненту.

Определимся с основными участниками бизнес-образования в России.

Ведущие школы бизнеса, получившие международное признание: АНХ; ИМИСП; МИМ "ЛИНК"; ШБ ГУ-ВШЭ...

Ведущие российские вузы: ГУУ; РЭА им. Плеханова; Финансовая академия; МГУ; СПбГУ...

Региональные лидеры: КИМБ (Калининград); ИМЭИБ ОмГУПС (Омск); РМЦПК (Пермь); СГЭА (Самара)...

1. По данным Министерства образования РФ, число учебных заведений, которые занимаются подготовкой управленческих кадров, на сегодняшний день превышает 1 тыс.

2. Что касается качества образования, то это явление многоаспектное, системное и под силу только только многочисленным профессорско - преподавательским коллективам:

- качество преподавания (учебного процесса и педагогической деятельности);
- качество научно-педагогических кадров;
- качество образовательных программ;
- качество материально-технической базы, информационно-образовательной среды;
- качество слушателей;
- качество управления;
- качество научных исследований.

Каждый из перечисленных аспектов имеет весьма существенное значение для качества образования вообще. В свою очередь, по крайней мере, шесть из них зависят от эффективности системы мотивации ППС и системы повышения квалификации преподавательских кадров.

Отметим некоторые отличия бизнес-образования от классического. Классическое образование всегда ориентировалось на передачу учащимся фундаментальных знаний (запоминание), правил и законов (систематизация). На этой основе формируются навыки применения полученных знаний с целью определения однозначного и часто единствен-

ного, правильного решения. Модель выпускника ВУЗа - высококвалифицированный (в своей области) профессионал - исполнитель. Парадигма бизнес-образования имеет другую основу. Взамен акцента на усвоение знаний и правил - концентрация на обучении тому, как освоить технику подготовки (анализ внешней среды) и принятия управленческих решений в условиях неопределенности. Неоднозначность и неопределенность - едва ли не самые существенные понятия, характеризующие рыночную среду бизнеса. Поэтому в управлении всегда присутствует поливариантность - за любым хорошим решением кроется еще более лучшее. Именно на формирование способности легко переносить неопределенность, адаптироваться к ней и принимать в условиях неопределенности эффективные решения, ориентирована методика учебного процесса в бизнес-образовании. Поэтому в арсенале ведущих школ бизнеса широко используются интерактивные методы (мозговой штурм, тренинг, ролевая имитация, разбор проблемных ситуаций, компьютерная симуляция...) (см. таблицу).

Основные аспекты академического и бизнес-образования

Вузовское академическое образование	Бизнес-образование
Фундаментальное	Прикладное
Цель - глубокие профессиональные знания и общая эрудиция	Развитие управленческих навыков и умений принимать эффективные решения
Цель - получение хорошей профессии	Цель - карьера руководителя
База, на которой строится обучение, - профессиональные НИОКР	База, на которой строится обучение, - опыт ведения реального бизнеса
доктора и кандидаты наук (опыт практической работы вторичен)	Преподаватели (в идеале) - это менеджеры-практики и бизнес консультанты (желательно с учеными степенями)
Академические учебники и учебные пособия, написанные светилами науки	Прикладные учебники и учебные пособия в форме самоучителей, созданные практиками
Программы строятся по детализированным академическим стандартам	Программы отличаются гибкостью, высокой адаптивностью к потребностям рынка
Образование (в идеале) несет большую социальную нагрузку и является равнодоступным для всех слоев населения	Образование ориентированно на "удачников": элитарную социальную группу предпринимателей и менеджеров
Пользуется бюджетной поддержкой, (в идеале) бесплатное	Самоокупаемое по определению, дорогое, платное
Что дает обществу: специалистов для работы в народном хозяйстве	Что дает обществу: бизнесменов, способных создавать рабочие места в экономике

Для профессионалов бизнес-образования очевидно, что парадигмы классического и бизнес-образования существенно отличаются. Они не исключают друг друга, они существуют параллельно. Для разных целей, для разных клиентов. И в рамках образовательного пространства дополняют друг друга, обогащая образование в целом.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ

Обязательства предприятия могут быть подразделены на следующие группы:

- обязательства перед фискальной системой. Это обязательства по налогам, штрафам и пени перед бюджетами, платежами в пенсионный фонд, т.е. обязательства, по которым необходимо платить в установленном порядке независимо от воли предприятия;

- обязательства перед финансово-кредитной системой. Это обязательства перед банками, финансовыми компаниями в случае, если предприятие взяло ссуду или заем в денежной форме либо в виде ценных бумаг на основе кредитного договора. Сюда же входят обязательства перед страховыми компаниями, где предприятие берет будущий заем под свои страхуемые риски;

- обязательства перед кредиторами за поставленные ими товары или услуги. Это обязательства перед другими предприятиями или предпринимателями, которые возникают в результате договора;

- обязательства перед акционерами и работниками предприятия (внутренний долг). В эту группу входят обязательства по оплате труда, выплате премий, дивидендов и т.д.

Обязательства предприятия, возникающие в результате финансово-хозяйственной деятельности, имеют определенные сроки исполнения.

Нарушение сроков исполнения обязательств ведет к возникновению у контрагентов рисков. Чем больше рисков создает предприятие контрагентам, чем чаще и длительнее оно задерживает исполнение обязательств, тем ненадежнее оно выглядит в глазах партнеров, контрагентов, собственных работников и т.д. :

Такое предприятие обретает репутацию ненадежного партнера, недобросовестного плательщика, налогоплательщика, работодателя и т.д.

Ненадежное исполнение обязательств свидетельствует:

- о необязательности как о стиле взаимодействия между партнерами, если предприятие располагает ресурсами, достаточными для выполнения имеющихся обязательств;

- о дефиците или кризисе возможностей для исполнения обязательств.

Необязательность как стиль работы влечет за собой, как правило, отказ партнеров от взаимодействия, штрафы и иные санкции, предусмотренные законодательством и договорами, но и в конечном счете партнеры или кредиторы сохраняют надежду на погашение обязательств без особого ущерба.

Когда предприятие испытывает дефицит или кризис возможностей для исполнения имеющихся обязательств, возникает вопрос, способно ли оно в полной мере, т. е. не нанося ущерба, удовлетворить кредиторов. И здесь не принципиально, способно ли оно удовлетворить одних

кредиторов в ущерб другим. Важно, способно ли предприятие без ущерба удовлетворить всех кредиторов в надлежащие сроки, платежеспособно ли оно.

Предприятие, которое из режима своевременного исполнения переходит в кризисную зону ненадежного исполнения, исполнения со срывами и срывами вплоть до безнадежного состояния становится как партнер неплатежеспособным, или несостоятельным, наносящим ущерб своим кредиторам.

Очевидно, что неплатежеспособность есть некая переменная характеристика, которая может иметь разные градации - от эпизодической до устойчивой (хронической) неплатежеспособности.

Устойчивая и хроническая неплатежеспособность предприятия с финансовой точки зрения означает, что такое предприятие:

- "поглощает (с задержкой или безнадежно) ресурсы или средства кредиторов, их товары, деньги и услуги. Это средства банков, других предприятий, собственных работников, акционеров и т.д.

- формирует недоимки по налогам и иным обязательным платежам.

Неплатежеспособность предприятия как тенденция прямо пропорциональна объему обязательств и обратно пропорциональна величине среднегодовой выручки. Действительно, абсолютно платежеспособным является предприятие, капитал которого полностью является собственным, а обязательства отсутствуют. Так как обязательства возникают всегда (например, по налогам), это означает, что данное предприятие с опережением (авансом) исполняет свои обязательства. Оно никому не должно и вопрос о его неплатежеспособности просто не возникает.

В то же время предприятие может абсолютно не иметь собственного капитала, работать целиком на заемных средствах и оставаться платежеспособным. Все зависит от выручки.

В общем случае причинами неплатежеспособности являются факторы, влияющие:

- на снижение или недостаточный рост выручки,

- на опережающий прирост обязательств.

Замедление темпов роста выручки либо ее абсолютное снижение наблюдается:

- при затоваривании, когда рынок снижает спрос на продукцию из-за ее неудовлетворительного качества, высокой цены или уменьшения в ней потребности;

- при растущем не возврате платежей за отгруженную продукцию, когда предприятие работает с надежными покупателями или не свободно в выборе покупателя,

- при сужении рынка за счет ограничения на него доступа путем ввода запретов, квот, таможенных барьеров и т. д.

Иными словами, здесь простые причины: или не берут продукцию (услуги), или берут, но не платят, или не пускают на рынок.

Опережающий темп прироста обязательств наблюдается в тех случаях, когда:

- предприятие осуществляет неэффективные долгосрочные финансовые вложения (капиталовложения), которые не сопровождаются соответствующим ростом выручки. Здесь может быть разрыв между сегодняшними вложениями и завтрашним приростом выручки;

- предприятие загружает производство избыточными (неработающими) запасами, которые не увеличивают объемов производства и выручки;
- предприятие наращивает средства в расчетах, которые практически не имеют отношения к выручке;
- предприятие несет убытки.

Данный комплекс общих мер неплатежеспособности характерен для всех предприятий, испытывающих трудности своевременного расчета по своим обязательствам, независимо от страны производства и рынка. Ситуация особо усугубляется, когда отсутствует планирование и управление денежными потоками.

В общем и целом причины неплатежеспособности могут быть сведены к двум основным:

- отставанию от запросов рынка (по предлагаемому ассортименту, качеству, цене и т.д.). В этом случае можно говорить о болезни бизнеса;
- неудовлетворительному финансовому руководству предприятием, когда оно избыточно отягощается обязательствами. В данном случае можно говорить о болезни финансового управления или менеджмента.

Первый случай более наглядно отражается на выручке, а второй - на приросте массы обязательств.

Рыночная экономика, т.е. экономика, когда товары производятся и распространяются не в плановом порядке, а в порядке частной инициативы независимых предпринимателей, ориентированных на спрос потребителей, доказала свою жизнеспособность, поскольку она:

- изначально ориентирована на платежеспособный спрос потребителей;
- основана на частной выгоде (отсюда стимулы технического прогресса, эффективности производства и т. д.);
- предполагает конкретную борьбу по инициативе предпринимателей, вынужденных в целях максимизации своих: доходов ориентироваться на потребителей (рынок), на снижение собственных издержек и отсев или банкротство тех, кто отстает от растущих запросов рынка по качеству и ассортименту предложения товаров и услуг, а также по уровню собственных издержек

Современная экономика накануне ее реформирования именовалась экономикой развитого социализма. Она формировалась десятки лет и обрела ряд специфических характеристик, совершенно неведомых рыночной экономике. Так, доходы предприятий изымались еще в момент отгрузки предприятиями продукции. На верхних уровнях правления народным хозяйством эти доходы складывались и перераспределялись. Частично они возвращались на предприятие, но не как заработанное, а как полученное. Предприятия централизованно получали капитальные вложения, фонд заработной платы и так - вплоть до командировочных расходов, т.е. фактически они были поставлены в условия жесткой сметы расходов, которая никогда не увязывалась с реальной прибылью предприятия. Соответственно развился менталитет, ориентированный:

- на исполнение планов и смет, но не обученный навыкам управления финансами;
- на выпрашивание у государства средств, ресурсов при любом подходящем случае, считая это естественным правилом;
- на использование заработанного или полученного на то, на что раньше тратить средства особо не допускалось или строго регламентировалось

(на инвестиции, элементы внешней роскоши - иномарки, стильную мебель, на заграничные командировки и т.п.).

Иными словами, многолетнее сдерживание и вынужденный аскетизм подспудно породили тягу к расточительству, которая проявила себя, как только представилась соответствующая возможность.

Вся эта совокупность специфических характеристик определила особую предрасположенность многих предприятий к кризису и банкротству в условиях реформирования экономики.

Непосредственному началу рыночных реформ предшествовал краткосрочный период первоначального становления частных коммерческих структур. Доходы многих из них основывались на ценовых ножницах между установленными государственными ценами на продукцию и фактическими рыночными.

Рыночные цены стали ориентиром для предприятий в условиях отмены государственного регулирования цен. По отдельным видам продукции цены превысили и мировой уровень. Это породило затоваривание либо отгрузку товаров без предоплаты с высоким риском, что они не будут вовремя оплачены. Широкое распространение получили расчеты по так называемому бартеру, когда стороны обмениваются товарами без денежных расчетов, хотя при этом возникают налоговые обязательства и не образуется средств даже на оплату труда.

Фактически при господстве монополий - предприятий-гигантов, не имевших на внутреннем рынке конкурентов, был спровоцирован интерес к росту доходов предприятий за счет роста цен на продукцию при пониженных объемах производства. Это привело к резкому росту цен и одновременному снижению объемов производства.

Подтвердилось положение экономической теории о том, что в условиях монополии при отсутствии рыночного регулирования цен колебаниями спроса и предложения и государственного контроля за ценами неизбежны рост цен и одновременное сокращение объемов производства. Рост цен и спад производства одновременно сопровождался прогрессивным ростом всех видов платежей, и, прежде всего между предприятиями.

В известной степени в формировании платежей участвовало государство, которое, декларировав рыночные свободы производителей, в то же время обязывало их осуществлять обязательные поставки сельскому хозяйству и армии при отсутствии реальных расчетов. Однако анализ объективных причин платежей не объяснял их столь высокого уровня. Иными словами, неплатежеспособное предприятие наносит финансовый ущерб кредиторам, оказывает на них депрессивное влияние путем изъятия их ресурсов.

Неполный перечень причин убыточности предприятий:

- неизбежная убыточность отдельных предприятий в общем убыточном потоке затрат и доходов отрасли, региона, страны в целом;
- убыточность как результат определенной стратегии предприятия на внутренних и внешних товарных рынках, рынках капитала, труда и т.д.
- убыточность как результат неправильной переоценки балансов предприятий в условиях высокой инфляции, общей перестройки бухгалтерского учета;

- убыточность как результат реализации специфического плана приватизации (коммерциализации) предприятий,

- убыточность как результат скачкообразного увеличения затрат (например, задолженности перед бюджетными и внебюджетными фондами, коммунальными предприятиями), а, возможно, и скачкообразного уменьшения доходов (шоков затрат или доходов),

- убыточность как результат сознательного перераспределения потоков затрат и доходов между отдельными предприятиями.

В конечном счете неплатежеспособное предприятие ставит своих кредиторов (и государство в том числе) перед выбором:

- или дать предприятию некий контролируемый шанс на преодоление внутреннего финансового кризиса, на финансовое оздоровление, что может быть реализовано в рамках некоторого ограниченного во времени (временного) соглашения;

- или выставить требования о ликвидации данного предприятия и продажи его имущества, чтобы за счет этого удовлетворить полностью или хотя бы частично требования кредиторов.

Однако здесь выбор стоит не только перед кредиторами. Сам должник, оценивая собственное кризисное состояние, свою неспособность к расчету по обязательствам, может поставить вопрос о диалоге с кредиторами или о собственной ликвидации как предприятия.

Цивилизованная процедура ликвидации должника, продажи его имущества и расчета с кредиторами называется банкротством предприятия.

С развитием рыночных отношений особую важность приобретают процессы банкротства, которые устраняют нежизнеспособные элементы рынка и тем самым освобождают дорогу наиболее эффективно действующим субъектам. Проведение банкротства определяется необходимостью структурной перестройки народного хозяйства в соответствии с рыночными условиями, обеспечения экономической эффективности и сглаживания социальной напряженности в стране.

Принципами проведения банкротства являются сохранения и поддержание экономического роста, стабильность, надежность и эффективность правовой системы, равенство всех участников процедур банкротства, социальная защита трудового коллектива банкрота, социальная и экономическая ответственность за последствия проводимых процедур.

Банкротство в строго юридическом смысле слова наступает по решению суда либо после официального объявления должника о своем банкротстве при его добровольной ликвидации. До этого можно говорить о неплатежеспособности, несостоятельности, предбанкротном или кризисном состоянии (хотя в обиходной речи понятие "банкрот" широко употребляется как оценочная характеристика предприятия, испытывающего устойчивые трудности в расчетах).

Дело о банкротстве предприятий рассматривается судом, если исполнение обязательств не происходит в течение 3-х месяцев с момента наступления срока его исполнения. Оно исходит из опыта развитых рыночных стран. Например, в Великобритании должник объявляется банкротом если его долг превышает 750 фунтов стерлингов и он не удовлетворил письменное требование кредиторов в течение трех недель. При этом суду должны быть представлены доказательства неспо-

собности должника платить долг и что сами долги превышают его активы. В США заявление о банкротстве подается в случае, когда число кредиторов составляет более 20, а сумма необеспеченных требований превышает 5000 долл. Критерием банкротства должна выступать хроническая неплатежеспособность предприятия, когда его долги безудержно увеличиваются и для расчета с кредиторами он не имеет в достаточном объеме ликвидное имущество, а не временная неплатежеспособность, обусловленная задержкой оплаты клиентам за товары и услуги.

Банкротство является радикальным инструментом реанимирования несостоятельных предприятий.

Банкротство в виде распродажи имущества приводит к распределению активов предприятия. В результате оно перестает существовать как самостоятельный экономический субъект, а все активы уходит в счет погашения долга кредиторами. Поскольку ликвидационная распродажа имущества является довольно кардинальной мерой банкротства, которая может привести к расшатыванию структуры рынка, к данной процедуре следует подходить с особой тщательностью и осторожностью. Результатом его применения может стать разрушение единой системы "люди - машины - технология", поэтому в зарубежных странах ликвидация в виде распродажи имущества предприятий применяется только в исключительных случаях. В этой связи необходимо широкое применение ликвидации в виде продажи имущества единым лотом, так как это способствует сохранению имущественного комплекса.

В настоящее время преднамеренно создаваемое банкротство используется метод агрессивной формы захвата собственности. Кредиторы ряда предприятий, имеющих привлекательные ресурсы, преднамеренно доводят их до банкротства путем вывода активов. В данном случае кредиторы часто становятся акционерами, а конкурсные управляющие несостоятельных предприятий являются лицами лоббирующими их интересы. Механизм осуществления преднамеренного банкротства предполагает на начальном этапе приведение к управлению предприятием "лжедиректора", задача которого состоит в перераспределении долга и образовании новой кредиторской задолженности. Требования по этим долгам будут принадлежать фирме, с которой имеется договоренность о не согласии на мирное решение вопроса. Затем эта фирма подает заявление в суд о возбуждении процедуры банкротства. Должник в лице временного директора не возражает. Назначается конкурсный управляющий (лицо лоббирующее ин-тересы должника), получающий бразды правления в свои руки и замораживающий полномочия собрания акционеров совета директоров.

Подобного рода банкротной приватизации подвергаются многие предприятия, которые вполне рентабельны.

Рассматривая дело о банкротстве, суд может и не объявлять предприятие банкротом, а предложит ему пойти по пути финансового оздоровления.

Банкротство является результатом развития кризисного финансового состояния, когда предприятие проходит путь от эпизодической до устойчивой (хронической) неспособности удовлетворять требованиям кредиторов, в том числе по обязательным платежам в бюджет и во внебюджетные фонды.

Итак, банкротство есть возможный юридический итог неблагоприятного развития финансового состояния предприятия, при котором его способность своевременно погашать долги постоянно уменьшается.

Отсюда следует, что предпосылки банкротства зарождаются внутри предприятия, в том числе в структуре его капитала, из-за чего по каким-то причинам возникает регулярная неспособность платежа.

Е.Ю Зуева

*Самарская государственная
экономическая академия*

НЕКОТОРЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В последние годы все большее число российских организаций использует в своей практике международный опыт управления персоналом, осознавая необходимость наличия на предприятии такой службы. Термин "управление персоналом" вытесняется термином "управление человеческими ресурсами(УЧР)", и это обусловлено прежде всего тем, что люди рассматриваются как наиболее ценные активы организации, вносящие определенный вклад в достижение организационных целей. Основными функциями УЧР являются: организационное развитие, планирование труда, улучшение качества трудовых отношений, планирование человеческих ресурсов, привлечение нужного количества числа людей, оценка эффективности труда, определение и удовлетворение потребностей в обучении, развитие управленческих кадров, управления карьерным ростом и систем вознаграждения.

Существует множество определений понятия стратегии, и хотя изначально это был военный термин, сейчас он напрямую связан с целями компаний и способами их достижения. Стратегия - это определенный план действий и развития компании. Первой ключевой концепцией стратегии является конкурентное преимущество. Для достижения его Портер разработал три стратегии: инновации, качество и лидерство в издержках. Однако существует конкурентное преимущество, которое можно скопировать и существует другое - устойчивое, недоступное для копирования конкурентами, этот признак и лежит в основе второй концепции стратегии - "отличительные способности". Это такие способности, имитация которых конкурентами либо невозможна, либо затруднена, для оценки с этой точки зрения выделяется 4 критерия: потребительская ценность, редкость по сравнению с ресурсами конкурентов, невозпроизводимость и незаменимость. И третьей ключевой концепцией является концепция стратегического соответствия, т.е. эффективное соотношение компетенции компании с возможностями и рисками, связанными с изменениями внешнего окружения.

Неотъемлемую часть стратегических планов составляет стратегическое УЧР, т. к. именно оно указывает направления достижения целей посредством управления людьми. Человеческий капитал - мощнейший источник конкурентного преимущества. Управление человеческим капиталом связано с выработкой требований к человеческому капиталу, направлено на развитие

умений выполнять действия наиболее эффективным способом. Иначе говоря, стратегическое УЧР занимается кадровыми вопросами.

"Стратегическое УЧР" и "стратегии УЧР" вроде бы и взаимозаменяемые термины, но между ними есть большая разница: стратегическое УЧР это скорее подход к управлению ЧР, направленный на преследование долгосрочных целей, стратегии УЧР - это направления осуществления целей в рамках этого подхода, своеобразный круг вопросов, таких как: обеспечение персоналом, его обучение, мотивация, командная работа, системы вознаграждения и другие. Решение всех этих вопросов способствует успешной реализации корпоративной стратегии.

Существует три основных подхода к разработке стратегий УЧР. Первый - метод "наилучшей практики", он предполагает, что существуют следующие направления практики УЧР в успешной организации: *гарантия занятости*, т. е. компании не выгодно вкладывать средства в людей, если она не планирует удерживать их достаточно долго, чтобы окупить свои инвестиции и если политика фирмы направлена против увольнений, то она проводит ограниченный найм; *избирательный найм, самоуправляемые команды*, т. е. полное исключение иерархических уровней и иерархического контроля; *высокий уровень оплаты по результатам труда; обучение; сокращение различий в статусе* с целью сбора и использования идей и предложений всех без исключения работников; *обмен информацией*.

Однако этот подход не является достаточно универсальным, т. к. политику и практику УЧР не нужно отождествлять со стратегией организации.

Второй подход - метод "наилучшего соответствия". Он предполагает определение источников успешной и неудачной работы в сравниваемых организациях и на их основе принятие решения по поводу соответствия ключевых моментов, а также степени применимости результатов для удовлетворения своих целей и потребностей, т. е. происходит смешение различных компонентов наилучшей практики с целью разработки своего специфического способа, ведь метода, одинаково подходящего всем, не существует.

И третий подход - метод "связывания", он строится на комбинировании внешнего и внутреннего соответствия (горизонтального и вертикального). Проблема "связывания" состоит в определении наилучшего способа "связывания" различных компонентов.

Служба УЧР вносит немалый вклад в создание *дополнительной ценности* (превышение дохода организации над ее затратами), обеспечивая организацию трудовыми ресурсами и создавая условия, стимулирующие качественную работу. Подход к ЧР на основе дополнительной ценности направлен на повышение уровня приверженности работников, повышение их мотивации, результативности их работы, а также на повышение соотношения цены и качества при инвестировании в обучение, вознаграждение. Чтобы службе УЧР в полном объеме реализовать возможность создания дополнительной ценности необходимо поддерживать развитие стратегий и программ для повышения качества, развития культуры, повышение эффективности работы, также необходимо конкретное участие в работе по планированию ЧР, обучению и развитию персонала, повышению эффективности работы, при этом важно обеспечить доход от инвестиций в развитие ЧР.

Основными характеристиками системы УЧР является ее "ориентирование на приверженность" и стратегическое соответствие, однако сама по себе эта система построена в основном на обещаниях и ожиданиях, на идеях и предположениях. Разработка целостной и последовательной кадровой политики требует от менеджеров высокого уровня профессионализма, что не всегда является легкой задачей, особенно когда культура УЧР идет в разрез с традиционными установками в поведении менеджеров. Немаловажным в концепции считается полная идентификация работников с целями компании, однако собственником остается работодатель, который может продать или закрыть компанию, и как же тогда интересы работников? Считается, что система УЧР хороша для всех, однако как быть с теми, для кого система идет в разрез с их ценностями и целями, ведь далеко не все люди одинаковые, особенно когда их используют только как средство достижения цели.

В теории формулирование корпоративной стратегии описывается как последовательный, логический процесс, где каждый последующий шаг вытекает из предыдущего, однако на практике формулирование стратегии не всегда является непрерывным процессом, она может формироваться непосредственно в ответ на изменение ситуации даже без участия менеджера. Будущее не всегда похоже на прошлое и нельзя базироваться на уже существующих стратегиях, тем более что стратегия в своем развитии проходит несколько этапов, а не рождается сразу как единое целое.

Для стратегического управления изменениями требуется определенная гибкость, которая развивается со временем, стратегия - эволюционный процесс, дорабатывающийся по мере изменения внешней среды, в связи с этим можно отметить, что формулирование стратегии не такой уж рациональный и линейный процесс, в этом то и заключается некоторое ограничение концепции стратегического УЧР.

И в заключении можно сделать вывод, что одним из жизненно важных факторов роста и процветания бизнеса является способность создавать и удерживать конкурентное преимущество. Влияние на это оказывают уникальные таланты сотрудников, ведь именно использование *лучших, чем у конкурентов, людей* приводит к созданию более качественной продукции.

А.Г. Ильмушкин
*Димитровградский институт
технологии, управления и дизайна
Ульяновского государственного
технического университета*

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

Постоянные усовершенствования в технологии производства и изменения на рынках вынуждают предприятия, стремящиеся выжить и сохранить конкурентоспособность, перестраивать свою стратегию. Из

всех инструментов рыночной адаптации специалисты считают сегодня наиболее эффективную именно диверсификацию производства.

Диверсификация помогает существенно повысить качество работы во всех основных сферах деятельности предприятия, в частности таких, как НИОКР, кадровая политика, формирование персонала, планирование производства, процесс производства, выпуск конкурентоспособной продукции и т.д. Диверсификация выступает как процесс, в котором принимают участие многие подразделения предприятия с учетом их специфики.

Диверсификация – расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, предотвращения банкротства. Такую диверсификацию называют диверсификацией производства.

Когда предприятие находится в затруднительных условиях, диверсификация производства может быть нацелена на коренную перестройку производственной деятельности. Это могут быть внедрение новых технологий, модернизация производства, техническое перевооружение, расширение ассортимента выпускаемых изделий. Реализация проектов диверсификации производства непременно приводит к существенным изменениям в методах его организации и управления. Поэтому первостепенное значение приобретает управление процессом изменений.

Диверсификация производства позволяет решить следующие первоочередные задачи предприятия:

- повышение эффективности экономической деятельности предприятия путем его технической модернизации, совершенствования производственных процессов, освоение выпуска новых изделий;
- использование стратегически эффективных методов управления производством для адаптации конкурентной стратегии к новой ситуации на рынке;
- улучшения качества производственного персонала предприятия, прежде всего управленческого;
- формулирование нового имиджа фирмы на основе использования современных научно-технических достижений, инноваций, информационных и коммуникационных технологий и новшеств организационно-управленческой деятельности.

Изменчивость внешних и внутренних условий среды приводит к необходимости разработки программы диверсификации производства. Программный подход к реализации идеи диверсификации должен касаться фактически всех сторон деятельности предприятия, на которую претендует данное предприятие, т.е. носить системный характер. По сути, должен быть создан облик предприятия с учетом внедрения новых производственных технологий, модернизации производства и совершенствованием управления развитием предприятия и всесторонне продуман процесс изменения производства от существующего состояния до конечного результата, которого необходимо достичь при реализации проекта диверсификации. Диверсификация производства должна рассматриваться как системное образование в деятельности предприятия.

Диверсификация производства исходит из текущего состояния производства на предприятии и позволяет его улучшить и может осуществляться за счет собственных источников финансирования и привлечения дополнительных средств.

Диверсификация производства необходима и в тех условиях, когда текущее положение предприятия может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы его деятельности являются неблагоприятными.

Общую схему всего процесса диверсификации производства можно разделить на следующие этапы:

1. Своевременное осознание необходимости диверсификации производства на предприятии. Проводится анализ изменений во внешней и внутренней среде, которые могут повлиять или уже повлияли на жизнедеятельность предприятия.

2. Производится описание системы управления, производства, финансов предприятия, оценивается их эффективность. Проводится финансово-экономический анализ текущего состояния. Выявляются основные факторы, движущие эффективность предприятия.

3. В соответствии со стратегическими целями развития формируется проект диверсификации производства с учетом состояния развития предприятия на данном этапе в рамках существующей стратегии развития предприятия, его основных ориентиров и способов их достижения.

4. Реализация проекта диверсификации производства. Здесь важна высокая управленческая деятельность для успешной реализации программы диверсификации.

5. Оценка проекта диверсификации производства. Здесь можно выделить следующие основные моменты, такие как анализ состояния предприятия с учетом изменений, проведенных в рамках проекта диверсификации, выводы на основании выделения направлений по увеличению эффективности финансово-хозяйственной и производственной деятельности и их реализации в процессе внедрения проекта диверсификации, накопленный опыт в процессе разработки и реализации данного проекта.

Таким образом, диверсификация производства представляет собой стратегию выживания и адаптации предприятия к быстро меняющейся ситуации в условиях рыночной экономики.

И.Р. Ильясова, Л.В. Киселева
*Самарская государственная
экономическая академия*

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Выбор правильного решения сегодня - это залог процветания завтра. Этот девиз актуален для экономистов сегодня как никогда, т.к. в условиях рыночной экономики управление современным предприятием представляет собой сложный и динамичный процесс. Для обеспечения устойчивого финансового и социально-экономического развития предприятия руководителю приходится постоянно просчитывать, выбирать и реализовывать определенные управленческие решения. Менеджеру

все время приходится принимать решения в условиях большой неопределенности: инфляция, постоянно меняющийся валютный курс, изменение налоговых и правовых условий работы, давление конкурентов и т.д. Над менеджером постоянно висит вопрос "Что, если?". Менеджер должен более широко понимать сущность организации, управления и технологий информационных систем и их возможность обеспечить решение проблем в деловой окружающей среде. Новые возможности информационных систем очень быстро начинают находить применение в бизнесе.

Информационные технологии, достигшие в последнее десятилетие нового качественного уровня, в значительной мере расширяют возможности эффективного управления, предоставляя в распоряжение менеджеров, руководителей производства всех рангов новейшие методы обработки и анализа экономической информации, необходимой для принятия решений.

Для разработки стратегического плана и анализа эффективности проекта необходимо применять сценарный подход, когда делается несколько альтернативных расчетов при различных пессимистических и оптимистических вариантах развития проекта. Информационные системы могут стать мощными инструментами для создания более конкурентоспособных и эффективных организаций.

В последнее время рынки России представляют несколько аналитических программных продуктов. Наибольшее распространение получила система Project Expert, разработанная фирмой Про-Инвест Консалтинг. Эта программа широко используется при подготовке бизнес-планов, учитывающих вариации схем производства, сбыта и финансирования, проводящих комплексный анализ маркетинговой ситуации, чувствительности проекта по основным параметрам.

Пакет Project Expert позволяет составлять бизнес-план для предприятий различных размеров, от небольшого частного предприятия до транснациональных корпораций. Пакет имеет возможность рассчитать проекты длительностью до 30 лет с минимальным шагом в один месяц, включая максимальное количество стадий проекта до 400 и номенклатуру продуктов (услуг) до 100 единиц. Все данные о поступлениях и выплатах вводятся в текущих ценах с последующей автоматической ежемесячной коррекцией в процессе расчетов.

Программа готовит стандартный набор отчетов, соответствующих Международным стандартам: отчет о прибылях и убытках; баланс; отчет о движении денежных средств (кэш-фло); отчет об использовании прибыли. Для оценки эффективности используются показатели, принятые в международной практике.

Пакет Project Expert после корректного ввода исходной информации по проекту очень быстро выдает финансовые результаты проекта, такие, как внутренняя норма рентабельности; период окупаемости проекта; чистая приведенная стоимость; индекс прибыльности и др.

Последняя версия программы в модуле "Экспертные заключения" позволяет создавать и просматривать экспертные заключения по проекту на базе итоговых таблиц, таблиц детализации, таблиц пользователя. Сценарии экспертных заключений можно передавать из проекта в проект с помощью "библиотек". В модуле "Налоги" помимо рассмотренной

функции формирования налогооблагаемой базы по сложной формуле появилась возможность моделирования учета НДС по отгрузке, что позволяет реализовать эту важную часть учетной политики предприятия при описании проекта.

Динамическое обновление отчетов, переданных в MS Word, исключает рутинную работу по переформатированию отчета заново после изменения параметров проекта. Созданный в MS Word отчет сохраняет все параметры форматирования при обновлении результатов. В случае изменения данных в файле проекта достаточно нажать одну кнопку "Пересчет", чтобы новые данные появились в отчете.

Итоговые таблицы приложений "What-if анализ" и "Integrator" также могут быть переданы в MS Word, в том числе добавлены к созданному отчету.

Современные информационные системы позволяют сделать то, что без компьютера выполнить практически невозможно: рассчитать варианты и получить все существующие в мировой практике показатели в бизнес-планировании. Рассматривая различные варианты, можно мгновенно получить финансовый результат.

Информационные технологии могут использоваться, чтобы перепроектировать организацию, трансформировать структуру, область действий, средства сообщения и механизмы управления работой. Использование информационных технологий делает компанию более конкурентоспособной за счет повышения ее управляемости и адаптируемости к изменениям рыночной конъюнктуры.

В заключении должны сказать: чтобы эффективно использовать Project Expert, необходимо иметь высокий уровень экономических знаний и хорошо владеть компьютером на пользовательском уровне. Советуем воспользоваться электронным учебником Project Expert, основанным на материалах курсов по подготовке специалистов для работы с Project Expert и содержащим необходимые для пользователя теоретические знания, задачи для самостоятельного решения, контрольные вопросы и систему проверки знаний. Учебник позволит минимизировать затраты на приобретение навыков эффективной работы с программой.

В.А. Кадышев

*Самарская государственная
экономическая академия*

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Управление предприятием в современной обстановке имеет совершенно важное и решающее значение. От способа и концептуальных основ управления предприятием зависит жизнеспособность производства и ее действенность в конкурентной среде.

Можно выделить некоторые группы концепций управления, которые связаны с функциональным обоснованием и институциональным представлением:

- концепции, ориентированные на бухгалтерский учет,
- концепции с ориентацией на информацию и координацию.

О концепциях с ориентацией на учет можно говорить в тех случаях, когда имеются в виду информационные цели, которые могут быть реализованы в первую очередь с помощью данных бухгалтерского учета. Внимание при этом концентрируется на показателях успеха в денежном выражении. Речь идет прежде всего об обеспечении прибыли всего предприятия, несмотря на различия в целях хозяйственных областей и отдельных сотрудников.

Этот подход может быть охарактеризован как ориентированный на прибыль или ограниченно ориентированный на информацию, так как основывается только на данных бухгалтерского учета. Базирующийся на учете управление предприятием охватывает состояние дел в денежном выражении. Эта выявляется преимущественно в оперативных связях. Поэтому с данной точки зрения управление ограничивается прежде всего оперативным уровнем и лишь отчасти к стратегическим, когда речь заходит о возможном успехе. Однако ограничение управления предприятием чисто денежными показателями представляется слишком узким подходом.

Более широкую перспективу открывают **концепции с ориентацией на информацию и координацию**. Они выходят за рамки способа, ориентированного на бухгалтерский учет, и охватывают всю систему предприятия, включая не только денежные средства. Это расширяет базу управления предприятием; наряду с бухгалтерской используется чисто количественная и качественная информация а также принимаются меры по координации действий, причем ее источником являются непосредственно хозяйственные связи предприятия.

Вместе с тем главной задачей управления предприятием является в координации получения и подготовки информации в соответствии с потребностями в ней. При этом основной задачей управления предприятием является обеспечение руководства компании качественной информацией для принятия решений. Управление предприятием - это выходящий за рамки одной функции управленческий инструмент, который поддерживает внутрипроизводственный процесс управления и принятия решений с помощью целенаправленного подбора и обработки информации. Однако рациональное включение столь обширных информационных задач в хозяйственную структуру предприятия представляет трудную проблему.

Функционально в поле действия "предприятие" обычно выделяют уровни управления и исполнения, а также поддержки управления.

Управление предприятием понимается как систематическую увязку управленческих действий на предприятии. Функционально это означает принятие решений, распределение ответственности по ним и осуществление решений с их корректировкой. Решения не обязательно должны приниматься на базе рационального расчета, определенную роль может также решать интуиция. При их реализации требуется прежде всего устранить сопротивление, инициировать исполнение и наладить надзор.

Менеджмент в качестве поиска и осуществления решений нуждается в подготовленной информации, в связи с чем задача поддержки управления состоит в поиске и подготовке необходимой управлению информации. Не исключено, что от того, как это будет сделано, зависит направление принимаемых решений. Поэтому решения об использовании информационного инструментария входят в область задач менеджмента.

Классическими функциями менеджмента, как известно, являются планирование, организация, управление кадрами, руководство и контроль за исполнением. В соответствии с ними совокупность управленческих задач и действий распределяется по отдельным субобластям. В рамках такого распределения должно проводиться четкое разграничение между различными управленческими функциями.

В качестве основных "видовых" операций менеджмента в управлении предприятием можно назвать селекцию, конкретию и рефлексию.

Селекция означает выбор из множества возможностей, который возникает в сфере управления предприятием в процессе принятия решений. Тем самым она определяет необходимые ориентиры действия. В идеальном случае селекция должна быть рациональной, т.е. обеспечивать оптимальный выбор в плане эффективности и целесообразности из множества возможных вариантов.

Опасность ошибочного выбора должна снижаться благодаря **рефлексии** - антипода селекции. Если селекция может быть как результатом обдуманных шагов, так и интуитивных процессов, то рефлексия представляет собой отрешенно - критическую, специальную работу мысли, которая отнюдь не равнозначна осознанной мыслительной операции. Рефлексия как центральная из основных операций управления предприятием является тем самым задачей управленческой функции при управлении предприятием.

Поскольку селекция осуществляется в ходе выполнения всех других управленческих функций - планирования, организации, использования и управления персоналом, то задача управления предприятием состоит в рефлексивном принятии решений.

Функция контроля исполнения включает в себя в качестве частичной области традиционную функцию контроля. Традиционная контрольная функция не может решать обширную задачу из-за чрезмерно тесной связи с планированием. Управление предприятием, напротив, благодаря существенному расширению перестает быть функцией-близнецом планирования и оказывается в тесных взаимоотношениях с другими управленческими функциями. Поэтому он в состоянии осуществлять согласование решений внутри каждой и между всеми управленческими функциями. Подобная расширенная задача приобретает главное значение для управления предприятием, так как становится базой для целенаправленного обучения и необходимых адаптационных процессов.

С помощью рефлексивного принятия решений вносится существенный вклад в сохранение эффективной и целесообразной координации в сфере управления предприятием. С признанием этого феномена возникает возможность более точного определения границ управления предприятием, не исключая полностью координационный аспект и одновременно устраняя трудности разграничения, которые свойственны концепциям с ориентацией на координацию.

Здесь вопрос ставится в плане создания специальных организационных подразделений, которые исключительно занимались бы решением задач управления предприятием.

При реализации данных задач управления предприятием мы имеем возможность столкновения с тремя принципиальными методологическими проблемами.

Во-первых, целевые системы на предприятиях, как правило, не создаются систематически. В большинстве случаев из-за необычайно сложных отношений обмена и взаимодействий возникают непреодолимые препятствия для построения четко структурированных иерархических целевых систем. Поэтому цели низшего порядка не могут быть логически выведены из вышестоящих целей. В связи с этим управленческие решения весьма часто базируются на целях более низкого порядка, ибо часто не хватает знаний дела и обстановки.

Во-вторых, при реализации рефлексивного способа принятия решений необходимо широко использовать качественные и количественные показатели для оценки выполнения поставленных целей. При этом эти показатели могут лишь приблизительно отражать фактическую степень достижения целей, предоставляя аналитику широкую свободу интерпретаций.

Наконец, в-третьих, при оценке управленческих действий существуют проблемы учетного характера. С одной стороны, управленческое действие в большинстве случаев влияет сразу на несколько целей, с другой - несколько управленческих мероприятий могут влиять на одну и ту же цель. Обработку информации могут делать в весьма ограниченном объеме сами менеджеры. Они должны располагать солидным знанием дела, но у них могут быть недостаточно знаний в области соответствующей методологии.

Путем создания штатных единиц в сфере управления предприятием достигаются преимущества специализации, так как для обработки информации нужна именно методологическая компетенция. Однако получение информации затруднительно, так как вынуждены добывать ее у других. Причины возникающих здесь проблем различны: во-первых, потенциальные информаторы могут не знать, какая информация нужна; во-вторых, иногда отсутствует готовность источника передавать ценную информацию другой стороне. Следовательно, необходимость получения информации от других ставит границы и в качестве функции поддержки управления, что требует наличия автоматизированной информационной системы менеджмента.

Информационная система менеджмента - это мобильная информационная система, которая позволяет менеджерам свободно и оперативно, на своем рабочем месте, использовать, в зависимости от ситуации, специальные средства проектирования альтернатив решения.

Информационные системы менеджмента создаются на основе изучения технологии принятия решений с использованием методологии системного подхода. Концептуальным фундаментом здесь служит модель принятия решений Г. Саймона.

Процесс принятия решений по Г. Саймону имеет три стадии: информационную, проектную, а также стадию выбора. На информационной стадии исследуется среда, определяются события и условия, требующие принятия решений. На проектной стадии разрабатываются и оцениваются возможные направления деятельности (альтернативы). На стадии выбора обосновывают и отбирают определенную альтернативу, организуя слежение (мониторинг) за ее реализацией. Отдельные стадии процесса могут многократно повторяться, если менеджер не будет

удовлетворен собранной информацией или результатами ее обработки. К каждой стадии предъявляются свои уникальные требования.

Трудно сказать однозначно, что именно из информационных систем (и связанных с ними научных дисциплин) следует знать конечному пользователю, поскольку это весьма собирательное понятие. Реальный круг пользователей очень разнообразен по деловым обязанностям и сферам деятельности. И в каждом конкретном случае могут существовать свои особые требования. Говоря выше о минимуме методов, можно выделить их универсальное ядро, способное в большинстве случаев быть полезным менеджерам при проектировании альтернатив решений.

А.С. Каменский

*Самарская государственная
экономическая академия*

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

На современном этапе развития экономики одним из основных направлений повышения эффективности деятельности предприятий промышленности является повышение конкурентоспособности продукции. В рыночных условиях возникает необходимость разработки предпосылок создания конкурентной среды, которые позволили бы определить принципы, формы и методы целенаправленного повышения конкурентоспособности предприятий промышленности. В современной рыночной экономике усилия компаний концентрируются на выявлении потребительских предпочтений и поиске возможностей для их адекватного удовлетворения через предложение новых товаров и услуг. Однако товары, выпускаемые предприятиями, не всегда являются конкурентоспособными по сравнению с аналогичными импортируемыми товарами. В рыночных условиях особенно остро встают проблемы повышения эффективности производства и выпуска конкурентоспособной продукции, соответствующей уровню мировых стандартов, обладающей высокими потребительскими свойствами и отвечающей возросшим требованиям населения на получение высококачественной продукции.

В рыночной системе хозяйствования конкурентоспособность является одной из ключевых экономических категорий. Сегодня для всех очевидно, что без развития конкурентных отношений национальная экономика не сможет превратиться в динамично развивающуюся систему. Реальной эффективностью обладают только те экономические стимулы, которые действуют в конкурентной среде. Такая среда - неотъемлемая черта рыночной экономики. При этом конкуренция, являясь стимулом к снижению индивидуальных издержек отдельных предприятий, побуждает к повышению качества, обновлению продукции, то есть нацелена на учет самого широкого круга запросов потребителя. Конкуренция стимулирует прогрессивные структурные преобразования в экономике, в особенности благодаря ее воздействию на процессы перерас-

пределения производственных ресурсов - из традиционных отраслей в новейшие, от убыточных предприятий - в рентабельные, из производств, спрос на продукцию которых сокращается, - в производства, отвечающие растущим потребностям. Не решив вопросы становления конкурентной среды, налаживания денежного обращения внутри страны, повышения покупательной способности на внутреннем рынке, нельзя будет приступить к кардинальному решению последующих задач - развитию международных форм конкуренции, международной интеграции. Достижение внешней конкурентоспособности товара возможно через достижение его внутренней конкурентоспособности на основе конкуренции между отечественными товаропроизводителями. Проблема повышения конкурентоспособности продукции, деятельности хозяйствующих субъектов, экономики страны в целом занимает важное место среди других экономических проблем.

Если рассматривать понятие "конкурентоспособность" применительно к предприятию, то его можно определить как возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств. Таким образом, конкурентоспособность любого предприятия - это итог его производственно-финансовой деятельности, в которых отражаются усилия всех без исключения служб и подразделений, а также способность реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

На предприятии должна разрабатываться определенная стратегия в сфере конкурентоспособности, предусматривающая меры по всей производственно-хозяйственной деятельности. Преимущества перед конкурентами позволяют предприятию предлагать на рынке продукцию лучшего качества или по более низким ценам, что укрепляет его рыночные позиции, делает возможным получение прибыли, превышающей средний уровень по региону, отрасли, стране. Это может достигаться соблюдением технологического процесса, квалифицированной организацией маркетинговой службы, грамотным менеджментом и другими экономическими и технологическими условиями.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность фирмы-производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности фирмы, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

Конкуренция фирм на рынке все больше принимает вид конкуренции самой продукции, а, следовательно, возрастает значение свойств, которыми производитель должен наделить продукцию для ее успешного выхода на мировой рынок.

Анализ конкурентных позиций фирмы на рынке предполагает выяснение факторов, воздействующих на отношение покупателей к фирме и ее продукции и как результат - изменение доли фирмы в продажах на конкретном рынке: страновом, отраслевом или мировом товарном рынке.

В современных условиях конкурентоспособность предприятия на рынке является главным критерием эффективности производства, оценки эффективности системы управления. Так, например, в Японии считают, что для обеспечения конкурентоспособности компании на мировом рынке необходима, прежде всего, конкурентоспособность ее продукции на внутреннем рынке.

Без конкурентоспособной продукции не может быть эффективной деятельности предприятия, успех которого во многом определяется условиями региона, где оно располагается. Учет региональных различий способствует приобретению конкурентных преимуществ на уровне отрасли. Формирование конкурентоспособной отрасли повышает конкурентоспособность экономики государства. Рассмотрение проблемы конкурентоспособности на каком-либо уровне, например, отрасли, требует учета влияния всех указанных уровней конкурентных отношений. При этом каждый уровень конкурентной сферы имеет присущие ему факторы, или так называемые детерминанты конкурентных преимуществ, особые критерии, методы оценки конкурентоспособности и стратегию ее достижения.

Таким образом, можно утверждать, что конкурентоспособность предприятия базируется на продукции, имеющей преимущества по качеству и цене в сравнении с аналогичной продукцией, реализуемой на рынке конкурентами. Основная цель товаропроизводителя в связи с этим заключается в создании высококачественной продукции по производству конкурентоспособной продукции мирового качества на основе повышения личной заинтересованности работников производства.

Эффективность производства, в свою очередь, зависит как от устойчивого экономического роста и развития предприятия, так и от повышения конкурентоспособности производимой продукции. При чем в производственной сфере развитие предприятия возможно не только при одновременном его росте, но и при неизменном масштабе его деятельности, поскольку рост сам по себе не препятствует развитию. Повысить же эффективность промышленного производства возможно путем выработки предприятием стратегии, ориентированной на кратко-, средне- и долгосрочные результаты, которая бы позволила наилучшим образом реализовать потенциал предприятия и обеспечить его устойчивое развитие.

Е. А. Кандрашина
*Самарский институт
Российского государственного
торгово-экономического университета*

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Традиционный подход к оценке экономической эффективности состоит в анализе изменений основных показателей деятельности хозяйственных структур до и после осуществления планируемых (или уже

произведенных) мероприятий. В соответствии с моментом проведения исследования различают перспективную (ожидаемую) и ретроспективную (фактическую) эффективность.

Применительно к мероприятиям по совершенствованию систем процессно-ориентированного управления (ПОУ) такой подход нельзя считать достаточно корректным в связи с тем, что осуществляемые в результате таких мероприятий прогрессивные преобразования сосредотачиваются, главным образом, в управляющей системе и поэтому оказывают опосредованное воздействие на конечные результаты деятельности фирмы, которые одновременно подвергаются влиянию множества других, как положительных, так и отрицательных вектор-факторов, независимых от характера совершенствования систем ПОУ и его позитивного воздействия. Это может привести к тому, что многие оценочные показатели деятельности участников рынка (величины выручки прибыли, рентабельности и др.) даже после совершенствования процедур управления могут несколько ухудшаться под воздействием других негативных внутренних и внешних факторов. Но реальный эффект от проведенных мероприятий, тем не менее, не уменьшится. Ухудшение общих показателей будет означать, что без такого совершенствования результаты деятельности фирмы были бы еще хуже. И наоборот, существенное улучшение основных показателей деятельности фирмы после совершенствования систем ПОУ, но за счет других факторов, будет автоматически, т.е. неоправданно, приписываться преобразованиям в системе управления.

Отсюда вытекает проблема, связанная с определением меры реального воздействия таких мероприятий на конечные результаты деятельности фирмы. Для решения этой проблемы предлагается методический подход к определению эффекта совершенствования систем ПОУ, основные принципиальные положения которого сводятся к следующему:

1. Использование достигнутых показателей управляемого объекта до и после совершенствования систем ПОУ в качестве расчетной базы для определения экономии допускается лишь в том случае, когда:

- эти показатели не подвергаются воздействию никаких других факторов и мероприятий, кроме мероприятий по совершенствованию ПОУ (влияние других факторов и мероприятий исключено);

- нет возможности установить явную причинно-следственную зависимость между факторами и источниками экономии от совершенствования систем ПОУ. В этом случае для фиксации и измерения автономного влияния систем ПОУ на результаты хозяйственной деятельности предприятий и организаций необходимо применение вероятностных математико - статистических методов на базе достаточно длительных периодов наблюдений.

2. В других случаях изменения показателей экономии рассчитываются путем сравнения результатов решения задач управления по одной и той же базе исходных данных, получаемых при решении традиционными методами управления и с помощью новых систем ПОУ с последующим отнесением результатов этого сравнения к базовым показателям. Таким образом, элиминируется воздействие всех других факторов, мероприятий и тенденций, и определяется довольно стабильный индекс

влияния совершенствования систем ПОУ на тот или иной показатель управляемого объекта.

3. Сравнение результатов рассматриваемых вариантов решения по одним и тем же данным и оценка наступивших от этого последствий достигается либо путем экспериментального внедрения конкретных мероприятий, либо с помощью имитационных моделей, которые могут предсказать поведение параметров объекта управления под воздействием совершенствования систем ПОУ до его осуществления, или их поведение при отсутствии новой системы, когда последняя уже внедрена.

4. Если сопоставимость исходных данных и условия эксперимента обеспечивается при переводе традиционных задач управления на АСУ, долевая заслуга совершенствования системы в улучшении определенных показателей сохраняется в виде устойчивого вектора определенной величины, независимо от достигнутого уровня этого показателя под воздействием других позитивных и негативных вектор-факторов.

Оценка экономической эффективности совершенствования систем ПОУ путем установления причинно-следственной связи между факторами, источниками и экономическими последствиями представляется актуальной стратегической задачей управления функционированием и развитием этих систем. Это обусловлено еще и тем, что реализация принципа поэтапного создания локальных систем ПОУ позволяет и до их окончательного завершения и образования системного (синергического) эффекта получать определенную экономическую выгоду и другие преимущества от улучшения управления отдельными процессами и операциями и повышения работоспособности хозяйственных структур.

Поэлементный и поэтапный характер разработки и создания систем ПОУ неизбежно сопровождается:

- постепенным наращиванием капиталовложений;
- образованием эффекта от совершенствования ПОУ задолго до окончания капиталовложений на полное создание системы
- постепенным наращиванием величины годовой экономии, получаемой по мере реализации программы совершенствования системы ПОУ и ввода в эксплуатацию отдельных блоков системы и решения отдельных информационных и оптимизационных задач.

В этих условиях традиционные способы сопоставления произведенных затрат с полученным эффектом для оценки эффективности системы, в частности для определения такого актуального для фирмы показателя как срок окупаемости издержек на совершенствование системы ПОУ, становятся непригодными, поскольку рассчитаны, с одной стороны, на стабильную величину единовременных капиталовложений, с другой - на постоянную величину годового эффекта (экономии). Поэтому, учитывая поэтапный и поэлементный характер разработки и создания систем ПОУ и динамику изменения всех исходных величин, служащих базой для расчетов ее экономической эффективности, целесообразно в качестве основной единицы при определении эффекта (экономии) от совершенствования системы ПОУ взять отдельное мероприятие или группу мероприятий, экономию от которых нельзя подсчитать отдельно.

Наиболее важным показателем, характеризующим отдельное мероприятие по совершенствованию системы ПОУ, является величина полу-

ченного от него годового эффекта (экономии) за любые 12 месяцев после его внедрения. По величине годовая экономия от данного мероприятия постоянна и может фиксироваться в любой момент времени после его внедрения. Обозначим годовую экономию от j -го мероприятия в i -м году как Δ_{ij} .

Одновременно необходимо ввести понятие годового объема экономии от j -го мероприятия в i -м году, что эквивалентно экономии, достигаемой от этого мероприятия к концу i -го года. По величине годовой объем экономии от j -го мероприятия в i -м году (обозначим его V_{ij}) равен произведению годовой экономии Δ_{ij} на часть года, в которой действовало данное мероприятие, т.е.

$$V_{ij} = \Delta_{ij} \cdot (12 - t_j) / 12,$$

где t_j - порядковый номер месяца внедрения j -го мероприятия в i -м году.

Таким образом, по величине годовая экономия и годовой объем экономии от данного мероприятия отличаются только в году внедрения этого мероприятия.

Величина годовой экономии от проведения отдельных мероприятий влияет на выбор и очередность внедрения элементов системы ПОУ, а также служит для расчета эффективности отдельных целевых мероприятий.

Е.М. Козлова

*Самарская государственная
экономическая академия*

ОСНОВНЫЕ СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧАЮЩЕГО КОУЧИНГА

Коучинг все более интенсивно входит в нашу повседневную жизнь, его влияние достаточно эффективно, однако эта область очень субъективна, успех во многом зависит от личности коуча, его профессионализма.

Для более полноценного понимания сущности коучинга необходимо провести сопоставление его принципов и принципов наставничества, так как и между этими понятиями существует определенное различие. Наставничество определяется как общее указание, советы по поводу каких-либо жизненных проблем или карьеры. Наставничество является более широким понятием, чем коучинг, наставничество позволяет оценить корпоративную политику. Наставничество чаще направлено на взаимобмен жизненным опытом, осуществление бизнес-целей. Коучинг обычно направлен на достижение результата, цели, овладения определенными навыками, улучшения навыков. Личность консультируемого в обоих случаях так же различны, в наставничестве в основном преобладает человек с более высоким положением, его авторитет значительно сильнее. Наставничество происходит в естественной форме, чаще всего выступает в форме советов, помощи в организации; в коучинге данные позиции противоположны, коуч сам выводит обучаемого на

решение проблемы. Наставники очень часто сопряжено с личными взаимоотношениями, что не так часто можно наблюдать в коучинге; как следствие из этого наставник обсуждает и достаточно большое количество проблем личностного характера, в то время когда коучинг решает строго определенную задачу. Нельзя отрицать, что коуч не имеет права на обсуждение личных взаимоотношений обучаемого, однако инициатива обсуждения должна идти от ученика.

Одним исключением из правил является категория "общественный наставник", это личность достаточно сильно отличается от коуча и от наставника по многим параметрам.

Ошибки и неудачи в технике происходят из-за нерационального пропорционирования между двумя видами коучинга: формального и неформального.

Многие тренеры (коучи) считают, что неформальный коучинг дает большее количество положительных результатов, мотивируя это тем, что непринужденная беседа (тренинг) позволяют выявить более крупный спектр полезной информации. На первый взгляд это абсолютно верно, но в данном суждении присутствует ряд ошибок.

Во - первых, тот первичный энтузиазм на стадии неформального коучинга рассеивается.

Во - вторых, полностью неформальное общение позволяет относиться к нему с достаточной легкостью, т.е. формальные рамки тренинга отодвигаются и, как следствие, положительный эффект от коучинга снижается.

В - третьих, обширное применение неформального коучинга превращается в полное отсутствие всякого коучинга и становится похожим на сеансы психотерапии.

Однако вышеизложенные позиции становятся преобладающими и более ужасающими в случае доминирования неформального коучинга. По данной причине наиболее эффективным для коуча было бы составление рационального соотношения долей формального и неформального коучинга.

Нельзя отрицать, что неформальный коучинг не дает положительных результатов, применяя его, возможно получить дополнительную информацию, которая позволит прояснить общую картину и более четко определить и оценить результаты тренингов.

Не менее интересной сферой в обучающем коучинге является взаимосвязь тренинга и коучинга как такового. Тренинг - это процесс, посредством которого некто учится новому умению или аспекту знания. Коучинг - это процесс улучшения количественных и качественных характеристик умений и знаний. Коучинг позволяет изменить свое поведение, пересмотреть взгляды на тот или иной вид деятельности с помощью тренера.

Прежде чем рассматривать существенные различия между коучингом и тренингом необходимо описать теорию о научении и развитии - теорию компетентности, так как ее структура является базой для развития сравнения.

Согласно теории компетентности, научение представляет собой четырехступенчатый процесс. Первая ступень - бессознательная некомпетентность, сущность ее проста "вы не знаете, что вы не знаете". Вторая

ступень - осознанная некомпетентность, которая заключена в тезисе "я знаю, что я не знаю", третья ступень осознанная компетентность, для ее достижения необходимо пройти через обучение и в каждый момент обучаемый будет напоминать себе, что он делает. Четвертая и самая высшая степень обучения - это бессознательная компетентность, на данном уровне алгоритм действий уже принял стационарную фазу, т.е. не следует постоянно напоминать о дальнейшем шаге. Используя данные категории, можно различать области применения тренинга и коучинга, которые очень часто переключаются, однако синонимичными они не являются. Первым качественным различие между ними является то, тренинги в основном используются на второй и третьей стадии компетентности, т.е. ученик сам способен выполнять соответствующую работу, но его действия еще не отвечают всем требованиям стандартов, и только после осуществления тренингов и достижения третьей стадии начинается процесс коучинга. Однако на практике возможно, что только по достижению бессознательной компетентности наступает коучинг, т.е. когда обучаемый нуждается в переходе на следующий уровень своей деятельности. Второе различие между коучингом и тренингом заключается в том, что центральной задачей коучинга является эффективное использование имеющихся знаний и навыков для достижения поставленной цели, а тренинг только дает знания и умения или возможности их получения.

Если перевести вышеизложенные положения на конкретный пример, то картина предстанет следующей: новичок, приходя в спортивную секцию, не имеет определенных спортивных навыков, в процессе тренировок он обучается (процесс тренинга), достигает высокого уровня мастерства, но его результаты не достаточно привлекательны, причина может скрываться в психологическом, физическом состоянии спортсмена и т.д. Начиная с этой стадии, запускается процесс коучинга, т.е. спортсмен совершенствует свой потенциал, улучшает моральное состояние и рационально подходит к процессу подготовки, одновременно осуществляется обратная связь с тренером. Таким образом, можно сделать следующий вывод, что тренинг и коучинг взаимодополняют друг друга. Более интересно можно поставить вопрос о взаимозаменяемости коучинга и тренинга, данные категории как процессы нельзя заменить. Однако, личности, специализирующиеся на коучинге отлично знают все аспекты тренинга, т.е. коуч может выполнять роль тренера, а тренер, специализирующийся только в этой области, роль коуча занять уже не может, т.к. его компетенция значительно ниже.

Не менее важным аспектом стоит выбор между стилями коучинга. В теории менеджмента стоит выбор между стилями управления, аналогичная ситуация прослеживается и в коучинге, с той лишь разницей, что в последнем выделяется приоритетный или "идеальный" стиль.

На первой ступени данной проблемы следует определить категорию "стиль" с точки зрения коучинга. Стиль - описание общей модели проведения коучинга, сочетание разнообразия видов деятельности или обучения.

Стили коучинга строятся в континууме, на полярных точках которого расположен неопытный и значительно опытный ученик. В зависимости от этих критериев выбирается стиль коучинга от "директивного"

до "свободного", в данном направлении уровень контроля и ответственности у обучающегося повышается.

Наиболее подходящим стилем коучинга для неопытных учеников является "директивный", а для опытных - "свободный" стиль. В первом стиле контроль за всеми сессиями и их результатами осуществляет коуч, большую часть обязанностей по анализу, обратной связи осуществляет именно он, практически противоположная ситуация во втором стиле. Главная проблема в этом выборе стоит так же между балансированием и рациональным применением того или иного стиля коучинга, только тот коуч, который сможет применить это на практике, заслуживает высоких оценок. В случае возникновения ошибок реализации стилей возможны последствия в виде отсутствия видимых результатов сессий, нарастание напряженности между коучем и учеником, смена приоритетов развития и т.д.

Управление коучингом очень тонкая и сложная деятельность, сам коуч должен осознавать, что сам он не обладает таким уровнем мастерства и не способен достичь таких же высот, как и ученик, однако коуч отдает себе отчет, что и сам ученик контролирует выполняемую им деятельность. Многие менеджеры не способны быстро переходить от одного стиля к другому, т.к. еще недостаточно сломан стереотип командно-административного управления, где полностью расписано глобальное подчинение. Однако в проектных группах, ориентированных на выполнение задания в короткие сроки и сформированных на временной основе применение "директивного" стиля является одним из самых эффективных. В случаях, когда на тренерах лежит огромная ответственность за выполняемое задание и последствия за неудачу очень серьезны, то "свободный" стиль в данной ситуации совершенно не уместен. Таким образом, стиль коучинга является одной из важных стратегических задач для коуча при построении занятий, встреч с обучаемым.

В коучинге достаточно широко применяется формирование раппорта, причина его создания - личность чувствует, что коуч его понимает и разделяет взгляды, раппорт формируется на базе различных форм НЛП.

Рассматривая основные сходства и различия в процессе обучающего коучинга, можно сделать следующие выводы: коучинг- процесс сложный, имеющий достаточно большое количество факторов, обеспечивающих его успешное выполнение.

Д.В. Котмышев
Самарская Губернская Дума
Д.П. Соловьев
Самарская государственная
экономическая академия

ВЛИЯНИЕ МЕХАНИЗМОВ КООРДИНАЦИИ НА СТРУКТУРУ ОРГАНИЗАЦИИ

Координация базируется на использовании механизмов интеграции (объединения) разделенных ресурсов и действий. Функцию управления "координация" ввел в лексикон менеджеров в 1916 г. Анри Файоль для

характеристики системы менеджмента крупной организации. Одним из первых эволюцию механизмов координации рассмотрел в 1983 г. Г. Минцберг. Исследованиями установлено, что существует шесть базовых координационных механизмов:

1. Взаимная подгонка (согласование) достигается координацией труда посредством простого информационного обмена;

2. Прямой надзор (контроль) предполагает, что координацию осуществляет индивид, отдающий распоряжения и приказы другим сотрудникам;

3. Стандартизация процесса труда означает спецификацию, или, что то же самое, программирование непосредственного содержания деятельности, задание процедур, которым необходимо следовать;

4. Стандартизация выпуска означает спецификацию не процесса труда, а его результатов, что позволяет достичь высокой согласованности различных видов деятельности;

5. Стандартизация навыков и знаний (квалификации) - в этом случае стандартизация затрагивает не рабочий процесс или его результаты, а, скорее, работника, который должен использовать в своей деятельности определенный объем знаний и навыков;

6. Стандартизация норм предполагает, что все работники организации разделяют некий общий набор убеждений, на основе чего и осуществляется координация действий.

Перечисленные координационные механизмы расположены в порядке возрастания жесткости: по мере того как организация набирается опыта, усложняется организационная деятельность, трансформируются и координационные механизмы.

Из проведенных отечественных и зарубежных исследований известно:

в период зарождения организации координация осуществляется в форме **взаимной подгонки (согласования)** деятельности исполнителей;

на начальных этапах становления организации координация осуществляется главным образом с использованием такого механизма, как **прямой надзор (контроль)**. На данном этапе используется традиционный (точнее - устаревший) стиль менеджмента, что выражается в увеличении количества отделов, управлений и, соответственно, численности начальников-контролеров;

в организациях, которые можно назвать состоявшимися, прямой надзор дополняется (в некоторых организациях со временем вытесняется) такой формой координации, как **стандартизация навыков и знаний (квалификации)**;

по мере развития организации главным механизмом координации становится **стандартизация трудовых процессов**. Происходит увеличение использования регламентов, графиков, моделей и других атрибутов процессного подхода. Соответственно, объем работ по прямому надзору (контролю) и численность менеджеров среднего уровня должны сокращаться.

Современными способами стандартизации трудовых процессов являются:

разделение задач по иерархии управления, дающее право специалисту собирать необходимую для работы информацию, анализировать ее и выполнять порученные задания;

создание специальных временных комиссий и комитетов, рабочих групп и советов;

разработка регламентов, инструкций, правил, графиков, норм, планов и т.п.

Таким образом, можно сделать вывод, что с развитием организации ее структура должна становиться все менее иерархичной. Другим следствием развития организации и стандартизации деятельности является увеличение количества звеньев, которыми может управлять руководитель.

Многие авторы настаивают на том, что человек (руководитель) не может эффективно контролировать больше семи объектов (подчиненных). Однако даже поверхностный анализ практики показывает, упомянутое выше правило "золотой семерки" на низовом уровне соблюдается далеко не всегда и при этом негативные последствия не наблюдаются. Неразбериха в этой области возникла из-за того, что, к сожалению, и теоретики менеджмента и руководители организаций допускают одну ошибку - размер организационной единицы они рассматривают только в связи с таким координационным механизмом, как прямой контроль, не обращая внимание на то, что существуют стандартизация или взаимные согласования.

Необходимость взаимных согласований в *развитой* организации возникает вследствие ряда обстоятельств. Во-первых, из-за оригинальности задач, решаемых подразделением. Во-вторых, из-за стиля работы топ-менеджеров или некачественного планирования. Естественно, как в первом, так и во втором случаях, стандартизация процесса труда попросту невозможна.

Однако при любых обстоятельствах возможна и целесообразна стандартизация навыков и знаний (квалификации), которая позволяет укрупнить организационные единицы. Проще говоря, чем лучше подготовлены специалисты, тем менее строго за ними приходится следить и тем более многочисленной может быть организационная единица.

Н.М. Кузьмина

*Самарская государственная
экономическая академия*

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

При изучении кадрового потенциала необходимо учитывать, что он отличен от трудового потенциала работника в силу возникновения нового качества синергетического эффекта, обусловленного взаимодействием составляющих организацию элементов. Структура кадрового потенциала представляет собой соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними.

Кадровый потенциал становится целостной системой, стремящейся к сохранению равновесного существования посредством непрерывного развития. Кадровый потенциал следует рассматривать как органичную самоорганизующуюся систему. Как системный объект он обладает целостной устой-

чивой структурой и проявлением системных эффектов в виде новых свойств, возникающих в результате взаимодействия элементов в рамках целого. Как самоорганизующаяся система она адаптируется к изменяющимся внешним условиям и сигналам среды, постоянно обучается, то есть является наиболее сложной и высокоорганизованной системой.

Кадровому потенциалу как сложной системе присущи все особенности и законы существования сложных систем.

Закон целостности или эмерджентности кадрового потенциала проявляется в возникновении у него новых интегративных качеств, не свойственных его отдельным компонентам - трудовым потенциалам отдельных сотрудников. Появление таких новых качеств имеет особое значение. Закон целостности кадрового потенциала характеризует взаимообусловленность части и целого двояко. Во-первых, свойства кадрового потенциала как единого целого не являются суммой свойств составляющих его трудовых потенциалов работников. Становясь элементом кадрового потенциала, трудовой потенциал индивида вкладывает в него те свойства и качества, которые необходимы для осуществления производственного процесса. При этом некоторые свойства человеческого капитала или же человеческих ресурсов могут совсем не использоваться. Например, способности к живописи не нужны во многих управленческих или производственных процессах, хотя они могут использоваться для оформления рабочего места сотрудника. Во-вторых, свойства кадрового потенциала зависят от свойств и функционирования его составных частей. Это указывает на взаимозависимость свойств кадрового потенциала и его составных частей: свойства кадрового потенциала представляют собой суммарную величину свойств трудовых потенциалов, результатов их взаимодействия в производственном процессе и результатов межличностных коммуникаций. В этом аспекте теоретический и практический интерес представляет решение проблемы взаимодействия личного и группового сознания Ф.Г. Гиддингсом. Он разработал теории "социального разума" и "инстинкта ассоциаций", которые связывали "продукты индивидуальной логики в более сложные цели" и самостоятельно функционирующие организмы.

По утверждению М. Вертгеймера, "имеются целостности, чье поведение не детерминируется поведением индивидуальных элементов, из которых они состоят, но где сами частные процессы детерминируются внутренней природой целого". В психологии используется специальное понятие "гештальт", которое употребляется в смысле "организованного целого", свойства которого не сводятся к сумме свойств его частей. К. Левин также считал, что психология должна объяснять прежде всего категории "отношений", а не изолированных "вещей". Поведение рассматривается им как функция личности и среды, одни ее районы притягивают, другие отталкивают. Это качество объектов К. Левин назвал валентностью, которая может быть положительной или отрицательной. При позитивной валентности все силы устремляются к этому району, при негативной - от него. Личность в валентном районе представлена как "система напряжения", взаимодействующая с окружением.

Л. Выготский раскрывал роль орудийной деятельности человека и знаковых систем исходя из влияния "натурального" и "культурного"

планов деятельности человека на содержание и направленность его духовной деятельности и характер поведения.

В.М. Бехтерев исследовал проявления индивидуальной и коллективной психики людей. Коллектив он рассматривает как собирательную личность; взаимовнушение, взаимоподражание и взаимоиндукцию как объединяющие факторы; язык как объединяющий фактор; развитие коллективных движений по типу сочетательных рефлексов. Он выделил коллективное настроение, коллективное сосредоточение, коллективное наблюдение, коллективное творчество и согласованные коллективные действия. Процессы взаимовнушения и взаимоподражания в процессе общения людей друг с другом, по его мнению, происходят "путем непосредственной передачи возбуждения центров одного индивида соответствующим центрам другого индивида".

Кадровый потенциал, соответственно, может находиться в любом состоянии между двумя крайними точками: состоянием абсолютной целостности и абсолютной аддитивности. Свойство аддитивности может проявиться у кадрового потенциала в двух состояниях. Во-первых, если он находится на первой ступени жизненного цикла - зарождении, когда происходит формирование кадрового потенциала как системы в результате интеграции трудовых потенциалов сотрудников. И, во-вторых, на последней стадии жизненного цикла, когда он уже распался на отдельные независимые части. В этих случаях говорить о кадровом потенциале как о целостной системе уже нельзя, но учитывать тенденции нарастанию или убыванию целостности необходимо. При стремлении кадрового потенциала к уменьшению изолированности и полной самостоятельности отдельных элементов, то есть к большей целостности, можно говорить о прогрессирующей интеграции. При обратном процессе можно говорить о деструктивной индивидуализации.

Закон пропорциональности и композиции требует сохранения пропорциональности между кадровым потенциалом как целостным системным образованием и его элементами при любых возможных изменениях. Это позволяет максимально реализовать потенциал, которым обладают сотрудники. Реализация данного закона требует оптимального состояния и взаимного сочетания общих, частных и индивидуальных целей.

Закон иерархичности заключается в упорядочении взаимодействий между различными ступенями кадрового потенциала как сложной многоуровневой системы. В соответствии с этим законом каждый уровень кадрового потенциала выступает как управляющий по отношению ко всем нижеследующим и как управляемый по отношению к вышестоящим. В иерархии кадрового потенциала существуют структурная и функциональная дифференциация. Каждый уровень специализируется на выполнении определенного рода функций, причем на более высоких уровнях иерархии осуществляются преимущественно функции согласования и интеграции. Закон иерархичности проявляется и в том, что структура кадрового потенциала не бывает абсолютно жесткой. Иерархия сочетается с большей или меньшей автономией нижеследующих уровней по отношению к вышестоящим, широко используются присущие каждому уровню возможности самоорганизации. Качественные изменения свойств компонентов более высокого уровня иерархии по

сравнению с объединяемыми компонентами нижнего уровня проявляются на каждом уровне иерархии. При этом объединение компонентов в каждом узле иерархии приводит не только к появлению новых интегративных свойств у данной подсистемы, но и к тому, что каждый подчиненный член иерархии приобретает свойства, которые отсутствуют у него в изолированном состоянии.

Закон необходимого разнообразия по отношению к кадровому потенциалу предполагает, что разнообразие управления должно превышать разнообразие управляемых субъектов. "Только разнообразие может уничтожить разнообразие". Необходимо обеспечить возможность принятия разнообразных решений по отношению к сотрудникам. Умение руководителя принимать разнообразные решения позволит максимально использовать кадровый потенциал как системное образование, кадровые потенциалы подсистем, трудовые потенциалы сотрудников как элементарные составляющие.

Закон самоорганизации проявляется в способности кадрового потенциала противостоять разрушающим тенденциям, адаптироваться к возмущениям внешней среды, изменяя при необходимости свою структуру, но сохраняя целостность. В основе этого закона заложена диалектика взаимодействия части и целого в системе и, следовательно, дуализм развития кадрового потенциала. С одной стороны, как открытая система кадровый потенциал подчиняется второму закону термодинамики: в реально существующих трудовых коллективах всегда имеет место стремление к энтропии, распаду, деструктивной индивидуализации. На практике данная тенденция может проявляться в создании "опозиционных группировок", отстаивающих собственное мнение и видение развития трудового коллектива и организации. С другой стороны, в любом трудовом коллективе существуют неэнтропийные тенденции, лежащие в основе интеграции и эволюционного развития.

Закон самосохранения предполагает, что любая система, равно как и ее отдельные элементы, стремится сохранить себя в качестве целостного образования. Самосохранение кадрового потенциала зависит от внешней и внутренней среды и обусловлено действием двух противоположных факторов - стабильности и развития. Фактор стабильности при его абсолютизации в итоге может привести к застою, а развитие, не обеспеченное ресурсами, может обеспечить лишь кратковременный эффект. Действие закона самосохранения проявляется в поддержании целостности кадрового потенциала, его адаптации к внутренним и внешним изменениям, количественном и качественном развитии.

Причины изменений можно рассматривать как результат взаимодействия двух типов сил. Это силы, объясняющие изменения - движущие силы, и силы, мешающие этому изменению - сдерживающие силы. Для описания ситуации изменения К.Левин предложил метод "анализа поля сил". В соответствии с этим методом любая ситуация рассматривается как существующая при равновесии этих двух сил. Отсутствие изменений объясняется равенством воздействия движущих и сдерживающих сил. Для осуществления изменений необходимо выявить потенциал для изменения, то есть те силы, которые в данный момент не действуют, но способны стать движущими силами изменений. Сотрудники препят-

ствуют изменениям по четырем основным причинам: неправильное понимание ситуации или неопределенность, узкособственнические интересы, различная оценка ситуации и низкая терпимость к изменениям. В любом случае изменения воспринимаются как угроза достигнутому равновесию.

Закон развития утверждает, что каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Кривая жизненного цикла характеризует основную тенденцию изменений кадрового потенциала, которую необходимо учитывать при разработке стратегических и тактических планов развития кадрового потенциала, совершенствования его структуры и системы управления.

Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод, что кадровый потенциал ИКС представляет собой сложную, динамичную, открытую, иерархическую и преимущественно стохастическую систему.

Эпоха конкуренции между процессами привела к тому, что гибкость и способность к изменениям стали ключевыми характеристиками бизнеса. Циклическое обновление всех факторов и элементов производства в результате НТП требуют и от человеческих ресурсов способности к опережающим изменениям, которая, как правило, связана с более высоким уровнем образования и квалификации, более широкой специализацией, способностью переобучаться, уровнем творчества и инновационности сотрудников. В таких условиях необходимо свести к минимуму долю нереализованных возможностей рабочей силы, поскольку люди являются одновременно и основным фактором и основным препятствием изменений. По мнению автора, сегодня и в будущем всем организациям предстоит иметь дело с новым типом работника, который условно можно назвать "персонал - процесс". Проведенный анализ подтверждает сходство содержания этого термина и кадрового потенциала, поскольку последний как нельзя более полно отражает процесс развития, накопления знаний и профессиональных умений (см. таблицу).

Основные подходы к понятию "персонал"

Персонал - издержки	Персонал - ресурс	Персонал-процесс
Принуждение	Целесообразность	Осознанная целесообразность
Минимизация	Оптимизация	Специальные программы развития и планирование расходов
Малый период планирования	Длительный период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средство и результаты	Разнообразие средств и путей достижения результатов
Количество	Качество	Количество, переходящее в качество, - неосознанная компетентность
Негибкий	Гибкий	Гибкость и мобильность
Зависимый	Автономный	Равновесие независимости и приверженности

Спираль карьеры представляет собой, по мнению автора, пространственную спиральную трехмерную развертку (рис. 1).

С одной стороны, это наглядное проявление процесса приобретения все большего количества знаний, умений, навыков и компетенций в каждодневной работе, которое отражается на схеме как расширение витка спирали и увеличение количества точек внутри его. Точки условно обозначают накопленные компетенции индивида на каждом витке развития, то есть количественные изменения. С другой стороны, каждый новый виток спирали будет совпадать либо со специальными мероприятиями по повышению квалификации или приобретению параллельных навыков, либо с ротацией - как результатом этих процессов.

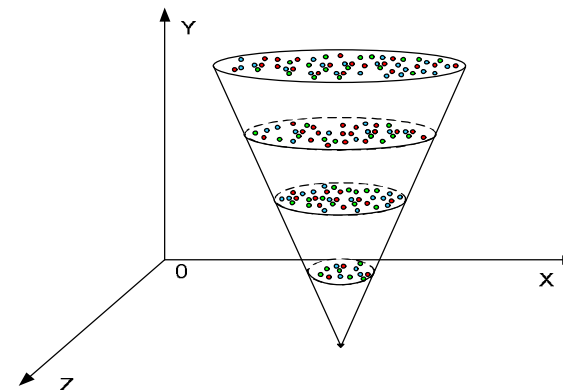


Рис. 1. Спираль карьеры

Это качественные изменения или точнее - переход накопленного количества в качество. Кадровая вертикаль, являясь идеальным и временным проявлением древа целей, в реальной профессиональной деятельности выглядит более разветвленной. Узлы разветвления определяются не только возможностями индивида, но и конкретными обстоятельствами его профессиональной деятельности. Согласование или наложение спирали карьеры и кадровой вертикали показывает, что каждая витковая плоскость дает больше вариантов, чем предыдущая. Индивид, приобретая все больше навыков и умений, будет иметь и больший выбор, что в принципе можно считать идеальным. Прямые участки древа целей могут свидетельствовать либо о сознательном выборе и четкой постановке цели развития, либо о недостатке профессиональных компетенций для реализации других направлений, либо об объективной служебной невозможности выбора (рис. 2).

Потенциальными можно назвать те знания, которые работники могут приобрести и приобретают в ежедневной работе, сталкиваясь с параллельными и пересекающимися производственными функциями других сотрудников фирмы, но не занимаются этим специально и не всегда осознают результат.

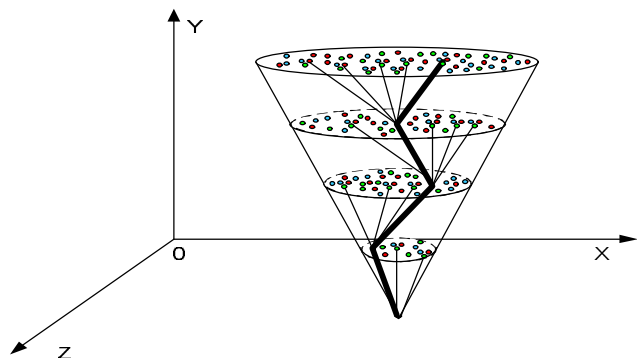


Рис. 2. Кадровая вертикаль и спираль карьеры

Этот термин демонстрирует проявление синергических эффектов и позволяет отразить существование и взаимодействие явных, скрытых и подразумеваемых знаний, причем не только уже имеющихся в распоряжении индивида, но и находящихся в стадии усвоения или приобретения (рис. 3).

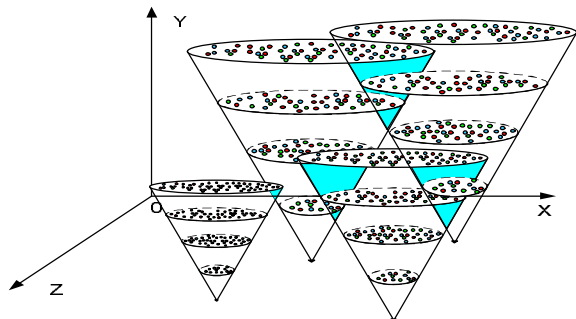


Рис. 3. Проявление эффекта синергии

С целью мотивирования работников предложены к использованию три основных типа контрактов, отражающих специфику взаимоотношений корпорации и работника и реализующие основные принципы идеологии конвергентных отношений. Первый тип контракта характеризуется тем, что трудовой потенциал работника не является специфичным. Такие работники полностью находятся во власти рынка, не обеспечены минимальной социальной защитой и подвержены воздействиям механизмов конъюнктурной дискриминации. Длительные контрактные отношения не интересуют ни работника, ни работодателя. Работники, обладающие неспециализированными (легкозаменяемыми) навыками не интегрированы в систему внутрифирменного продвижения и корпоративного патернализма, на них не распространяются базовые положения идеологии конвергентных отношений.

Второй тип контракта характерен для работников, деятельность которых в значительной степени подчинена специфическим производственным отношениям, возникающим в процессе технологической и групповой специализации внутри ИКС. Такие работники глубже интегрированы в структуру организации и находятся под воздействием механизмов внутреннего контроля. Нанимаемые подвергают себя риску уменьшения возможности выбора рабочих мест у других работодателей, так как приобретают специализированное рабочее место. Это обстоятельство позволяет им требовать более жестких социальных гарантий занятости.

Третий тип трудового контракта предполагает использование кадровых ресурсов, которые определяются специфическим опытом технологического и организационного характера, приобретаемым только внутри данной ИКС. В этом случае обе стороны заинтересованы в поддержании длительных и непрерывных отношений найма, для чего разрабатываются соответствующие процедурные гарантии взаимовыгодных отношений. Работникам предоставляются значительные гарантии занятости и социальная защищенность, обеспеченная клановым корпоративным патернализмом и идеологией конвергентных отношений, в рамках которых достигается относительное единство индивидуальных, групповых и корпоративных интересов. Работодатели и менеджеры предпочитают осуществлять дополнительные инвестиции в человеческий капитал. Это, с одной стороны, повышает степень уникальности и незаменимости профессиональных способностей работников данной категории, а с другой стороны, на длительный срок связывает их с перспективой той организации, в которой они заняты.

С.Г. Лукин
Самарская государственная
экономическая академия

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РЕГИОНЕ

В современных экономических условиях приходится говорить о системе высшего образования не только как о подсистеме сферы обслуживания территориальной общественной системы, но и как о социально-экономическом институте, требующем активного регулирования на региональном уровне.

В недалеком прошлом высшее образование могли получить не многие как в силу социально-экономических причин (уровень знаний), так и в силу личностных качеств абитуриентов. Из всех абитуриентов высшее образование получал наиболее способный и трудолюбивый. При этом планово-распределительная система, определяющая каждому гражданину с высшим образованием свое место, служила средством регулирования системы высшего образования, ее связи с экономикой, гарантом занятости.

Сегодня произошло обесценение высшего образования как общественного института формирующего определяющую социально-экономическую

единицу региональной экономики - гражданина. Высшее образование может регулироваться по приему и выпуску лишь в рамках государственного сектора. Коммерческий сектор высшего образования действует стихийно и практически не регулируется по приему, по выпуску и по направлениям подготовки, что обеспечило почти двукратное увеличение численности студентов в Российских учреждениях высшего профессионального образования в период 1990-2003 гг., с 2,8 млн. чел. в 1990/1991 учебном году, почти до 6 млн. человек в 2002/2003 учебном году. Вряд ли такой перекос в пользу высшего образования можно назвать положительным, скорее, наоборот.

С 1990 по 2002 г. произошло снижение выпуска специалистов в области сельского и рыбного хозяйства государственными учебными заведениями, при этом по группе специальностей экономика и управление и гуманитарно-социальным специальностям выпуск увеличился, соответственно, на 262,2 п.п. и 218,9 п.п. только в сфере государственного высшего образования РФ. При этом сфера негосударственного высшего образования РФ увеличила выпуск специалистов по гуманитарно-социальным специальностям, а также по направлениям экономики и управления в период 1995-2002 гг., соответственно, на 2107,7 п.п. и 1641,2 п.п.

Огромная динамика выпуска по данным направлениям подготовки объясняется устойчивым платежеспособным спросом на данные направления услуг высшего образования. Недостаток в обеспечении спроса государственными вузами с лихвой покрывается за счет негосударственных (коммерческих) вузов. При чем региональная экономическая потребность в специалистах при приеме студентов на те или иные специальности практически не учитывается.

В 2002/2003 учебном году система высшего профессионального образования Самарской области объединяла: 15 государственных учреждений высшего профобразования (без филиалов и структурных подразделений иногородних вузов) и 12 негосударственных учреждений высшего профобразования, как правило, дублирующих друг друга.

В Самарской области по ряду специальностей и направлений подготовки высшего образования происходит накопление излишка специалистов, который увеличивается за счет родственных специальностей среднего профессионального образования. В результате такого положения в системе высшего образования, растет дисбаланс регионального рынка труда специалистов высшей квалификации, увеличивается нагрузка на социальное обеспечение безработных, растет социальная напряженность. Однако, основным средством достижения динамичного баланса спроса и предложения на рынке труда региона может выступить региональная система регулирования базового и дополнительного высшего профессионального образования.

Система государственного высшего образования РФ охватывала в 2002/2003 учебном году около 88% студентов вузов (5228,7 тыс. чел. из 5947,5 тыс. всех российских студентов вузов), а в самарском регионе в государственных вузах обучалось около 91% всех студентов региона (1072,2 тыс. чел. из 1187,2 тыс. чел. всех студентов самарского региона). Система государственного высшего образования остается стержневой регулирующей системой образовательного пространства на общероссийском и региональных уровнях высшего образования. Это характери-

зует систему государственного высшего образования как абсолютного монополиста на рынке услуг высшего образования. При этом этот естественный монополист формирует количественную и качественную структуру кадрового потенциала страны и региона, являясь прямым участником социально-экономического развития региона.

Имея административный ресурс регулирования государственной частью системы высшего образования, экономическим службам региональной администрации целесообразно воздействовать на подведомственную часть системы высшего образования в регионе в соответствие с текущими условиями регионального хозяйства и перспективами его развития. Необходимо связать экономическую и образовательные структуры региона через создание регулирующего механизма подготовки специалистов высшей квалификации в целях максимального использование человеческого потенциала в региональной экономике, как приоритета устойчивого социально-экономического развития региона. Устойчивое развитие региона осуществимо через отказ от создания вузов-дубликатов имеющихся в регионе вузов и распределение выпускников вузов, обучающихся за счет государственного бюджета.

Важным инструментом проведения эффективной политики в области высшего образования в регионе может быть построение и анализ баланса подготовки кадров в пределах региональной системы высшего образования. Баланс позволяет получить информацию, необходимую для оценки степени эффективности функционирования изучаемой системы, для анализа воспроизводства специалистов с высшим образованием. На основе баланса может быть получена дополнительная информация, не содержащаяся в статистической отчетности, предоставляемой вузами, но необходимая для правильного регулирования образовательного процесса.

О.Г. Макаренко, А.А. Кочкин
*Самарская государственная
экономическая академия*

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОНСТРУКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

При формировании системы управления необходимо выбрать и "соединить" между собой несколько из имеющихся проектных параметров. Как это сделать? Когда использовать рыночный, а когда функциональный принцип группирования подразделений средней линии? Когда формализовать поведение в операционном ядре, а когда использовать обучение или инструменты взаимодействия для поддержания взаимного согласования? Когда децентрализовать организацию горизонтально, а когда вертикально?

Эти вопросы рассматриваются в большинстве современных исследований по организационному структурированию. Их авторы изучают так называемые *ситуационные* факторы, или *факторы контингенций*,

условия, связанные с использованием определенных проектных параметров. В данной статье мы обсудим четыре группы этих факторов: *возраст* и *размер* организации; используемую в ее операционном ядре *техническую систему*; различные аспекты внешней для организации *среды*, и прежде всего стабильность, сложность, разнообразие и враждебность; и отношения *власти*. Но прежде чем мы перейдем к анализу этих факторов, рассмотрим проблему эффективности структурного подхода к формированию системы управления.

В работах, посвященных анализу взаимосвязей между структурой и производительностью, обычно сравниваются структуры высоко- и низкопроизводительных фирм. Авторы этих исследований склонны объяснять высокие организационные результаты соответствием между определенными параметрами дизайна и неким ситуационным фактором - например, размером организации, используемой в ней технической системой или динамикой ее окружения. Однако в исследовании, проведенном П. Хандваллой, обнаружено, что эффективность зависит от взаимосвязей между различными проектными параметрами; другими словами, от использования разных параметров в соответствии с некоей логической или интегрированной схемой.

Упомянутые нами исследования дают основания сделать два важных самостоятельных вывода по поводу структурной эффективности. Первый можно назвать гипотезой *конгруэнтности (согласованности)*: эффективное структурирование требует соответствия ситуационных факторов и параметров дизайна. Иначе говоря, успешная организация проектирует свою структуру с учетом ситуации. Второй вывод можно назвать гипотезой конфигурации: эффективное структурирование требует внутренней логической последовательности проектных параметров. Успешная организация разрабатывает логическую конфигурацию параметров дизайна.

Противоречат ли эти две гипотезы друг другу? Не обязательно. Нет, в том случае, когда главные ситуационные факторы организации, - например, ее размер с одной стороны и техническая система с другой - не предполагают использования несовместимых друг с другом проектных параметров. В противном случае организации придется пожертвовать соответствием ситуации в пользу логики внутренней структуры. Иначе организация просто выберет наиболее адекватную ситуации структурную конфигурацию. Конечно, ситуация не является чем-то совершенно неподконтрольным организации. То есть организация может выбирать не только параметры дизайна, но и некоторые аспекты ситуации: она проектирует собственную техническую систему, решает, стремится ли она к укрупнению размеров или предпочитает оставаться малой; возможно, она тяготеет к стабильной или, напротив, динамичной внешней среде и т.д. Поэтому группировать можно и ситуационные факторы. Данный вывод позволяет нам объединить две гипотезы в одну, гипотезу *расширенной конфигурации*: эффективное структурирование требует последовательности между параметрами дизайна и ситуационными факторами.

Мы придерживаемся гипотезы расширенной конфигурации. Но прежде, чем развить ее, необходимо рассмотреть гипотезу конгруэнтно-

сти, поскольку в исследованиях довольно подробно изучаются связи между дизайном организации и ситуацией. Данные исследований помогут нам описать конфигурации и встроить в них ситуационные факторы.

Говоря об этих взаимосвязях, мы будем рассматривать ситуационные факторы как *независимые* переменные, (то есть как данность), а проектные параметры - как *зависимые* переменные (то есть требующие определения). Конечно, когда мы доберемся до конфигураций, необходимость в этих допущениях исчезнет. Как мы уже говорили, поскольку конфигурации представляют собой системы, ни одна из их частей не является независимой или безусловной; скорее, каждая интегрируется с другими и, следовательно, зависит от них.

Кроме того, мы рассмотрим ряд *промежуточных* переменных, через которые ситуационные факторы влияют на параметры дизайна. Они касаются выполняемой в организации деятельности и включают в себя понятность рабочих заданий (имеет сильное влияние на специализацию и децентрализацию); их прогнозируемость (влияет на три формы стандартизации, то есть на проектные параметры формализации поведения, систем контроля и планирования, обучения и индоктринации); разнообразие (влияет на выбор принципов группирования организационных единиц, а также формализацию поведения и использование инструментов взаимодействия); скорость, с какой организация должна реагировать на изменения во внешней среде (влияет на децентрализацию, формализацию поведения, группирование единиц).

Мы рассматриваем возраст и размер, техническую систему и внешнюю среду организации двояко - исходя из ряда допущений, каждое из которых связывает конкретный ситуационный фактор с одним или несколькими проектными параметрами, и исходя из концептуальной схемы, или набора организационных типов, выводимых из этих допущений. (Факторы власти рассматриваются только на основе допущений.) Как мы увидим, эти типы подкрепляют данные предыдущих глав и постепенно приближают нас к конфигурациям. Мы располагаем достаточным количеством данных о влиянии на структуру организации таких факторов как возраст и размер, что позволяет нам сформулировать пять гипотез, две из которых касаются возраста, а три - размера. Обсудив каждую гипотезу, мы увидим, что их можно объяснить и синтезировать, взглянув на взросление и рост организаций не как на линейное движение, а как на серию отдельных переходов между "стадиями развития".

Гипотеза 1: чем старше организация, тем более формализовано ее поведение. Мы сталкиваемся с синдромом "все это мы уже видели", как в случае с преподавателем колледжа, лекции которого студенты могут проследить слово в слово по конспектам студентов старших курсов, или в случае с чиновником, который сообщает вам, что ваша, на ваш взгляд, уникальная проблема обрисована ранее. По мере роста организации она, при всех прочих равных условиях, так или иначе повторяется в своей деятельности. В результате рабочий процесс становится более предсказуемым и потому легче и логичнее формализуется.

Гипотеза 2: структура отражает эпоху возникновения отрасли. Это любопытное допущение сделано в работе Артура Стинчкоума, который исследовал современные организации, действующие в отраслях, воз-

никших в различные периоды времени. Он обнаружил связь между возрастом отрасли и специализацией предприятий, а также использованием подготовленных профессионалов в аппаратных подразделениях. Например, организации до фабричной эпохи - фермы, строительные фирмы, розничные магазины и т.п. - сегодня склонны полагаться на семейные кадры, сохраняя как бы ремесленную структуру. В то же время организации, принадлежащие к отраслям, возникшим в начале XIX в., - швейной, текстильной и т. д., - используют не бесплатный, в сущности, семейный труд, а специально обученных работников, что является признаком бюрократии. Отрасли следующей эпохи - железные дороги и угледобыча - вместо руководителей-владельцев используют профессиональных менеджеров, что, по мнению А. Стинчкоума, характерно для второй стадии "бюрократизации промышленности". Организации, относящиеся к отраслям следующей эпохи, - транспортной, химической, электрооборудования и т. д. - разделяются по размеру их вспомогательных подразделений и использованию профессионалов в административной структуре. На этом А. Стинчкоум останавливается, но сам собой напрашивается вопрос об отраслях нашей эпохи - аэрокосмической, электронной, кинопроизводстве. Есть ли у них структурные отличительные характеристики? Конечно же, есть.

Гипотеза 3: чем крупнее организация, тем сложнее ее структура (то есть рабочие задачи являются более специализированными, организационные единицы - более дифференцированными, административный компонент - более развитым). Эта взаимосвязь, видимо, проистекает из специализаций, возросшей способности организации разделять труд по мере пополнения рабочей силой и увеличения выпуска продукции. С увеличением размера каждой единицы ее деятельность становится более однородной, но углубляются различия между ними. Но чем сильнее дифференцирована структура, тем больше внимания требуется уделять координации. Следовательно, крупная организация должна использовать достаточно много сложных координационных механизмов, таких как более развитая иерархия, с целью координации путем прямого контроля.

Более жесткая формализация поведения с целью координации путем стандартизации рабочих процессов, более сложные системы планирования и контроля с целью координации посредством стандартизации выпуска, различные инструменты взаимодействий с целью координации путем взаимных согласований - все это подразумевает развитый административный компонент с более четким административным разделением труда. То есть следует ожидать появления резких границ между операторами, которые выполняют рабочие задания, аналитиками, которые их проектируют и планируют, и менеджерами, которые координируют их деятельность. Поэтому, хотя президент малой фирмы нередко сам, засучив рукава, копается под капотом автомобиля или, взяв на себя функции аналитика, разрабатывает систему управления материальными запасами, мы бы очень удивились, застав за теми же занятиями руководителя крупной компании.

Обычно занятая выпуском массовой продукции растущая фирма сначала развивает свои базовые операционные функции производства, маркетинга и т. д., затем строится ее административная иерархия, в ча-

стности техноструктура. Далее она интегрируется вертикально, - то есть принимает на себя руководство деятельностью поставщиков и клиентов, тем самым еще сильнее дифференцируя свою структуру по функциональным специализациям. Наконец, она диверсифицируется - появляются новые товарные линии - и расширяет географические рынки, сначала в национальном масштабе, а затем и в международном.

Эти последние изменения вынуждают фирму к дальнейшему дифференцированию структуры, но на этот раз по рыночной специализации; наконец, она вводит, в дополнение к традиционной функциональной структуре, рыночное группирование (товарное, географическое или то и другое).

По сути, эта последовательность структурного развития описывает не только отдельные коммерческие фирмы, но и индустриальное общество в целом. На рубеже XIX-XX вв. типичная американская фирма представляла собой небольшую, функционально структурированную, с невысокой административной иерархией компанию. Сегодня в промышленности США преобладают гигантские дивизиональные корпорации с очень сложными административными структурами. Фактически в ней растут и постепенно развивают свои структуры целые сообщества организаций. Именно об этом и говорил А. Стинчкоум. Силы экономического и технологического развития породили новые отрасли с новыми структурами, а также постоянно увеличивающиеся в размерах организации, и все эти перемены обуславливают усложнение структурного развития.

Гипотеза 4: чем крупнее организация, тем больше средний размер ее организационных единиц. Очевидно, нанимая все больше работников, организация вынуждена формировать новые подразделения и ставить над ними новых менеджеров, а над ними - других руководителей. Иначе говоря, ей приходится усложнять административную иерархию. Но не столь очевидно, что это усложнение сдерживается ростом среднего размера подразделения. По мере роста организаций их менеджерам приходится контролировать все больше и больше работников, что можно объяснить, исходя из рассмотренной выше связи между размером и специализацией. Когда должностные позиции в организации становятся более специализированными, а подразделения более дифференцированными, становится легче управлять теми и другими.

Гипотеза 5: чем крупнее организация, тем сильнее формализовано ее поведение. Подобно тому, как зрелая организация формализует то, что ей уже приходилось делать, крупная организация формализует то, что она делает часто. Выражаясь более строго, чем крупнее организация, тем больше число ее поведенческих схем повторяется; как следствие, тем более предсказуемы эти схемы и тем сильнее предрасположенность к их формализации. Кроме того, увеличение размера усиливает внутреннюю неразбериху, а в результате обезличивания работников ослабевает их трудовой настрой. Менеджмент, усилия которого направлены на поиск средств, позволяющих сделать поведение более прогнозируемым, обращается к правилам, процедурам должностным, инструкциям и другим формализующим его методам. Наблюдая усиление специализации, рост дифференциации организационных единиц, потребности в координации, усложнение административной иерархии и углубле-

ние различий между операторами, аналитиками и менеджерами, мы можем заключить, что крупные организации чаще других регулируются с помощью правил и процедур и больше используют формальные коммуникации.

Взрослея и увеличиваясь, предпринимательские организации формализуют свои структуры и в конце концов переходят на новую, *бюрократическую* стадию. Рабочие задания специализируются, строится иерархия полномочий, для координации посредством стандартизации создается техноструктура.

Дальнейший рост и взросление часто побуждают эти бюрократии диверсифицироваться, а затем, подобно огромной амебе, делиться на рыночно ориентированные организационные единицы или подразделения, накладываемые сверху на традиционные функциональные структуры. Тем самым они подходят к следующей стадии, дивизиональной структуре.

Наконец, согласно данным современных исследований, некоторые организации могут выходить на еще одну стадию, названную *матричной* структурой, когда организация выходит за пределы дивизионализации и частично возвращается к органической структуре.

Конечно, не все организации обязательно проходят все перечисленные стадии. Но многие следуют по ним в описанной последовательности, иногда останавливаясь на какой-нибудь промежуточной стадии.

Т. И. Марченко

Тольяттинская государственная академия сервиса

ПРОЦЕДУРА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Возрастание роли стратегических решений обусловило необходимость разработки эффективной методики их принятия. Одним из главных структурных элементов процесса принятия стратегического решения является определение целей развития хозяйственной системы.

Для повышения качества разрабатываемых целей формирование группы специалистов - экспертов рекомендуется проводить с использованием теоремы Бернулли:

$$Mg = \frac{t^2 rg}{n},$$

где Mg - ошибка репрезентативности;

t - доверительный коэффициент при заданной вероятности;

r - доля элементов выборки с наличием заданного признака (стаж работы);

g - доля элементов с отсутствием заданного признака.

На практике часто требуется сокращение числа экспертов в группе, которое сопровождается увеличением ошибки репрезентативности.

Тогда при заданном уменьшении выборки ее численность можно рассчитать по формуле

$$Mg = \frac{t^2 rg}{g^2},$$

где g^2 - ошибка репрезентативности.

Первый этап процесса целеполагания - структуризация проблем (декомпозиция целей, их ранжирование, формирование матрицы смежности, ориентированного графа и дерева целей). Для определения тесноты связи между рядами оценок, полученных от экспертов, рассчитывается коэффициент ранговой корреляции по формуле Спирмэна:

$$p = 1 - \frac{n \sum_{i=1}^m d^2}{m(m^2 - 1)},$$

где n - количество оценок ранговой разности двух признаков, не получивших нулевую оценку;

$\sum_{i=1}^m d^2$ - сумма квадратов ранговой разности двух признаков;

m - количество оценок, данных экспертами.

Кроме коэффициента ранговой корреляции определяется коэффициент конкордации с целью проверки гипотезы о случайности совпадения мнений экспертов:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i},$$

где m - количество экспертов, n - количество параметров-факторов (критериев).

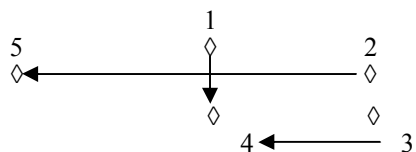
$$\sum_{i=1}^m T_i = \frac{1}{12} \sum (c_i^3 - c_i),$$

где $i = 1, m$ - количество групп одинаковых рангов;

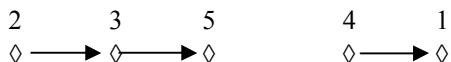
c_j - количество параметров (критериев) в каждой группе. Значимость коэффициента конкордации W проверяется по критерию Пирсона (расчетное значение χ^2 сравнивается с табличным)

$$\chi_{расч}^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} mn(n-1) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i}.$$

Формирование матрицы смежности производится традиционным способом. На ее основании строится ориентированный граф проблем (целей):



С помощью специальных алгоритмов ориентированный граф может быть преобразован в дерево целей (иерархический граф).



Для осуществления эффективного стратегического планирования на предприятиях сферы сервиса недостаточно лишь сформулировать цели. Для того чтобы исследуемая система была конструктивной, необходимо наличие критериев, позволяющих оценить степень достижения принятых целей.

Критерии могут носить как количественный характер, позволяя оценить степень достижения принятых целей так и качественный характер, оценки по которым могут быть получены лишь с помощью специально разрабатываемых вербально - числовых шкал, позволяющих измерить степень интенсивности критериального свойства, имеющего субъективный характер. В состав вербально - числовых шкал входят, как правило, содержательное описание градаций шкалы и числовые значения, соответствующие каждой из градаций шкалы.

Далее определяется сравнительная весомость подцелей, характеризующая их сравнительный вклад в достижение головной цели на основе метода парных сравнений, который заключается в установлении предпочтительности подцелей при сравнении пары подцелей (хотя расстановка подцелей по значимости при незначительном их количестве иногда может осуществляться логически).

На заключительном этапе целеполагания при построении дерева целей должно соблюдаться следующее правило: никогда не переходить к целям более низкого иерархического уровня до тех пор, пока: не сделано не только словесное, но и количественное описание цели; цель не развернута во времени; для всех целей не определены коэффициенты их относительной важности. В процессе формирования дерева целей рассматриваются различные альтернативные варианты целей; исключаются маловажные мероприятия (еще одно использование коэффициента относительной важности целей); исключаются мероприятия из - за нехватки ресурсов для их выполнения. Но если дерево целей построено, оно оказывается гораздо эффективней набора мероприятий, построенного традиционными методами.

Если цели, к достижению которых организация стремится, представлены в виде дерева целей, то в виде дерева могут быть представлены и критерии, с помощью которых оценивается степень достижения целей, входящих в состав дерева целей. Одновременный процесс формирования деревьев целей и деревьев критериев способствует более точному определению целей, стоящих перед организацией, позволяет более эффективно отслеживать ход их

реализации. Дополнительную информацию при формировании целей, дает определение способа оценки степени их достижения.

После того, как сформированы стратегические цели, стоящие перед организацией, и критерии, позволяющие оценить степень их достижения, определяются тактические задачи, решение которых позволит организации реализовать поставленные цели. Это может рассматриваться как встраивание механизма реализации стратегических решений в действующую систему реализации оперативных решений.

На этом же этапе формирования стратегических решений определяются ограничения и стратегические ресурсы, необходимые для реализации целей.

В.Ю. Мидцев

*Самарская государственная
экономическая академия*

МЕТОДЫ СИСТЕМЫ АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫМ РИСКОМ, ВЛИЯЮЩИМ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях современной России одной из наиболее значимых и сложных для решения является проблема экономической безопасности. Учитывая то, что проблема экономической безопасности многоаспектна и далеко не все аспекты проработаны достаточно основательно, необходимо остановиться на некоторых наиболее значимых концептуальных вопросах обеспечения экономической безопасности предприятия.

Экономическая безопасность предприятия, безубыточность его хозяйственной деятельности, независимость, устойчивость во многом будут зависеть от того, как оно будет работать в условиях неопределенности, хозяйственного риска. Для решения этой задачи необходимо, чтобы на предприятии была создана своя собственная система анализа и управления хозяйственным риском.

Одним из элементов данной системы является выявление методов управления рисками.

На основе анализа использованных методов управления рисками их можно сгруппировать и разделить на две группы:

1. Методы минимизации потерь.
2. Методы возмещения потерь.

1. Методы минимизации потерь позволяют уменьшить величину ущерба, когда риска избежать невозможно или он возникает внезапно.

а) Методы упреждения риска позволяют уберечься от случайностей при помощи превентивных воздействий.

Эти методы более трудоемки, требуют обширной аналитической работы, от полноты и тщательности которой зависит эффективность их применения.

К наиболее эффективным методам этого типа относится используемый в деятельности предприятия *метод стратегического планирования*.

Стратегическое планирование как средство компенсации риска дает эффект, если оно пронизывает все сферы деятельности предприятия. Оно мо-

жет снять большую часть неопределенности, предугадать появление узких мест в производственном цикле, упредить ослабление позиций предприятия в своем секторе рынка, заранее идентифицировать профиль факторов риска и разработать комплекс компенсирующих мероприятий, план использования и подключения резервов. Разновидностью этого метода может считаться *прогнозирование внешней экономической обстановки*.

Суть этого метода заключается:

в периодической разработке сценариев развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования предприятия;

в прогнозировании поведения возможных партнеров или действиях конкурентов;

в определении (прогнозировании) изменений в секторах и сегментах рынка, на которых предприятие выступает продавцом или покупателем;

в региональном или общеэкономическом прогнозировании.

Главной задачей *метода мониторинга социально-экономической и нормативно-правовой среды* является информатизация предприятия, что подразумевает:

- приобретение компьютерных систем правовой и нормативно-справочной информации;

- подключение к сетям коммерческой информации (например, с помощью сети Internet);

- проведение собственных прогнозно-аналитических исследований;

- заказ соответствующих услуг консультационным фирмам и отдельным консультантам и т. д.

Полученные в ходе мониторинга результаты позволяют уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов; заблаговременно подготовиться к нормативным новшествам; предусмотреть необходимые меры для компенсации потерь от изменения правил ведения хозяйственной деятельности на ходу, скорректировать стратегию, тактические планы.

Методы минимизации потерь способствуют соблюдению законодательства, условий договоров, соблюдению трудовой и производственной дисциплины и т. д.

Упреждению риска способствует и сбор, обработка, классификация, анализ финансовой информации (*эккаунтинг*).

Метод активного целенаправленного маркетинга должен агрессивно формировать спрос на продукцию. Для этого используются маркетинговые методы:

1) сегментация рынка, оценка его емкости;

2) организация рекламной кампании, включая информирование потенциальных потребителей и инвесторов о благоприятных свойствах продукции предприятия;

3) анализ поведения конкурентов, выработка стратегии конкурентной борьбы и др.

б) Методы уклонения от риска наиболее распространены в хозяйственной практике. Ими пользуются те, кто хочет действовать наверняка, не рискуя.

Отказ от нежелательных партнеров. Руководители предприятий, идущих по такому пути, отказываются от услуг ненадежных партнеров (как поставщиков, так и потребителей), стремятся не расширять круг партнеров, не вступать в отношения с сомнительными партнерами. Естественно, что такая политика сказывается на поставках предприятия (их объемах, качестве и т. д.).

Отказ от рискованных проектов, т. е. неучастие в договорах и проектах сомнительного (негарантированного) содержания.

в) Методы локализации риска используются, когда удается четко и конкретно вычленив и идентифицировать источники риска. Вычислив экономически наиболее опасный этап или участок, необходимо сделать его контролируемым и тем самым снизить уровень риска (ущерба).

Для реализации таких проектов обычно используются дочерние, так называемые венчурные (рискованные) предприятия. Иск, таким образом, локализуется. В дальнейшем его результаты могут использоваться материнской компанией, а для реализации этих проектов используется ее потенциал.

Эти методы используются в основном крупными компаниями при внедрении *инновационных проектов*; освоении новых видов продукции, коммерческий успех которых вызывает сомнение. Они, как правило, используются впервые, на них требуются дорогостоящие НИОКР.

г) Методы диссипации (распределения) риска представляют собой более гибкие инструменты управления риском.

Один из основных методов диссипации заключается в распределении общего риска путем *объединения* (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общих дел. Для этого подключаются другие предприятия и даже физические лица. С этой целью могут создаваться акционерные общества, финансово-промышленные группы, предприятия могут приобретать акции друг друга или обмениваться ими, вступать в консорциумы, ассоциации, концерны.

В некоторых случаях возможно распределение общего риска по Времени и по этапам реализации некоторого долгосрочного проекта или стратегического решения.

К этой же группе методов относятся различные варианты диверсификации:

- *диверсификация рынка сбыта*, т. е. работа одновременно на нескольких товарных рынках (когда неудача на одном компенсируется на другом) и распределение поставок между многими потребителями (желательно равномерное - для обеспечения устойчивости производственно-сбытовой деятельности);

- *диверсификация закупок сырья и материалов* - т. е. взаимодействие с многими поставщиками. Это позволяет ослабить зависимость предприятия от окружения, от надежности отдельных поставщиков. При нарушении графика поставок даже по объективным обстоятельствам (аварии, банкротство, форс-мажорные обстоятельства) предприятие сможет переключиться на работу с другими поставщиками.

Конечно, это усложняет работу отделов материально-технического снабжения и сбыта и вызывает их сопротивление. Поэтому руководство предприятия должно контролировать число своих поставщиков и потребителей;

- *диверсификация инвестиций*. При формировании инвестиционного портфеля рекомендуется отдавать предпочтение реализации нескольких проектов относительно небольшой капиталоемкости перед программами, состоящими из единственного инвестиционного проекта. Если все же приходится работать с одним-двумя партнерами, то желательно распределить или рассредоточить риск.

В этом случае в договоре должно быть четко предусмотрено разграничение сфер деятельности и ответственности. Непременным условием должно быть отсутствие этапов, операций или работ с размытой или неоднозначной ответственностью;

- *диверсификация деятельности*. Под ней понимается увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, предприятия разных регионов и т. д. Все это способствует снижению риска, обретению экономической устойчивости и самостоятельности.

Риск должен быть фиксирован и *по времени*. Это улучшает наблюдаемость и контролируемость процесса реализации стратегии или проекта и позволяет корректировать свои воздействия, управляя финальным уровнем риска.

2. Методы возмещения потерь. Они направлены на то, чтобы в случае возникновения потерь иметь возможность их возмещения (даже частичного) и недопущения скатывания за критический предел.

Метод создания системы резервов близок к страхованию, но сосредоточен в пределах самого предприятия. На предприятии создаются страховые запасы сырья, материала, комплектующих изделий, резервные фонды денежных средств, формируются планы их развертывания и использования в кризисных ситуациях, устанавливаются впрок новые контакты и связи.

Страхование хозяйственных рисков. Страхование повышает ответственность менеджеров, принуждая их ответственнее относиться к принятию решения, регулярно проводить превентивные, защитные меры в соответствии со страховым контрактом. Предприятие может также выступать с инициативой *создания региональной системы* страхования финансово-хозяйственной деятельности, а также использовать системы перестрахования и т. п. Однако при освоении новых видов продукции или новых технологий использование страхования несколько проблематично, так как страховые компании не располагают статистикой и опасаются страховать неизвестные для них технологии. Таким образом, в каждом конкретном случае важно знать, является ли данный фактор объектом страхования.

Метод поиска гаранта заключается в обращении малых предприятий к крупным коммерческим банкам, страховым обществам, ассоциациям, фондам, а крупных, соответственно, к органам государственного управления за поддержкой и патронажем. В качестве платы гаранту выступают услуги политической поддержки, безотказная благотворительность и др.

Таким образом, обеспечение экономической безопасности предприятия представляет собой сложную систему многочисленных методов анализа и управления хозяйственным риском, которые в зависимости от состояния предприятия, окружающей его среды и многих других факторов определяются конкретно на каждом предприятии.

Е.И. Николаева

*Департамент энергетики, ЖКХ и связи
г. Тольятти*

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Следует отметить, что ныне действующая система управления жилищно-коммунальным хозяйством не выполняет своих основных функций. Задача состоит в коренном изменении содержания управленческой деятельности, целью которого является реализация единой научно-технической политики на предприятиях и в организациях местного территориального образования, методическое их обеспечение, решение местных проблем социально-экономического развития. Одной из задач перестройки системы управления в отрасли является определенная монополизация действующей производственной структуры, разукрупнение предприятий и т.п., поэтому необходим определенный способ организации развития экономической базы муниципальных образований со свойственными ему формами, местными средствами. Этот способ хозяйствования представляет собой хозяйственный механизм управления, сущность и содержание которого предопределяются основными чертами рыночной экономики и выступают, таким образом, экономическим механизмом управления социально-экономическим развитием жилищно-коммунального комплекса.

Экономический механизм управления - это совокупность средств и инструментов, обеспечивающих эффективное развитие социально-экономической базы отрасли. Средствами экономического механизма являются методы управления, инструментами - цены, формы материального стимулирования и т.п. Эти рычаги призваны создать такие экономические условия, которые способствуют повышению эффективности производства, стимулируют приток доходов в местные бюджеты, улучшают условия регионального развития, увяжут экономическую деятельность с местным рынком рабочей силы и интегрируют хозяйственную деятельность предприятий отрасли.

Экономический механизм управления обусловлен системой производственно-экономических отношений и является в то же время результатом человеческого труда. Он создается и целенаправленно используется людьми. Экономический механизм управления жилищно-коммунальным комплексом представляет собой целостную систему, которая состоит из функциональной и обеспечивающих подсистем.

Функциональная подсистема должна содержать все необходимые элементы для решения задач социально-экономического развития отрасли, как-то: управление хозяйственными системами, механизм использования ресурсов, социальные рычаги управления и т.д. Это, прежде всего планирование, хозяйственный расчет с широким использованием экономических рычагов: цена, прибыли и т.п. Должны быть предусмотрены социальные рычаги управления, выделение которых вызвано их особой ролью в удовлетворении потребностей населения.

Обеспечивающая подсистема экономического механизма управления включает те элементы, без которых нельзя поддерживать нормальное функционирование объекта управления. Центральным звеном экономического механизма управления является стратегическое планирование - организующее начало всего процесса управления. Планирование должно сочетаться с товарно-денежными отношениями.

Отрасль как единое целое и входящие в его состав предприятия образуют взаимоувязанную систему, в которой наряду с единством экономических интересов необходимо выделить интересы населения и интересы общества в целом, а также интересы каждого из звеньев, представляющих самостоятельный уровень экономики.

Главная задача экономического механизма управления комплексом определяется как централизованное воздействие на его социально-экономическое развитие. Содержание, формы и методы экономического механизма управления определяются необходимостью решения ключевых проблем социально-экономического развития системы. Критерием качества функционирования экономического механизма управления системой является конечный народно-хозяйственный результат, позволяющий решать задачу наиболее полного удовлетворения потребностей населения в жилищных и коммунальных услугах. Эта задача решается посредством планирования, а процесс тесно связан с бюджетно-финансовой политикой муниципального образования. Экономический механизм управления направлен на обеспечение оптимальных условий в развитии отрасли, рациональное использование природных и иных ресурсов. Экономический механизм управления на всех уровнях строится на основе комплексного подхода к социально-экономическому развитию отрасли. Он не может быть качественным без учета форм и методов организации территориально-производственных и хозяйственных комплексов, так как они создают необходимые условия жизнедеятельности населения, поскольку содержание экономического механизма управления отраслью и формы его действия на различных уровнях управления зависят от форм организации хозяйственных систем. Каждая из них выполняет свои задачи, подчиненные общей цели, используя специфические формы, методы, рычаги хозяйствования и соответствующие им критерии эффективности этого производства. Содержание экономического механизма управления системой зависит от финансово-экономической базы. Финансово-экономическая основа обеспечивает хозяйственную самостоятельность предприятий отрасли, служит удовлетворению потребностей населения, создает условия его жизнедеятельности. В процессе функционирования системы экономического механизма управления непрерывно совершенствуется, что способствует повышению уровня социально-

экономического развития системы. Таким образом, экономический механизм управления не остается неизменным. Он видоизменяется под воздействием изменений технологий, масштабов производства, динамичности и сложности хозяйственных связей системы.

Н.Л. Никулина
*Самарская государственная
экономическая академия*

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ КРЕДИТОВАНИЯ

Современная банковская система - это сфера многообразных традиционных и нетрадиционных услуг, оказываемых клиентам, такие как кредитование, прием вкладов, а также, современные услуги такие как форфейтинг, сейфовые, переводные операции; трастовые услуги и другие. Традиционной формой деятельности банков является осуществление кредитных операций.

Банковские ссуды в приоритетном порядке должны предоставляться на цели и мероприятия, связанные с повышением эффективности производства, его научно-технического уровня, стимулированием выпуска новых высокоэффективных видов продукции, оказанием разнообразных услуг населению, производством товарно-материальных ценностей для нужд населения и на экспорт.

Кредитная деятельность банка является одним из основополагающих критериев, который отличает его от небанковских учреждений. В мировой практике именно с кредитованием связана значительная часть прибыли банки. Кредитование в настоящее время приобрело в основном краткосрочный характер. Это объясняется тем, что из-за экономической нестабильности коммерческие банки вынуждены обеспечивать прибыль и размещать средства главным образом в пределах коротких сроков. Заемщикам такой кредит дает возможность временно восполнить недостаток средств с выплатой сравнительно небольшой суммы процентов за использование кредитных ресурсов. Важным аргументом для заемщиков является снижение налогового бремени для заемщика, так как согласно налоговому законодательству часть суммы выплачиваемого банку вознаграждение относится на затраты. Данные свидетельствуют, что удельный вес краткосрочных кредитов в настоящее время составляет более чем 50 % всех кредитных вложений. При этом наибольшую долю занимают кредиты направленные в торговый сектор экономики - более чем треть от всех кредитных вложений, а в промышленный сектор - четверть.

Данная ситуация объясняется тем, что оборачиваемость и прибыльность торговых операций значительно выше в производственной сфере. Кроме того, процент выплачиваемый за пользование кредитом, зачастую оказывается непосильной ношей для товаропроизводителей. Слишком большой банковский процент неподдается ни включению в себестоимость продукции, ни выплате из прибыли из-за незначительной рентабельности операций в производственной сфере. Поэтому выплачивать такой процент за кредит могут в основном лишь торговые и посреднические фирмы.

Конечно, с точки зрения стабилизации рынка, снижения темпов инфляции и укрепления рубля наиболее предпочтительным и результативным было бы вложение кредитных средств именно в сферу производства.

Анализируя ситуацию, сложившуюся на кредитном рынке, необходимо выделить ряд проблем, которые на сегодняшний день доминируют в банковской системе.

Во-первых, задержка возврата ссуд клиентами банка, а то и вовсе невозврат кредита, становится частым явлением. Для того, чтобы избежать возникновения таких ситуаций, необходимо улучшить, в первую очередь, аналитическую работу в банках при рассмотрении заявки на предоставление кредитных средств, а также придирчиво изучать кредитоспособность клиента.

Глубокое исследование заявки предоставленного бизнес-плана позволит заранее предвидеть появление возможных рисков. Следует также тщательно анализировать правовой статус клиента, подлинность предоставляемых им документов, что требует наличия тесного сотрудничества с правоохранительными органами.

Большое значение имеет сейчас анализ менеджмента клиента, так как часто не возврат кредита является результатом банкротства клиента, что в свою очередь является результатом плохого менеджмента.

Фирма "Дан энд Брэдстрит", имеющая более чем вековой опыт обобщения информации о финансовом здоровье предприятий Америки, обнаружила, что предприятия терпят неудачу из года в год по одним и тем же причинам: некомпетентность, отсутствие управленческого опыта, недостаток опыта в маркетинге, финансах, снабжении в производстве, небрежность.

Анализ кредитоспособности заемщики можно было бы улучшить, если бы у нас существовала система сбора информации о кредитоспособности клиентов, а также сведений о полученных и не ими кредитах, так как именно эту информацию часто бывает очень трудно определить. Например, во Франции создана Центральная служба рисков, которая занимается указанной деятельностью. Всякий банк, желающий получить информацию о заемщике, вправе обратиться за услугами к этой службе.

Американские корпорации, в частности "Дан энд Брэдстрит" рассчитывали предположить коммерческим банкам следующий выбор услуг:

- бизнес-справка на отдельную компанию с ее рейтингом на базе оценки финансового положения, практики оплаты счетов, соблюдения прочих этих этических норм бизнеса, анализа арбитражных дел с ее участием и т.д.

- маркетинговые исследования в региональном и отраслевом разрезе;

- страновые справочники с полным обзором экономической ситуации, таможенного, валютного регулирования, условий платежа и арбитража;

- отраслевые, региональные и специальные справочники.

Тем не менее, все это, в конце концов, натолкнулось на одну большую проблему: предприятия и организации-клиенты коммерческих банков не желают предоставлять информации о самих себе, что серьезно затрудняет сбор нужных сведений.

На Западе отказ от предоставления подобной информации является важным показателем, характеризующим данную компанию с отрицательной стороны.

Нельзя не указать на такой недостаток в отечественной банковской практике как экономическое несовершенство кредитных договоров. В этом плане кредитные договора не содержат действенных мер по предотвращению просрочки платежа по основному долгу и процента за кредит, а в правовом отношении кредитные договора зачастую не позволяют обеспечить возврат выданных ссуд. Даже при обращении в суд исполнить договор оказывается нелегко, поскольку либо невозможно разыскать заемщика, с которым заключен договор, либо отсутствуют реальные источники погашения основного долга и причитающихся процентов.

На Западе кредитный договор является самым важным документом, регулирующим права и обязательства сторон. В этой связи при составлении кредитного договора необходимо глубоко изучить не только кредитующую сделку, но и клиента в целом, учесть все возможные риски и грамотно отразить все это в договоре.

В Японии существует практика установления постоянных контактов юрисконсультов банков с конторами адвокатов для решения наиболее сложных юридических вопросов и получения оперативной информации о конкретных случаях споров по кредитным договорам, обсуждаемым в судах. В этой стране издана книга законов по банковским вопросам, в которой приведены случаи и решения судов по ним. Юрисконсульты банка систематически проводят учебу сотрудников по юридическим проблемам.

Рассмотрение содержания кредитных договоров банка с клиентами на примере разных стран показывает их объемность. Некоторые кредитные договоры имеют до 20 печатных страниц. Это свидетельствует об обширности условий, содержащихся в них.

Следующая проблема - это несовершенство залогового механизма, например использование недвижимности.

Как видно, проблем немало, но решение многих из них не в компетенции банкира: законодательство, развитие торговой сети, надежность и честность заемщиков. Но уменьшить кредитный риск и отчасти решить проблемы можно, проводя тщательный анализ кредитоспособности заемщиков и внимательно продумывая ответы на вопросы: можно ли без труда и особых усилий оценить стоимость залога, легко ли он реализуем, если возникнет необходимость, то как его сбыть, представляет ли собой предмет залога какой-нибудь актив, имеющий стабильную стоимость или колеблющуюся (например, ценные бумаги).

Банкир должен учитывать возможность того, что к концу срока кредитования заложенные ценности могут обесцениться. Необходимо знать также, что величина залога должна быть больше предоставляемого кредита. Чем выше риск неуплаты, тем больше разница между стоимостью залога и величиной выданной под данный залог ссуды. Это положение определяет понятие "достаточности объекта залога". Максимальная сумма кредита обычно составляет 90-95% обеспечения. При кредитовании товарно-материальных ценностей максимальная сумма кредита не превышает обычно 85% стоимости предметов залога. Такая разница создает банку дополнительную гарантию возврата кредита на случай непредвиденных обстоятельств. При использовании в качестве залога ценных бумаг максимальная сумма, а кредита колеблется в пределах 50-80% от их стоимости в зависимости от ликвидности каждого вида бумаг.

Вообще каждому банкиру в любое время надо помнить, что банковские операции являются наиболее динамичной и чувствительной сферой современной экономической жизни. Их формы могут легко изменяться в зависимости от места и времени и даже от каждого отдельного случая:

Словом, в отличие от других секторов экономики, сфера банковских операций требует наиболее индивидуализированного подхода. Это приводит к мысли о том, что решение много затронутых проблем зависит от компетентности, мастерства, знаний банковских работников, от способности нахождения верных путей в каждой конкретной ситуации творческого подхода к любому решаемому вопросу.

Но вряд ли залог и поручительство станут полноценным инструментом мобилизации банковских кредитов, если не будут детально разработаны столь важные для рыночной экономики понятия, как, например, частная собственность, несостоятельность и банкротство компаний, право взыскания и т.д. Все это способствовало бы эффективному использованию залогов и поручительств, развитию банковского дела, финансово-кредитных рычагов регулирования, а значит, и экономики в целом. С развитием цивилизованных рыночных отношений в банковской практике появятся в качестве залога полис страхования жизни, дебиторские счета, депозитные вклады.

С. Х. Нугайбеков
*Самарская государственная
экономическая академия*

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КАК ОДНОГО ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА РИСКА

В современных условиях развития России важной задачей экономической науки и практики хозяйственной деятельности предприятий становится разработка и практическое применение системы обеспечения экономической безопасности предприятия.

Под экономической безопасностью предприятия автор понимает состояние наиболее эффективного и системного использования корпоративных ресурсов предприятия для обеспечения защищенности его жизненно важных функций (интересов) от различных угроз внешнего и внутреннего характера и обеспечения стабильного функционирования предприятия в условиях конкуренции и риска.

Для успешного функционирования в условиях конкуренции и риска огромное значение имеет такой ресурс, как информация. В подавляющем большинстве именно тот, кто владеет информацией, добивается большего успеха.

Зарубежный опыт показывает, что кто не заботится о защите своей интеллектуальной собственности, тот теряет до 30 % возможной выручки. По оценке иностранных экспертов, ежегодный урон американского бизнеса от кражи производственных и торговых секретов превышает 4 млрд. долл.

Несомненно, что из всей информации, которая используется в предпринимательской деятельности, защите подлежит лишь ее часть. Условно всю информацию, за исключением той, которая составляет государственную, военную и служебную тайну, а также сведений, представляющих интерес для иностранных спецслужб, по вопросу о необходимости защиты можно разделить на три группы. Во-первых, это информация, которая не может составлять коммерческую тайну (в соответствии с постановлением Правительства РФ от 5.12.91 г. № 35 "О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну"). Во-вторых, это группа сведений, которые невыгодно скрывать от окружения самому предпринимателю. Это касается, прежде всего, рекламной информации. В-третьих, это сведения, которые представляют хозяйственную ценность для предпринимателя. При определении ценности предпринимательской информации обычно руководствуются такими ее критериями, как полезность, своевременность, достоверность и полнота.

Третья группа информации относится к защищаемой и представляет собой коммерческую тайну. В ст. 136 части 1 ГК РФ "Служебная и коммерческая тайна" сказано: "Информация составляет служебную или коммерческую тайну в случае, когда информация имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании, и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности...". Коммерческая тайна - форма обеспечения безопасности наиболее важной коммерческой информации, предлагающая ограничение ее распространения.

Определение сведений, составляющих коммерческую тайну, представляет собой одно из центральных звеньев в системе мер, осуществляемых предприятием по защите своей интеллектуальной собственности. Автор предлагает следующие критерии, по которым определяется информация, относимая к перечню сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия: во-первых, эта информация должна быть коммерчески выгодной предприятию или выгодной для конкурента в случае ее попадания в чужие руки; во-вторых, эта информация не должна быть общеизвестной или общедоступной на законных основаниях; в-третьих, эти сведения не должны являться государственными секретами или защищаться согласно нормам авторского или патентного права; в-четвертых, такая информация должна быть понятным образом специально обозначена ("грифована") и в отношении нее должны быть обеспечены необходимые меры по сохранению конфиденциальности; в-пятых, эти сведения не должны напрямую касаться деятельности предприятия, способной нанести ущерб обществу, жизни и здоровью людей, а также использоваться в целях недобросовестной конкуренции, уклонения от налогообложения, осуществления запрещенной деятельности.

Конфиденциальная информация предприятия должна быть надежно защищена. С этой целью используется целая система мер защиты, которые входят в комплексную систему безопасности предприятия. К основным этапам, позволяющим выработать меры защиты конфиденциальной информации, можно отнести: определение перечня сведений, относящихся к коммерческой тайне данного предприятия; выявление злоумышленников, могущих посягнуть на коммерческую тайну предприятия; оценка ущерба, который может быть

нанесен предприятию, если какая-то информация будет разглашена; выявление возможных источников, каналов утечки информации; определение возможности их защиты; расчет затраты на защиту информации и определение сил, средств и способов защиты коммерческой тайны. В данной статье не представляется возможным представить весь перечень функций по защите конфиденциальной информации, предлагаемых автором.

К основным источникам, обладающим, владеющим или содержащим конфиденциальную информацию, можно отнести: людей, документы, публикации, технические средства обеспечения производственной и трудовой деятельности, продукцию фирмы, производственные отходы.

Основными каналами утечки информации являются: миграция специалистов, особенно имевших дело с конфиденциальной информацией; всевозможные публикации в печати; совместные работы с другими фирмами, контакты с клиентами и инвесторами. Разработку мероприятий по сохранению коммерческой тайны предприятия следует осуществлять, соблюдая принцип комплексного перекрытия возможных каналов утечки информации.

Основными способами несанкционированного доступа к конфиденциальной информации могут быть: инициативное сотрудничество; склонение к сотрудничеству; выпытывание, выведывание; подслушивание разговоров различными путями; негласное ознакомление со сведениями и документами; хищение; копирование; подделка (модификация); уничтожение (порча, разрушение); незаконное подключение к каналам и линиям связи и передача данных; перехват; визуальное наблюдение; фотографирование; сбор и аналитическая обработка.

Системы защиты конфиденциальной информации должны включать целую совокупность организационных, правовых, экономических, технических и иных мероприятий.

К основным способам защиты коммерческой тайны предприятия можно отнести: по целям действия (предупреждение, выявление, обнаружение, пресечение, ликвидация последствий), по направлениям обеспечения (правовая защита, организационная, инженерно-техническая), по видам угроз (от разглашения, от утечки, от несанкционированного доступа), по объектам (территория, здание, помещение, аппаратура, элементы), по уровням охвата (объектовая, групповая, индивидуальная), по видам объектов (персонал, материальные и финансовые ценности, информация), по активности (активные, пассивные).

Так как всякая деятельность любого предприятия должна быть юридически оформлена, одной из первоочередных задач по защите коммерческой тайны предприятия является разработка соответствующих нормативных документов, регламентирующих деятельность всех звеньев предприятия в этом направлении.

Любые меры по защите информации должны быть экономически обоснованы. Конфиденциальность (секретность) не должна стоить дороже той информации, которая защищается.

На основе вышеизложенного автор предлагает алгоритмическую схему структуры обеспечения безопасности информации (см. рисунок).



Рис. Алгоритм структуры обеспечения безопасности конфиденциальной информации (коммерческой тайны)

МЕСТО СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА В ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЕ

Для более детального понимания того, что умение быстро и качественно отбирать необходимую информацию для предприятия, напрямую связано с качеством принимаемых управленческих решений, необходимо проанализировать и произвести взаимосвязь между релевантной информацией и концепцией эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования - контроллингом. Каким образом можно связать эти два понятия? А связь очень прямая: информация не только сама оказывает огромное влияние на управленческие решения и действия, но и воздействует на службу контроллинга совместно с процессами, используемыми в качестве импульсных датчиков, таких как планирование, анализ, управление и контроль. А служба контроллинга, в свою очередь, анализирует на ЭВМ полученную отчетность предприятия, определяет направление будущего развития фирмы, и тем самым оказывает значительную помощь в принятии управленческих решений.

Как было отмечено выше, служба контроллинга разрабатывает советы для перспективного развития предприятия. По обыкновению руководители предприятий, которые концентрируют свое внимание на оперативных задачах, не замечают, что эти предприятия уже стратегически мертвы. Для менеджеров таких предприятий характерны высказывания типа: "У нас нет никакой потребности в капитале и никаких финансовых проблем". Это свидетельствует о стратегических ошибках того, кто будет принимать решения, и непонимании назначения службы контроллинга.

Когда "смотрящий назад" бухгалтерский учет преобразуется во "впередсмотрящий", а исчисление результатов деятельности предприятия перейдет из сферы фактических в область прогнозируемых, ожидаемых показателей, служба контроллинга становится необходимой. Синтез финансового и производственного учета, системы информации позволяет на первом уровне управления принимать решения, ориентируясь на перспективу, появляется возможность для активного управления реализацией и прибылью. Координация маркетинга, контроллинга, финансов и информационных служб позволяет создать единую службу менеджмента и информации с целью обеспечения долгосрочного существования предприятия.

Кроме того, как и любое явление, система или метод, контроллинг появляется в настоящее время в теории и практике управления предприятием не вдруг, а под влиянием многих причин и факторов, одни из которых, например, усложнение ориентации предприятия на рынке вследствие роста конкуренции, социальная направленность современной рыночной экономики, неблагоприятная экологическая ситуация и т.п., явно действуют, они на лицо, а другие факторы предстоит в будущем еще выявлять, изучать и учитывать их влиянии.

Контроллинг представляет собой совокупность методов оперативного и стратегического управления: учета, планирования, анализа и контроля, объе-

дияемых на качественно новом этапе развития рыночных отношений в единую систему, функционирование которой подчинено определенной цели.

Рассмотрим пример, доказывающий важность и все большую значимость использования информации, получаемой руководителем предприятия, проанализировав цепочку: "информация - служба контроллинга - принятие решений".

В системе методов оперативного и стратегического контроллинга должны действовать "антенны" для немедленного и своевременного приема сигналов об изменениях на рынке, чтобы руководитель, менеджер или контроллер могли своевременно начать регулировать процесс адаптации к новой ситуации на рынке. Служба контроллинга придает особое значение анализу литературы, то есть анализу информации, с тем, чтобы проследить сообщения о долгосрочных перспективах, технических новинках, например, в использовании компьютеров и т.п.

Говоря об информации, помогающей службе контроллинга в ее действиях и решениях, а следовательно, влияющей непосредственно на принятие управленческих решений, необходимо отметить, что информация не только является частью контроллинга, но и, прежде всего, контроллинг, нужно понимать как ту же информацию, только более конкретную и уже проанализированную. То есть имеет место следующая цепочка: "первичная информация - служба контроллинга - конечная информация - принятие управленческих решений".

В системе анализа плановых и фактических показателей на основе обратной связи обрабатываются данные об уже свершившихся хозяйственных фактах, которые формируются в системе производственного учета, сравниваются показатели прошлого года, а также плановые и фактические показатели текущего года. Благодаря комбинированной прямой и обратной связи при сравнении плановых и фактических данных объединяются реальные и предполагаемые показатели прошлого, настоящего и будущего. Вследствие этого служба контроллинга имеет возможность предоставить руководителям разных уровней управления соответствующую информацию для принятия управленческих решений в интересах будущего развития фирмы.

А теперь проанализируем взаимосвязь (переплетение) ответственности за итоги управления результатами и информатики, отметив, что информатика включает в себя планирование, информацию, анализ, управление и контроль, а также ориентированную на эти цели отчетность.

Принципы самоуправления можно объяснить на примере функционирования системы, состоящей из уровней управления и сотрудников, причем поток информации тесно связан с философией и лицом фирмы. Контроллер так управляет потоком информации, приводит его к равновесию, чтобы принимаемые управленческие решения были более правильными. Контроллер поддерживает самоуправление, передвижение потоков информации между уровнями управления и сотрудниками.

Высокий уровень общего и специального образования помогает контроллеру в построении службы менеджмента и информации, которая оказывает решающую поддержку и помощь руководителям разных уровней управления; контроллер работает в тесной взаимосвязи с руководителями многих отделов, коллегами - маркетологами и работниками информационно-вычислительных центров. Скоординированные одна с другой службы кон-

троллинга, маркетинга, информации делят между собой ответственность за результаты управления предприятием. Предприниматель и менеджер несут ответственность за правильность и своевременность стратегического выбора (основной стратегической цели), направленного на оптимизацию прибыли для обеспечения долгосрочного существования предприятия. В процессе управления результатами контроллер, менеджер по маркетингу, руководитель функционального отдела и руководитель информационной службы своевременно подготавливают для руководителей всех уровней управления удобную для восприятия, проанализированную с ориентацией на будущее информацию, например, занимаются взаимосвязанным планированием (с прямой и обратной связью), дополненным результатами анализа плановых и фактических показателей. Таким образом, видно, что роль контроллинга на предприятиях достаточно велика. Все предприятия нашей страны нуждаются в грамотной службе контроллинга, что позволит им следовать принципу: "сегодня делать то, о чем другие завтра только будут думать".

Интерес к контроллингу у наших бухгалтеров и экономистов начал проявляться с переходом от централизованно планируемой экономики к социально-ориентированному рыночному хозяйству. Первоначально отношение к идее контроллинга было в основном критическим, возможность его использования в российской действительности подвергалась сомнению или даже отрицанию.

В настоящее время можно считать, что контроллинг как система управления затратами и результатами производственно-сбытовой и финансовой деятельности предприятий получил признание и в России. Контроллинг как система особенно эффективен в организациях с высоким уровнем диверсификации, т.е. занятых одновременно производством, продажей, перепродажей различных изделий, работ, услуг, в организациях с различным уровнем рентабельности к объему продаж и затратам. Контроллинг улавливает эту конъюнктуру и степень выгодности наилучшим образом и позволяет учесть результаты анализа в управлении производственно-финансовой деятельностью предприятия.

Вместе с тем, необходимо признать, что несмотря на бесспорные достоинства контроллинга и сравнительно широкое его использование не только в промышленных фирмах, но и в торговых, сельскохозяйственных предприятиях, в страховом деле и других отраслях экономики западных стран, у нас он не получил большого распространения. Большинство руководителей считают, что им сейчас не до контроллинга.

Контроллинг необходим для прогнозирования цен на продукцию и услуги и определения выгодных условий их реализации, уровня скидок и наценки, для расчета ожидаемых затрат и финансовых результатов, налоговых платежей и создаваемых резервов. С помощью контроллинга проверяется эффективность многих вариантов инвестиций до их осуществления, оценивается их рациональность, моделируются различные условия реализации избранного проекта. Судя по зарубежному опыту, контроллинг эффективен в разных отраслях экономики: в страховом и банковском деле, в крупных торговых предприятиях, авиакомпаниях, в рекламном и издательском бизнесе. Для каждой из этих отраслей в экономической литературе описаны приемы и методы учета и контроля затрат, измерения и анализа результатов хозяйственной деятельности, выбора и обоснования управленческих решений.

Некоторые специалисты считают, что из-за явных и существенных различий в методологии исчисления затрат и результатов хозяйствования у нас и за рубежом, ожидать массового распространения контроллинга в России, по крайней мере, в ближайшее время не приходится.

С этим согласиться нельзя по двум причинам.

Во-первых, Российская Федерация приняла на себя обязательство перейти на международные стандарты учета и статистики, изданы соответствующие указы Президента и постановления правительства, сделаны первые шаги по их реализации. Слагаемые отчетности и многие показатели, используемые в бухгалтерском учете, в принципе соответствуют международным нормам уже сейчас. Разработан и практически осуществляется стандарт учетной политики, разрешающий различные варианты учета, в том числе исчисления затрат и результатов деятельности предприятий.

Во-вторых, основные варианты контроллинга базируются на директкосте. У нас применение этого, метода для внутрифирменного управления затратами и результатами деятельности формально не запрещено. Более того, один из существенных элементов директкоста, заключающийся в возможности отнесения постоянной части накладных расходов на себестоимость реализованной продукции, предусматривается действующим Планом счетов бухгалтерского учета и стандартом учетной политики. Применение этого принципа в контроллинге позволяет исчислять учетные ставки и суммы покрытия различных уровней, оперировать показателями маржинальной прибыли, учитывать влияние степени использования производственных и сбытовых возможностей на величину оптимального объема производства и уровня затрат, на принятие управленческих решений при выборе ассортимента выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Становится возможным определять нижние границы приемлемых цен и тарифов, обосновывать скидки и наценки, устанавливать предельный уровень постоянных расходов на определенный период времени и переменных затрат на единицу выпуска или продаж.

Предприятия сейчас могут вообще не составлять никаких калькуляций, использовать в качестве базы калькуляционных расчетов расчеты сокращенной себестоимости по методике директкоста, выбирать наиболее приемлемые способы оценки незаконченной продукции, базы распределения косвенных расходов, варианты списания постоянной части накладных издержек. Здесь выбор за специалистами по учету и менеджменту на предприятии, а в конечном счете - за его собственниками. Наиболее эффективно это можно сделать не путем отдельных решений, а в единой комплексной системе.

Неоднократно высказывалось предложение о целесообразности разработки и внедрения на российских предприятиях системы использования планово-учетной информации в виде, так называемого, управленческого учета. Он должен в максимальной степени учитывать особенности каждой организации, специфику ее деятельности, ближайшие и перспективные цели. Здесь регламентация невозможна. Пусть каждое предприятие само определяет, какая ему нужна информация для управления, как ее получить, в каком аналитическом разрезе, с какой периодичностью представления отчетных данных. Все это вполне приемлемо для контроллинга, а его функционирование на базе управленческого учета повышает действенность того и другого. В конечном счете, контроллинг можно рассматривать как систему использова-

ния данных управленческого учета по его прямому назначению, т. е. как конечную проектно-аналитическую стадию учета для управления.

Оценивая зарубежную практику и опыт первых российских предприятий, приступивших к использованию элементов контроллинга, можно с уверенностью утверждать, что при сравнительно небольших затратах хозяйственные организации получают в свое распоряжение специализированную, системно-организованную информацию для оперативного и стратегического управления. Ценность этой информации в том, что все расчеты, основанные на ее использовании, исходят из принципов ограниченности ресурсов, разнообразия производственных и внепроизводственных факторов, влияющих на конечные результаты хозяйствования, из возможностей альтернативного выбора решений по управлению в условиях конкуренции и других особенностей свободной рыночной экономики.

Контроллинг существенно повышает эффективность работы бухгалтера-финансиста. Она становится непосредственно направленной на рост доходности организации. Данные расчетов на оптимизацию с использованием учетных показателей, контроль за их реализацией в учете, участие в анализе выявленных отклонений повышают интеллектуальный уровень и результативность функционирования бухгалтерии.

Таким образом, место службы контроллинга в ИУС можно определить следующим образом: информация → отслеживание → генерация (служба контроллинга) → обработка (служба контроллинга) → распределение информации между подразделениями предприятия.

К.П. Петросян

*Самарская государственная
экономическая академия*

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Информатизация общества, обусловленная созданием единого информационного пространства и высокими темпами роста информационных потоков привела к тому, что необходимым становится условие использования информационных технологий в управлении фирмой. Новое тысячелетие диктует нам свои правила форматы управления фирмой, в связи с чем была необходима Программа информатизации.

Стратегия подготовки экономических кадров представляет собой комплекс мер на ближайшую перспективу и направлена на создание информационной инфраструктуры. Главная идея концепции информатизации заключается в осознании возрастающего воздействия информации и новых информационных технологий на социально-экономическое развитие общества.

В связи с этим на современном этапе развития экономики, чтобы иметь конкурирующее преимущество, фирмы не могут обойтись без информационного менеджмента (ИМ), задача которого - дать основополагающее представление об организациях и эффективном управлении ими, используя информационные ресурсы, методологии и инструменты. В более узком смысле

управление заключается в получении релевантной (нужная информация нужным людям в нужное время) информации, обеспечивающей ее владельцу значительные преимущества в бизнесе перед конкурентами.

Однако, на сегодняшний день многие важные аспекты проблемы управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий в условиях рыночного хозяйствования на основе использования информационных технологий еще недостаточно исследованы. Некоторые важные положения, относящиеся к этим проблемам, продолжают оставаться предметом споров. В пределах данной проблематики остается немало вопросов, требующих более глубокого изучения, связанных с особенностями информационного менеджмента фирм.

Проблема использования информационных ресурсов и инструментов является одной из важнейших. Информация играет сегодня все более значительную роль. Ее ставят в один ряд с такими понятиями мировоззрения как вещество и энергия.

Исследованием и моделированием экономических процессов с помощью информационных ресурсов и инструментов, каковыми являются информационные системы, проводятся во многих странах с развитой рыночной экономикой.

Исследования, проводимые отечественными учеными, приобретают особое значение, поскольку позволяют дать оценку современному состоянию и использованию в качестве конкурентоспособного орудия управления фирмой информационные технологии в условиях глобализации и информационной интеграции в единое мировое пространство.

Актуальность вопросов информатизации общества вполне очевидна. Потребность в разработке и применении эффективных и адекватных реальной действительности информационных технологий сегодня возрастает, так как они дают возможность оптимизировать управленческую функцию за счет применения новых инструментов сбора, передачи и преобразования информации.

Стремительное развитие товарных и финансовых рынков послужило мощным толчком к интенсивному нарастанию процессов информатизации во всех сферах жизни общества. В связи с этим в последнее десятилетие принципиально изменилась роль информации и информационных технологий в социальном и экономическом развитии. От масштабов и качества использования информационных технологий в профессиональной деятельности специалистов зависит уровень экономического и социального развития общества, его интеграция в мировую экономическую систему.

Средства информатизации составляют значительную долю мирового рынка. Становится очевидной необходимость обеспечения эффективного управления с помощью этих средств, что в значительной мере и определяет темп научно-технического прогресса.

Вступая в эпоху "информатизации общества", в науке и практике теории управления акцент смещается в сторону информационных ресурсов, инструментов и технологий, их эффективного использования.

Существует множество определений информационной технологии (ИТ). Например, под информационной технологией понимается "системно организованная для решения задач управления совокупность методов и средств реализации операций сбора, регистрации, передачи, накопления,

поиска, обработки и защиты информации на базе применения развитого математического и программного обеспечения, используемых средств вычислительной техники и связи, а также способов, с помощью которого информация предлагается клиентам". Упорядоченная последовательность взаимосвязанных действий, выполняющихся с момента возникновения информации до получения результата, называется технологическим процессом.

Менеджмент в упрощенном понимании - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей. Основное качество управляющего- менеджера - эффективно, с наименьшими потерями, реализовать увиденную цель. В центре всего процесса управления находится информация. Поэтому процесс управления и принятия решений можно определить как процесс обработки и обмена информацией, которую получают, перерабатывают и передают дальше. Управление заключается в получении релевантной информации о результатах выполнения какого-то процесса, анализа и сравнения результатов с планом и, в конечном итоге, принятия решений.

Таким образом, в условиях рыночных отношений для получения конкурентоспособного преимущества, фирмам необходимо использовать в качестве "орудия" управления информационные методологии, ресурсы и инструменты. При использовании фирмами информационных технологий в управлении, очевидно, что внутренний фактор упорядоченности ресурсов и управленческих процессов является важнейшей предпосылкой эффективности управления потому, что нельзя эффективно автоматизировать беспорядок. Внесение порядка в хаос и свободу рынка - первая и пока не до конца осознанная необходимость субъектов предпринимательской деятельности. В таких условиях коэффициент полезного действия ресурсов фирмы значительно выше. Внешний фактор рыночной конкуренции является стимулом, побуждающим фирмы повышать оперативность и получать дополнительные преимущества в бизнесе, привлекая клиентов и привязывая поставщиков возможностями уникального информационного сервиса.

ИТ обладают следующими свойствами, которые полезны для экономиста- менеджера:

- 1) помогают преодолевать пропасть между экономикой и математикой;
- 2) являются самыми эффективными носителями современных методов решения экономических задач;
- 3) способствуют согласованию экономических процедур с международными требованиями;
- 4) подключают к единому информационному пространству - экономическому и образовательному.

Таким образом, внедрение, информационных технологий, сопровождается положительным качественным эффектом общей упорядоченности, который будет сопряжен с тем большим экономическим эффектом, чем выше окажется и общая культура фирмы (это один из важных принципов современного менеджмента).

Информационный менеджмент отражает все аспекты проблемы менеджмента в сфере создания и использования информационных ресурсов. Информационный менеджмент - это специальная область менеджмента, вы-

делившаяся как самостоятельное направление в последние годы и все более приобретающая специфические особенности.

В широком смысле сфера информационного менеджмента - совокупность всех задач управления на всех этапах жизненного цикла предприятия, "включающая все действия и операции, связанные как с информацией во всех ее формах и состояниях, так и с предприятием в целом на основе данной информации". При этом должны решаться задачи определения ценности и эффективности использования не только собственно информации, но и других ресурсов предприятия, в той или иной мере входящих в контакт с информацией: технологических, кадровых, финансовых и материальных.

В узком смысле ИМ представляет собой круг задач управления, прежде всего производственного и технологического характера, решение которых обеспечивает достижение целей организации в основной деятельности за счет эффективного согласованного управления элементами, процессами и ресурсами собственно предприятия, так и инструмента управления, например информационной системы. Четкую границу между пониманием информационного менеджмента в широком и узком смысле слова провести невозможно, хотя в явных ситуациях сделать это реально, так как руководство конкретной организации всегда может для себя принять тот или иной вариант отношения к роли информационного менеджмента в их деятельности и руководствоваться им на практике.

Проблемами использования информационного менеджмента фирмой первыми занялись западные ученые. В США активно работает Ассоциация специалистов по информационному менеджменту. В американской литературе для обозначения комплекса задач управления, связанных с информационными ресурсами, используется понятие Information Management. В Германии в профессиональной негосударственной ассоциации Gesellschaft fuer Informatik создана Координационная комиссия информационного менеджмента. Среди немецких специалистов в качестве общего понятия, обозначающего весь комплекс задач менеджмента в сфере обработки информации, получил признание термин Informationsmanagement. В России этой проблемой занимаются такие ученые, как профессор член-корреспондент Международной академии информатизации Г.А. Титоренко, профессор В.В. Дик, ученые: А.В. Костров, И.И. Бажин, С.С. Шестаков, А.С. Царьков и другие.

В развитых странах проходят одновременно две революции в области информационных технологиях и в бизнесе, взаимно помогая друг другу.

Для использования научных методов управления необходимо иметь формализованные описания исследуемых объектов. О необходимости применения математики писал еще И. Кант "Учение о природе будет содержать науку в собственном смысле лишь в той мере, в какой может быть применена математика". С появлением электронно-вычислительных машин процесс формализации знаний существенно облегчился не только за счет появления новых методов вычислений, но главным образом за счет возможности привлечения профессионалов-экономистов, а не только профессиональных математиков.

Появились и все большее распространение получили пакеты по математике (Mathcad, Mathematica, DERIVE и другие) и статистике (Statistica for Windows, Statgraphics, SPSS и другие). Достаточное распространение полу-

чили программы выполнения транзакций, в первую очередь, бухгалтерские программы (например, 1С - бухгалтерия), программы автоматизации банков, автоматизации целей предприятий, например, программный комплекс Галактика и другие. Начинают появляться программы с серьезной интеллектуальной начинкой благодаря встроенным блокам имитационного моделирования, позволяющие отвечать на вопрос "что, если?". Серию таких программ выпускает российская компания "Про-Инвест Колсалтинг". Marketing Expert, Audit Expert, Forecast Expert, Questionnaire & Risk, для маркетингового анализа разработан пакет, "БЭСТ-Маркетинг".

Используя информационные методологии и инструменты, общество вступает на качественно новую ступень, и это неизбежно приводит к тому, что акцент в управлении фирмой сместился на информационные ресурсы.

Информационный менеджмент на практике получил широкое применение и стал "той палочкой-выручалочкой", которая позволила фирмам, использующим в качестве орудия управления информационные технологии, иметь конкурентоспособные преимущества в бизнесе, хотя в теории этим вопросам не уделено должное внимание.

Л.В. Полюнова

*Самарская государственная
экономическая академия*

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП В СИСТЕМЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

Анализ практики создания ФПГ в России дает основание для проведения систематизации основных причин становления ФПГ и выявления факторов, влияние которых обуславливает развернувшийся процесс формирования интегрированных корпоративных структур. Среди важнейших нужно выделить факторы организационного оформления и развития финансового капитала, технологические, рыночные и управленческие.

Предваряя характеристику воздействия первой группы факторов, остановимся на проблеме формирования финансового капитала. Безусловно, можно говорить о возникновении условий для восстановления финансового капитала. Однако формирование и развитие финансового капитала имеет свою специфику. Если классическая схема возникновения финансового капитала имеет в своей основе концентрацию производства и капитала, то в условиях современной России базой этого процесса явилось распространение акционерной собственности, становление которой происходит в условиях разукрупнения производства, сопровождающегося концентрацией капитализированных и некапитализированных денежных средств. Следует подчеркнуть, что такой способ формирования финансового капитала корреспондируется с мировой тенденцией "разводнения" капитала: крупнейшие (в основном семейные) монополии, основанные на частной собственности, были превращены в акционерные общества. Введение корпоративных отношений позволило привлечь дополнительные средства, сохранив контрольный пакет у прежних владельцев.

В качестве другой особенности формирования финансового капитала в России переходного периода следует обозначить отсутствие условий развитой конкуренции - в мировой практике аналогичный этап в своей основе имел противоположные тенденции. Более того, финансовый капитал возник как реакция на обострение конкурентной борьбы.

Вообще, специфика формирования финансового капитала в России обусловлена объективной необходимостью максимального сужения временных рамок его становления в целях быстрой интеграции российской экономики в мировую экономическую систему. Поэтому данный процесс воплощает в себе как черты классической схемы формирования финансового капитала, так и тенденции, присущие развитию на настоящем этапе уже зрелого финансового капитала.

Так, примечательной чертой настоящего развития финансового капитала является вступление в стадию консолидационных процессов, отражающих высший уровень концентрации производства и капитала и присущих зрелой системе корпоративных отношений. Консолидация, имеющая целью более эффективное альтернативное использование высвобождаемых ресурсов, характерна для депрессивного состояния рынка. Первые признаки данного процесса наблюдаются в российской деловой практике, о чем заявлено фактами совершения сделок слияний и поглощений. Последние являются неотъемлемой чертой и стимулом консолидационных процессов. "Под термином "консолидация" в промышленных отраслях подразумевается рациональное сжатие, сокращение производственных мощностей и инфраструктуры путем межкорпоративных слияний и высвобождения части производственного потенциала для использования в иных целях. Консолидация, строго говоря, может осуществляться и без слияния и поглощения, за счет внутрикорпоративной стратегии экономии при расходах, укрупнения подразделений, сокращения штата рабочих и служащих и т.д. Однако слияния и поглощения придают консолидированным процессам более мощный стимул, особенно если в структуре объединенных компаний много близкопрофильных подразделений. В современной экономике финансовый капитал оформляется организационно через образование сети холдингов, трастовых, инвестиционных, финансово-торговых компаний и т.д. ФПГ в полной мере можно рассматривать как организационную форму, отражающую суть финансового капитала, с одной стороны, и стимулирующую объективный процесс развития количественного и качественного этого капитала, с другой. По мнению В.Н. Алексеева, "...если холдинги - чистое порождение финансового капитала и могут лишь развивать его как бы вширь, то ФПГ, отражая саму суть финансового капитала, позволяют развиваться финансовому капиталу как таковому, развертывая его глубинные характеристики, позволяя влиять на развитие экономики в целом".

Технологические факторы образования ИКС корреспондируются с рядом преимуществ, обретаемых от интеграции организаций, составляющих промышленный блок ИКС. Степень же такой интеграции имеет прямую связь с активностью политики, проводимой финансовыми организациями, участниками ИКС, с одной стороны, и уровнем консолидации собственности членов группы (выбранной схемой построения корпоративных отношений), с другой.

В качестве основных технологических факторов, вероятно, следует указать следующие:

а) достижение эффекта масштаба;

б) диверсификацию производства и научно-технического потенциала, дающую эффект усреднения при переливе капитала из одних отраслей в другие и при освоении рынков новой продукции;

в) реализацию эффекта синергии, в том числе и при объединении с банковским капиталом.

Объединение организаций в рамках ИКС строится на принципах вертикальной, горизонтальной, конгломератной интеграции. В случае консолидации однопрофильных предприятий ИКС в своей производственной структуре (в условиях группового построения юридически самостоятельные организации обычно рассматриваются в качестве подразделений единой производственной структуры группы) достигает снижения издержек (постоянных издержек в структуре себестоимости) на единицу продукции, увеличения объемов производства, в том числе и за счет увеличения серийности производства, что в конечном счете дает увеличение доли соответствующего рынка. Таковы основные результаты реализации эффекта масштаба.

При вертикальной интеграции производственных предприятий в качестве явного преимущества финансово-промышленного образования, очевидно, стоит выделить реализацию эффекта синергии: при объединении усилий нескольких технологически взаимодополняющих производственных единиц происходит качественное совершенствование результатов их деятельности. Особенно ощутима реализация данного эффекта в инновационной сфере.

И эффект масштаба, и синергический эффект сопряжены с получаемой экономией на элементах постоянных издержек.

Безотносительно к избранному интеграционному пути ИКС по своей сути предполагают некоторую степень диверсификации (высший ее уровень достигается в конгломератных группах). Особое значение диверсификация приобретает в условиях рыночной конкуренции. В этом случае достигается эффект усреднения при переливе капитала из отрасли в отрасль в зависимости от колебаний нормы прибыли, а также экономия, получаемая при комбинировании взаимодополняющих ресурсов и альтернативном использовании избыточных.

ИКС как диверсифицированное образование также позволяют повысить эффективность инновационной деятельности, включение в состав ее участников венчурных фирм (или их формирование в рамках действующих участников группы) не столь болезненно отражается на общих результатах предпринимательской деятельности, что является следствием минимизации рисков в групповом построении.

Следующую группу факторов формирования ИКС можно определить как рыночные. При интеграционных процессах происходит экономия на масштабе сферы деятельности. В ИКС объединяются хозяйствующие субъекты, имеющие собственные рыночные ниши, разработанную и реализуемую политику продвижения товаров, налаженные снабженческо-сбытовые сети, апробированные результаты маркетинговых исследований и т.д. Это дает возможность воспользоваться всеми компонентами механизма реализации рыночной стратегии в совокупности и на их основе разработать наиболее эффективный вариант позиционирования группы на рынке. Нельзя не отметить возможность некоторого устранения конкуренции между участниками ИКС путем координации их рыночного поведения и получения конкурент-

ных преимуществ по отношению к внешним агентам рынка (так называемый эффект монополии).

Решающим доводом в пользу сделки по приобретению компании может быть несовпадение в ту или иную сторону рыночной и балансовой стоимости объекта сделки. Результатом является как альтернативное более эффективное использование потенциала приобретенной компании в рамках объединения, так и получение выигрыша при ее перепродаже частями либо после проведения реструктуризации.

Объективной основой действия рыночных факторов формирования ИКС является экономия на транзакционных издержках. При интеграции некоторого количества хозяйствующих субъектов в рамках группы их согласованная политика приводит к сокращению числа трансакций - разного рода сделок, договоров, контрактов и т.п., являющихся неперенными инструментами реализации рыночных отношений. Это может дать экономию и на налоговых платежах.

Таким образом, происходит своего рода частичное выведение рыночных отношений за пределы группы. Роль ИКС можно сравнить с ролью государства в части нивелирования нежелательного воздействия рынка на устойчивость функционирования хозяйствующих субъектов.

Проявление действия управленческих факторов двояко. С одной стороны, они выступают структурообразующими детерминантами ИКС, основное содержание которых заключается в координации использования положительного эффекта технологических, рыночных факторов и факторов организационного оформления и развития финансового капитала, то есть своего рода механизмом адаптации крупной интегрированной структуры к воздействию среды.

С другой стороны, они воплощают итог развития менеджмента в области поиска оптимальной управленческой структуры при переходе от корпоративного управления в его "чистом" виде к групповому. Как было отмечено ранее, общий процесс образования разного рода объединений и повышения их эффективности в настоящее время вступил в стадию создания сетевых организационных структур. ИКС отвечает таким характеристикам этого организационного построения, как сочетание различных форм бизнеса (гибридная организация), усиление роли межфирменного сотрудничества, использование широкого спектра способов контроля участников группы, использование наиболее эффективного варианта распределения ресурсов и видов деятельности между ее членами.

Особо следует отметить преимущества интеграции на этапе роста организации, который в нынешних условиях является не только возможным вариантом развития, но и одним из основных условий выживания компании.

Исследования, проведенные "ПрайсвогтерхаусКуперс", показали, что в периоды роста рынка значительно увеличивается активность в области слияний и поглощений и, напротив, падение рыночной активности приводит к большому сокращению таких сделок.

Объединение в рамках ИКС позволяет рационализировать приложение свободных в любой конкретный момент ресурсов, которые неизбежно возникают благодаря несбалансированности роста организации.

Обозначение факторов формирования ИКС представляется исходной посылкой создания эффективного механизма группового управления. Поэтому

существует необходимость их комплексной оценки в каждом конкретном случае, выявления пропорций влияния отдельных факторов на деятельность интегрированной структуры, выработка методов использования в управлении положительных и нивелирования негативных моментов их воздействия.

Л.В. Польнова
*Самарская государственная
экономическая академия*

ПОСТРОЕНИЕ ФПГ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ: ПРОБЛЕМЫ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА

ФПГ как надфирменное образование, с одной стороны, и рыночный агент крупного бизнеса, с другой, в процессе своей деятельности затрагивает интересы многих сторон, участвующих в реализации принятой экономической модели. Поэтому, рассматривая ФПГ в качестве объекта управления, выделим три уровня: корпоративный, региональный и макроуровень.

Микроэкономический срез проблемы в первую очередь затрагивает систему управления группой. Менеджмент объединения подразумевает сочетание централизации и децентрализации управленческих функций в степени, оптимальной для каждого вида интегрированной структуры. Адаптация же конкретного надфирменного образования к условиям внешней среды реализуется в выработке и постоянном совершенствовании индивидуального управленческого инструментария.

В подавляющем большинстве происходящих слияний наложение выделенной структуры интеграции на объединяемые организации не дает желаемого синергического эффекта и требует значительной работы по увязке всех компонентов менеджмента. ФПГ, объединяя разнородные по капиталу компании, является наиболее показательной надфирменной структурой по отработке вариантов группового управления.

ФПГ можно идентифицировать практически со всеми интегрированными структурами, имеющими распространение в настоящий момент. Однако это утверждение правомерно при наличии некоторых обязательных допущений:

- ФПГ - это обязательно надфирменное образование, совокупность хозяйствующих субъектов с правами юридических лиц;
- в составе ФПГ присутствует финансовая структура;
- отношения собственности между членами группы должны дополняться реальным контролем и, как следствие, воплощаться в проведении общегрупповой стратегии.

Уже отмеченные факты доминирования акционерной собственности в современной хозяйственной системе и важнейшей роли корпоративных отношений в организационном оформлении взаимодействия хозяйствующих субъектов указывают на возможность подхода к проблеме управления ФПГ в ключе корпоративного управления.

Различные точки зрения на содержание понятия финансово-промышленной группы нашли свое отражение в процессе становления законодательной базы ФПГ.

В Законе "О финансово-промышленных группах", который на настоящий момент составляет основу правового оформления ФПГ, дается следую-

щее определение ФПГ: "Финансово-промышленная группа - совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании финансово-промышленной группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынка сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест".

Заслуживает внимания другое определение финансово-промышленной группы, данное в первом нормативном акте, регулирующем процесс формирования ФПГ. Финансово-промышленной группой признается зарегистрированная в надлежащем порядке на федеральном уровне группа предприятий, учреждений, организаций, кредитно-финансовых учреждений и инвестиционных институтов, объединение капиталов которых произведено в порядке и на условиях, предусмотренных Положением о финансово-промышленных группах и порядке их создания. Целями создания ФПГ декларировалось объединение материальных и финансовых ресурсов ее участников для повышения конкурентоспособности и эффективности производства, создания рациональных технологических и кооперационных связей, увеличения экспортного потенциала, ускорения научно-технического прогресса, конверсии оборонных предприятий и привлечения инвестиций.

Еще один подход к определению ФПГ предложен в п. 17.5 Государственной программы приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации: "ФПГ есть группа взаимосвязанных по капиталу предприятий, включающая в себя специализированные финансовые институты в целях решения общих задач".

Следует отметить, что механизм государственной регистрации ФПГ, призванный способствовать ускоренному решению ряда проблем с помощью ФПГ, является достаточно искусственным. В международной экономической практике официальная регистрация ФПГ практически не имеет места, а указанные в Законе "О финансово-промышленных группах", по сути, два пути объединения хозяйствующих субъектов в группу, не являются единственно возможными способами интеграции. По мнению А. Калина, заместителя Председателя бывшего Государственного комитета РФ по промышленной политике (Госкомпром России) являлся уполномоченным государственным органом по регистрации и мониторингу ФПГ): "Если сравнивать с международной классикой и практикой - это, конечно, только одна форма интеграции финансового и промышленного капитала из множества частных случаев, реализованных в ходе долгой эволюции".

Объединение, созданное в форме ФПГ, призвано обеспечить процесс образования финансового капитала в результате интеграции промышленного и банковского капиталов, конкретные формы существования которых объединяются в единую систему хозяйствования. В основе такой схемы лежат объективные предпосылки их взаимодействия на основе согласования интересов участников консолидации.

Финансовые структуры, представленные в ФПГ банками, инвестиционными фондами и компаниями, финансовыми, страховыми, трастовыми компаниями, депозитарно-клиринговыми центрами и др., преследуют, в первую

очередь, цель повышения эффективности использования финансовых ресурсов путем диверсификации их приложения.

В период наибольшего количественного роста ФПГ (1995 - 1997) обна- руживались и другие причины участия финансовых институтов в ФПГ. Во- первых, анализируя стабилизирующие тенденции в экономике, финансовые структуры "справедливо прогнозируют уже в среднесрочной перспективе сужение рынка краткосрочных кредитов и снижение его доходности, повы- шение роли производственных структур в задании правил игры на финансо- вых рынках. Имеющие свободные средства финансовые институты пытаются застолбить себе место в системе работы с промышленными предприя- тиями, обеспечить, пока это еще возможно и относительно дешево, участие в собственности предприятий, имеющих хорошую перспективу развития".

Другой "неофициальной" целью участия финансовых структур в ФПГ является увеличение прибыли за счет получения в собственности или в управление части государственной собственности (государственных пакетов акций промышленных предприятий). Достаточно вспомнить период залого- вых аукционов.

Основной интерес вступления в группу промышленных предприятий заключается в повышении конкурентоспособности своей продукции и реаль- ных возможностей к выживанию в новых экономических условиях в качест- ве генеральных приоритетов. Краткосрочными же ориентирами является решение целого ряда проблем, возникших после приватизации.

Работа в условиях нарушенных производственных связей, обострения конкуренции, сбоев в системе взаиморасчетов требует коренной реорганиза- ции предприятий, модернизации технологической базы, для чего необходи- ма значительная концентрация инвестиционных ресурсов. Одно из решений проблемы поиска новых кооперационных форм, в рамках которых возможна реализация долгосрочных инвестиционных программ, для промышленных предприятий находится в участии в ФПГ.

По данным Ассоциации ФПГ, "если в 1996 г. в стране выпуск промыш- ленной продукции сократился на 5%, а в отдельных регионах - на 20 - 30% и более, то лишь в легальных ФПГ он увеличился за год в четыре раза с 26 трлн. до свыше 100 трлн. руб. Его удельный вес в ВВП - в пять раз: с 2% до 10%. Инвестиции в России уменьшились на 18% и в ряде отраслей составляют 2 - 5% от уровня 1990 г. В пятнадцати финпромгруппах капвложения выросли на 250%. Общероссийский экспорт увеличился на 8%, у ФПГ-лидеров - на 28%".

Таким образом, можно утверждать, что актуальность приобретает исполь- зование ФПГ как организационной формы процесса рекрутирования промыш- ленным капиталом банковского, нежели традиционное, отражающее статич- ную характеристику, - слияние банковского и промышленного капиталов. Та- кая позиция ничуть не умаляет роли финансовых институтов в ФПГ, так как ФПГ - образование прежде всего финансово-промышленное, а не производст- венное.

Еще одним заинтересованным участником процесса создания и функцио- нирования ФПГ является государство. Мобилизуя доступные ему рычаги за- конодательного и экономического воздействия, оно посредством ФПГ пытает- ся предотвратить негативные тенденции экономического развития переходного периода, повысив эффективность национальной экономики. В этих целях предусмотрено предоставление государственных льгот участникам ФПГ.

Участие перечисленных сторон в деятельности ФПГ характеризуется возможным столкновением их интересов. Государство, предоставляя льготы официально зарегистрированным ФПГ, невольно провоцирует процесс соз- дания заведомо неэффективных групп, объединяющих нежизнеспособные предприятия с целью получения государственной поддержки. Трудно дос- тичь компромисса между интересами промышленных предприятий, вступа- ющих в ФПГ для получения более "легких денег", и финансовых институ- тов, нацеленных на быстрое получение прибыли от эксплуатации промыш- ленного капитала.

Упорядочить огромное разнообразие структур, объединенных понятием ФПГ, можно посредством их классификации по наиболее важным отличи- тельным признакам.

Во-первых, по характеру интеграции выделяются горизонтально интег- рированные, вертикально интегрированные ФПГ и группы конгломератного типа.

ФПГ первого типа объединяют промышленные предприятия, производи- телей однородной и взаимозаменяемой продукции. В состав вертикально ин- тегрированных ФПГ входят предприятия, связанные технологией некоторого производства, реализующих технологическую цепочку через увязку произво- дителей с поставщиками или потребителями. Конгломератные ФПГ характе- ризуются сочетанием разнопрофильных предприятий, эффективность таких групп определяется высокой степенью диверсификации. Имеют место конгло- мератные объединения как с расширением продуктовой линии, так и с расши- рением рынка.

Отметим, что среди созданных ФПГ практически нет групп, интегри- рующих хозяйствующие субъекты по родственному признаку (так называе- мые родовые слияния), то есть производящих комплиментную (взаимосвя- занную, взаимодополняемую) продукцию. Это в некоторой степени можно считать свидетельством того, что ФПГ как форма интеграции в большинстве случаев рассматривается ее участниками в качестве механизма временного сотрудничества без его увязки в собственные стратегические планы.

Во-вторых, по территориальному охвату целесообразно различить ре- гиональные, национальные и транснациональные финансово-промышленные группы.

Если основная часть участников региональной ФПГ является субъекта- ми рынка некоторого региона, то национальные группы по местонахожде- нию участников охватывают всю страну, а характер и назначение производимой продукции затрагивает общенациональные интересы. Существующие транснациональные ФПГ включают иностранных участников, как правило, из стран бывшего СССР, с целью возобновления утраченных кооперацион- ных связей и расширения рынка сбыта производимой продукции. События последнего времени однозначно указывают на экспансию мирового трансна- ционального капитала. В отношении же отечественных ФПГ наблюдается тенденция образования международных альянсов с участием ведущих миро- вых производителей.

В-третьих, возможно классифицировать ФПГ по доминированию инте- ресов участников. На этом основании выделяются промышленно- кооперированные, банковские и государственные ФПГ.

Промышленно кооперированные ФПГ - это инициативные группы, объ- единяющие промышленные предприятия, как правило, обладающие высо-

ким производственным потенциалом, с целью реализации совместных инвестиционных проектов, закрепления кооперационных связей и реализации программы их взаимодействия с финансовыми структурами. Банковские ФПГ созданы финансовыми структурами, владеющими крупными пакетами акций промышленных предприятий (в основном приобретенными в процессе приватизации) и планирующими заложить долгосрочную основу своей деятельности в сфере производства. Государственные (как правило, межгосударственные - созданные на основе межправительственных соглашений) обеспечены государственной поддержкой и действуют в стратегических отраслях промышленности. Вместе с тем директивный характер их образования, зачастую без учета критерия эффективности, часто приводит к их недолговременному существованию.

В-четвертых, ФПГ подразделяются по степени легализации. К ним относятся не зарегистрированные в установленном порядке ФПГ (большинство эффективно функционирующих групп, которые и представляют собой "классические" финансово-промышленные группы), которые не ставят целью получение прилагаемых к официальному статусу государственных льгот, достигая эффективности экономическими рычагами, либо пользуясь положением естественных монополистов, и легализованные, то есть внесенные в Реестр финансово-промышленных групп Российской Федерации.

Необходимо отметить, что данная группировка, как и всякая типологическая разбивка, достаточно условна и выделяет группы, в процессе функционирования которых некоторые факторы играют доминирующую роль и требуют более тщательного изучения при выработке управленческой стратегии.

Как уже отмечалось, ФПГ, в соответствии с действующим законодательством, представляет собой некую совокупность хозяйствующих субъектов, объединенных для реализации общих целей, без образования юридического лица. Принципиальная схема построения ФПГ с точки зрения состава участников, как справедливо отмечено большинством исследователей данной проблемы, укрупнено включает три блока (см. рисунок). Промышленный блок создает группа предприятий, осуществляющих производственную деятельность в одной или нескольких областях общественного производства. Различные варианты таких объединений и определяют принадлежность ФПГ к тому или иному типу по классификационному признаку "характер интеграции".

В финансовый блок входят различные финансово-кредитные организации, как то: коммерческие банки, инвестиционные, лизинговые, страховые, финансовые, трастовые, пенсионные фонды и компании, которые выполняют в группе функции финансового обслуживания членов ФПГ, привлечения и аккумуляции финансовых средств, оптимизации управления финансовыми ресурсами, разработки и осуществления инвестиционной политики группы. Анализ функционирования действующих ФПГ показывает, что основная роль в осуществлении данных функций принадлежит (или, по крайней мере, принадлежала) банкам. Это объясняется тем, что основная масса ведущих ФПГ образована в результате проводимой банком политики экспансии, в частности распространения интересов банка на сферу промышленного производства. Возможность коммерческого банка сосредоточить сравнительно меньшими усилиями в своих руках пакеты акций промышленных предприятий позволяет ему играть интегрирующую роль.

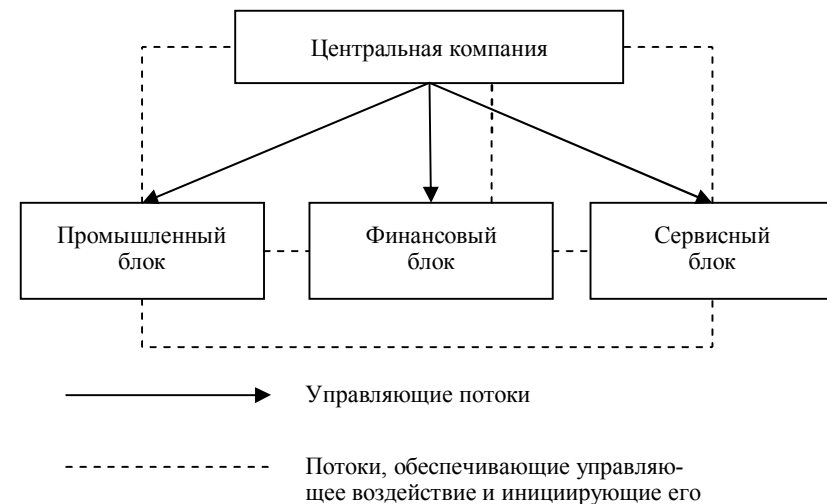


Рис. Принципиальная схема построения ФПГ

Сервисный блок в зависимости от стратегии группы может включать торгово-посреднические организации, аудиторско-консалтинговые фирмы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации, институты, предприятия транспортного обслуживания и т. д.

Приведенная схема построения ФПГ конкретизируется в зависимости от целей и стратегии участников группы, характера проявления факторов внешней среды, субъективных условий функционирования группы.

Л.В. Попова
Самарская государственная
экономическая академия

НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ БАНКОВСКИХ КРЕДИТОВ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Кредитование - одна из важнейших тенденций развития банковской системы России последних трех лет. В 2003г. объем кредитов, предоставленных нефинансовым предприятиям и организациям, в реальном исчислении вырос на 38,2%. В результате по состоянию на начало 2004 г. кредиты экономике составили почти 2,4 трлн руб. В настоящее время их удельный вес в активах банковского сектора превышает 40%.

Но между тем многие российские предприниматели не верят в возможность получения банковского кредита или считают его непопулярной роскошью. По данным различных исследований, от 30 до 60% отечественных компаний даже не пытаются получить кредит. И для предприятий малого бизнеса этот вопрос особенно актуален.

При анализе возможности получения предприятием банковского кредита учитывается ряд факторов, среди которых стоимость услуг, срок предоставления финансирования, размер предоставляемого кредита, отраслевые предпочтения банков.

По уровню процентных ставок по кредитам несомненный лидер - Сбербанк. Достаточно часто его клиенты кредитуются под 13-14% годовых, а в редких случаях даже под 12%. Предприятия малого бизнеса, как правило, могут получить займы до 100 тыс. долл. Игрокам некоторых рынков найти кредитора трудно, а иногда и просто невозможно: к таким отраслям относятся интернет, шоу-бизнес и другие.

При получении кредита девять из десяти банков требуют перевода счетов к себе. Треть кредитных организаций дают кредиты только собственным клиентам, которые работают с банком не менее трех месяцев. По этой же причине большинство банков на поток поставили только краткосрочные кредиты, сумма которых не превышает оборота по счету за тот же период.

Более половины банков требуют предъявления управленческой отчетности и вместе с ней и налоговой. При этом большее внимание обращается на реальность доходов, а не расходов. Еще больше, чем подтвержденный оборот, банкирами почитается легко реализуемый залог.

В подобных условиях скорейшего создания требует институт ведения кредитных историй заемщиков. Это позволит восполнить недостаток информации, позволяющей банку судить о надежности клиента. Подобные бюро создаются именно для малого бизнеса. Ведь в большинстве случаев, когда банк сталкивается с клиентами из малого бизнеса, он о них ничего не знает. У крупных клиентов существуют налаженные взаимоотношения с банками и кредитная история уже известна обеим сторонам.

Кредитная история - это набор сведений о кредитной надежности экономического субъекта. Такие сведения хранятся в кредитных бюро, которые в свою очередь получают информацию о том, как предприятие расплачивается по счетам и ссудам банков и других организаций.

В США, например, существуют три основных кредитных бюро. Вся информация собирается и отмечается Social Security Number - стандартным налоговым номером, а также выставляется "оценка" по 800-балльной шкале (FICO score). Минимальный FICO с которым можно получить заем - 400.

Проблемой создания в России института по отслеживанию кредитных историй ЦБ озаботился давно. Федеральный закон "О кредитных историях" возможно будет принят в середине 2005 г. Согласно законопроекту, который прошел уже два чтения в Госдуме РФ, форма собственности кредитных бюро - коммерческая организация, учредителем которой могут выступать государственные органы. Доля участников в уставном капитале бюро скорее всего не будет превышать 10%.

В России сейчас существует Национальное бюро кредитных историй, созданное Ассоциацией российских банков, которое объединяет 40 банков.

До конца текущего года будет завершено построение общей системы Бюро кредитных историй АРБ и начнется сбор информации от его

участников для организации единой базы данных. Данная база будет формироваться за счет негативных и позитивных сообщений участников. К концу 2005 - началу 2006 гг. банковское сообщество получит эффективный инструмент работы с заемщиками, который может существенно снизить банковские риски, а также сократить время рассмотрения заявок на получение кредитов.

В законопроекте предлагается создать наравне с коммерческими кредитными бюро и Федеральное бюро кредитных историй, которое будет учреждать ЦБ. Оно будет вести центральный каталог, который будет включать в себя титульные части всех кредитных историй, но только о юридических лицах.

Для участников рынка проблема состоит в том, как побудить кредиторов предоставлять в бюро сведения о добросовестных заемщиках: хороший клиент в дефиците, и велика возможность, что его просто "уведут". В данной ситуации и проявляется целесообразность создания базы кредитных историй на клиентов из предприятий малого бизнеса. Частный предприниматель - это не главный клиент большинства банков, поэтому его потеря непоправимо ущербна банку не нанесет. На этом сегменте можно технологию можно усовершенствовать.

Практика ведения кредитных историй заметно облегчит жизнь. Во-первых, исчезнет необходимость поручительства, за исключением отдельных сложных случаев. Во-вторых, банки, зная кредитную историю, застрахуют себя от ненадежных клиентов. Бюро кредитных историй позволят снизить процентные ставки при кредитовании, а также себестоимость рассмотрения кредитных заявок.

А.В. Седова

Оренбургский государственный педагогический университет

ПРОБЛЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ БЛАГ

Большинство государств выделяют малые предприятия в самостоятельную категорию хозяйствующих субъектов, используя для этого различные критерии. Основным из них служит численность персонала - от 30 до 100 человек, обычно дифференцированная по отраслям. Многие страны используют дополнительные критерии, чаще всего результирующие финансовые показатели: в Великобритании - величина годового оборота и активов, в Японии - уставный капитал, в США - величина годового оборота и прибыли. Практикуется также выделение из категории малых предприятий особой подгруппы - "наиболее малых". В российском законодательстве нет аналогичного термина, но существует "пороговая" численность - 15 человек, позволяющая предприятию применять упрощенный порядок налогообложения, учета и отчетности.

По вопросу о месте малого предпринимательства в современной экономике имеют место полярные точки зрения. Часть специалистов отводит ему приоритетную роль, определяя в качестве "хребта" современной экономики,

другие считают, что государство и крупные предприятия в экономическом плане прокладывают путь мелким, поскольку последние не способны самостоятельно создать современное экономическое пространство. Каждая из этих позиций может быть по-своему аргументирована. Но сама возможность однозначного ответа вызывает сомнение. В очередной раз имеет место попытка определить приоритет одной сферы хозяйственной деятельности над другой, в какой-то степени противопоставить их. (По нашему мнению, государственный сектор экономики, корпорации и малые предприятия должны органично дополнять друг друга.)

Одной из целей современной государственной политики объявляется стимулирование малого бизнеса. В качестве средства выбирается снижение налогового бремени для предприятий, по тем или иным критериям отнесенных к "малому предпринимательству". А поскольку такие послабления вызывают у многих налогоплательщиков, не попадающих под соответствующие ограничения, желание тем или иным способом прикинуться "малыми предприятиями" и таким образом уклониться от уплаты налогов в полном объеме, вводится специальная система критериев и ограничений на получение соответствующего статуса.

Но само утверждение о необходимости как-то особенно стимулировать малое предпринимательство не имеет под собой никакого рационального обоснования. Обычно приводят тот аргумент, что, в развитых странах Запада роль малых предприятий в общественном производстве и в качестве источника налоговых поступлений весьма мала. Но, как справедливо отмечают некоторые авторы, главной причиной этого является не какая-то особая связь малого бизнеса с уровнем экономического развития, а углубление междугородного разделения труда. Крупные производства, относящиеся к отраслям со значительной экономией от масштаба, в последние десятилетия интенсивно перемещались в развивающиеся страны - в тех случаях, конечно, когда продукция таких отраслей не имеет жесткой территориальной привязки. Другой причиной расцвета малого бизнеса на Западе, вероятно, является и тяжелое бремя государственного регулирования. С одной стороны, крупный бизнес легче "зарегулировать", поэтому условия для его развития неблагоприятны. С другой стороны, высокая сложность как налогового, так и иного регулирования создает дополнительный спрос на юридические, консультационные, аудиторские и прочие "услуги", порожденные исключительно деятельностью правительственной машины. Понятно, что значительная часть этой непроизводительной деятельности осуществляется в рамках "малого бизнеса".

В реальности политика налогового стимулирования малого бизнеса есть не что иное, как создание сословной привилегии. В таких случаях, естественно, требуется возведение специальных барьеров и критериев для отбора и отсева претендентов на ее получение. Следствием создания привилегированного сословия под названием "малый бизнес" становится появление весьма сложных административных ограничений и процедур - ограничений по численности и объему оборота, по видам деятельности, по организационно-хозяйственным формам предприятий и типам контрактов и т. д.

Например, авторами некоторых законопроектов предлагается в качестве ограничения на величину бизнеса объем реализации в течение года. В случае, когда фирма выходит за установленный предел, предлагается лишать ее пра-

ва на применение данного режима налогообложения, причем и на отчетный период тоже, т. е. задним числом. Нетрудно представить себе последствия такой нормы. Во-первых, фирмам, для которых характерны большие колебания в объемах сбыта с риском выхода за установленный предел, придется "на всякий случай", параллельно с "упрощенной" системой учета, вести еще и обычный учет. Иначе, в случае выхода за предел, восстановление задним числом учетных данных обойдется на порядок дороже. А это значит, что многие малые предприятия никогда не перейдут на новую систему, т. к. для них такой шаг не будет иметь никакого смысла. Будет проще нести высокие издержки, связанные с обычным учетом, или же просто оставаться "в тени". Во-вторых, это правило фактически будет наказывать наиболее успешных предпринимателей, добивающихся значительного роста своего бизнеса в короткий срок.

Следует ли из этого, что бизнес, в том числе и малый, никак не надо поддерживать? Конечно, нет. Но "поддержка" не должна иметь ничего общего с предоставлением привилегий тем или иным социальным группам. Решение - в создании специального налогового режима, предусматривающего радикально упрощенную систему налогообложения, в которой предприятие будет платить единый налог, заменяющий все остальные. При этом должна быть отменена обязательность бухгалтерского учета и оставлен лишь налоговый учет для уплаты упрощенного единого налога.

Переход на упрощенный режим должен быть добровольным. Если при этом ставка налога в новой системе будет достаточно высокой, чтобы бюджет не потерял налоговых поступлений, то не нужно создавать никаких дополнительных барьеров для "уклонистов". Более того, само желание перейти на универсальный налог может служить весьма точным критерием "малости" бизнеса. Ведь для крупных компаний дополнительные издержки на бухгалтерию, общение с налоговыми органами и т. д. составляют лишь небольшую часть общих затрат. Кроме того, эти предприятия все равно нуждаются в развитой системе учета для того, чтобы получить доступ на финансовые рынки, отчитываться перед акционерами и для других целей. Но чем меньше предприятие и чем проще его бизнес, тем более оно потенциально заинтересовано в упрощенной системе. Самые же мелкие предприниматели и предприятия просто не могут себе позволить нанимать бухгалтера и поэтому "прячутся в тени". Иными словами, при данном подходе вообще не нужно устанавливать специальных критериев "малости" бизнеса, достаточно лишь установить разумную ставку единого налога.

Этот подход можно назвать "политикой взаимовыгодного сотрудничества между государством и налогоплательщиком". Мало того, что он не требует предоставления привилегий отдельным социальным группам за счет государственного бюджета. Такая политика позволяет государству экономить значительные ресурсы, неэффективно используемые в нынешней налоговой системе, и направить их на более важные цели.

МЕХАНИЗМЫ СОЗДАНИЯ ЗНАНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Любая работающая организация создает и использует знание. Взаимодействуя с окружающей средой, организация вбирает в себя информацию, преобразует ее в знания и действует исходя из комбинаций этих знаний с опытом, целями и внутренними правилами организации.

Сознательное и целенаправленное создание знания - специфический вид деятельности, осуществляемый организацией для пополнения корпоративных знаний. Это наименее систематическая деятельность по управлению знаниями. Многие компании рассматривают создание знания как "черный ящик". Многочисленные исследования говорят о том, что большинство успешных инициатив в этой области были нацелены не на процесс создания знания как таковой, а на создание внешних условий работы [1, с. 55].

Процесс создания знаний может развиваться следующим образом: компания может приобрести знания; знания могут быть созданы внутри организации специально созданными для этой цели отделами или подразделениями; знание может создаваться проектной командой; знание может создаваться в ответ на изменение окружающей среды.

Часто наиболее простым и эффективным способом приобретения знания является его покупка, т.е. покупка компании или наем персонала, обладающих этим знанием. Проблема заключается в том, что компания создает знание в контексте особой культуры, что затрудняет перенос знаний по сравнению с другими ресурсами организации. Естественная связь знания с конкретными людьми и конкретной окружающей средой может привести к тому, что покупатель получит в итоге лишь часть знания, существовавшего до продажи. Даже приобретение целой компании не означает непременно приобретения знаний, если были нарушены благоприятствующие созданию знаний условия.

Помимо покупки знание может быть "арендовано", что подразумевает привлечение сторонних специалистов или организаций, к примеру, привлечение консультанта к работе над проектом. В отличие от аренды материальных объектов, аренда знаний содержит некоторые элементы переноса знания. Несмотря на то, что источник знания является временным, часть знания вероятно останется в фирме в зависимости от целей компании-арендатора. Возможно, компанию будут больше интересовать конечные рекомендации консультанта, чем знания, стоящие за ними. Или напротив, будет сделано все, чтобы получить максимум знаний от стороннего эксперта.

Распространенным способом создания знания в организации является **образование групп или отделов** специально для этой цели. Примером являются отделы НИОКР, но это могут быть и некоторые корпоративные библиотеки, обеспечивающие организацию новыми знаниями, особенно если речь идет о специфическом знаниеемком процессе или функции. Создание и управление подобными выделенными ресурсами знаний ставит организацию перед дилеммой. С одной стороны, эти подразделения по определению отличны от ежедневной работы, к ним, как правило, не применимы термины

прибыльности и сроков окончания работы, и предоставленная свобода и относительная автономия повысят их эффективность, но впоследствии такая дистанцированность может серьезно затруднить процесс передачи знаний другим отделам организации.

В отличие от предыдущего способа, предполагающего уменьшение давления и отвлекающих факторов, способных нарушить продуктивный исследовательский процесс, создание знания **командой специалистов** из разных областей намеренно вносит элемент сложности и даже конфликтности. Этот способ подразумевает объединение людей с разными представлениями о работе над проблемой или проектом. Нонака и Такеучи считают, что объединение людей с различными знаниями и опытом является одним из необходимых условий создания знания. Они ввели термин "избыточность информации", означающий преднамеренную частичную избыточность информации о деловой активности, управленческих функциях и о компании в целом [2, с. 111]. Однако, подобные объединения должны иметь общую базу. Члены группы должны понимать профессиональный язык друг друга и обладать некоторым общим распределенным знанием до начала сотрудничества, что и ограничивает применение этого способа. Также, необходимо тщательное руководство, чтобы взаимодействие разных стилей и идей носило позитивный, а не просто конфронтационный характер.

Толчком к созданию знаний может стать необходимость **адаптироваться** к новым условиям окружающей среды. По мнению многих исследователей именно нестабильность ситуации и угроза кризиса стимулирует генерирование новых идей, тогда как успех является врагом инноваций - то, что однажды дало хороший результат, с трудом поддается преобразованиям. Способность организации к адаптации зависит от двух основных факторов - во-первых, от наличия внутренних ресурсов и возможностей, которые могут быть использованы в ином качестве, и, во-вторых, от степени открытости изменениям. Главную роль здесь играют сотрудники, способные легко овладеть новыми знаниями и навыками. Постановка руководством труднодостижимых целей может вызвать эффект настоящего кризиса, когда напряжение в организации повышается и внимание сотрудников концентрируется на определении проблем и разрешении кризисной ситуации. Нонака и Такеучи называют это "созидательным хаосом" [2, с. 108]. Но выгоды организационного хаоса могут быть реализованы исключительно при наличии у сотрудников способности и возможности осмысливать свои действия. Без этого подобная встряска приведет, скорее всего, к хаосу деструктивному.

Общими требованиями для всех мероприятий по созданию знания является время и пространство, выделенные для этих целей. Помимо мест для живого общения эффективной средой коммуникаций является виртуальное пространство.

* * *

1. Davenport T.H., Javenpaa S.L., Beers M.C. Improving Knowledge Work Process // Sloan Management Review (Summer 1996).

2. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

Управление нововведениями становится важнейшей составляющей на любом предприятии, ориентированном на стратегический успех в условиях жесткой рыночной конкуренции. Успех предпринимательской деятельности основывается на новых идеях, продуктах, прогрессивных технологиях, которые обеспечивают выживание и финансовую стабильность. В соответствии с этим возрастает интерес специалистов к содержанию инновационной деятельности как специфичной области управления.

При этом наибольшее внимание привлекают процессы поиска, оценка и выбора инновационных идей, а также специфика оценки стратегической эффективности нововведений и уровень риска, который они несут предпринимателям.

Проблемы формирования механизма реализации инновационных проектов в предпринимательской деятельности являются отражением современного этапа развития отечественной экономики. Вместе с тем оценка реализуемости инновационных проектов не является разовым процессом, так как сама инновационная деятельность является неотъемлемой и непрерывной составляющей любого современного предприятия, действующего в условиях рыночной экономики. В противном случае оно просто не выживет в конкурентной борьбе и прекратит свое существование.

Однако в теории инноваций в настоящий момент нет должного порядка в разработке и использовании экономических терминов и обозначений. Все это чревато неправильными выводами и решениями, а в конечном итоге значительными потерями в ходе осуществления инновационных изменений. Не является исключением и управление инновационными проектами. Поэтому, на наш взгляд, инновационный проект можно охарактеризовать как комплекс мероприятий, определенным образом организованных и направленных на получение инноваций, обладающей определенными характеристиками.

Одновременно с этим понятием тесно связан смысл понятия "оценка реализуемости инновационных проектов", под которой надо понимать рассмотрение инновационных проектов на предмет возможности достижения поставленных в них целей и их приемлемости для конкретного предприятия (организации).

Теоретическая модель реализации инновационного проекта, представляющая собой совокупность этапов и осуществляемых в ходе их проведения работ имеет важное значение, так как в соответствии с этой моделью будет осуществляться управление инновационным проектом. Практика показывает, что в настоящее время нет адекватного современным реалиям подхода к пониманию процесса реализации инновационных проектов, позволяющая преодолеть недостатки существующих подходов.

Анализ факторов показывает, что при оценке инновационного проекта необходима оценка внешней среды в большей степени по сравнению с той, что оценивается в настоящее время, так как ее влияние на внедрение инноваций огромно. В настоящее время многие проекты не реализованы из-за их неверной оценки.

Для более качественной оценки внешней среды можно рекомендовать следующие методы:

Метод Дельфы. Это метод экспертных оценок с участием группы экспертов метод основан на анкетировании специально подобранных для решения какой-то проблемы экспертов. Группе задаются вопросы посредством серии анкет, при чем вопросы служат для образования новых вопросов в последующих анкетах.

С помощью метода Дельфы выявляются преобладающие суждения специалистов по исследуемому вопросу, исключаящие их прямые дебаты между собой, но позволяющие периодически взвешивать свои суждения с учетом ответов и доводов коллег.

Групповое согласие. Этот метод коллективного обсуждения построен на принципе "Один ум хорошо, а два лучше". В условиях группового консенсуса: полная свобода в выдвижении каких-то аналитических оценок, поощрение свободного обмена мнениями, обсуждение вплоть до прихода всех к согласию. Такой прогноз можно осуществлять по поводу относительно короткого периода времени, или при оценке далекой перспективы. Может возникнуть большой разброс в мнениях, что может привести к неточности оценок.

Историческая аналогия. Данный метод по применению является самым сложным, где еще не накоплен опыт поиска нововведений в условиях рынка, а изучение зарубежного опыта не всегда позволяет его прямо перевести деятельность предприятий из особенностей исторического развития и менталитета населения различных стран. Прибегать к этому методу можно лишь тогда, когда сведения очень скудные и нет данных, как население может реагировать на те или иные инновации. По всей видимости, метод исторических аналогий хорошо применять, если речь идет о долгосрочных прогнозах, выявляющих закономерности развития мирового общества. Для краткосрочной оценки среды этот метод может дать порой очень приблизительный или не верный результат.

Декомпозиция (разложение) временных рядов и выявление тренда. Применение этого метода основана на оценке жизненного цикла товаров и использование способов анализа временных рядов. Однако при оценке инноваций этот метод можно использовать лишь как дополняющий другие методы оценки среды, так как нововведение часто могут не иметь аналогии и при оценке возможностей и перспектив, получаемых от их внедрения сложно выявить довольно ясный и относительный тренд, определяющий их будущее развитие на основе динамики ряда продаж или внедрения других товаров. Такой анализ не может предсказать повторной точки в тренде. Следовательно, оценка жизненного цикла товара, так широко применяемого в маркетинге, может стать бесполезной при оценке инноваций. Поэтому данный метод при выборе и оценке будущих результатов нововведений можно пользоваться лишь как вспомогательный.

Имитационное моделирование. В совокупности с методом Дельфи - это лучший метод оценки будущей результативности нововведений. Он позволяет обходить трудности, с которыми сталкиваются аналитические методы прогнозирования. Имитационное моделирование представляет собой эксперимент с реализованной в виде программ ЭВМ экономико-математических моделей прогнозов будущей среды путем варьирования ее параметров, структуры, входных и управляющих воздействий и подгонки моделей к наблюдаемым характеристикам моделируемого процесса.

Имитационное моделирование переводит инновационный менеджмент в область ситуационного менеджмента, позволяет отследить риски, связанные с внедрением новинок и позволяет в дальнейшем проводить оценку полученных результатов с применением уже других, вышеречисленных методов.

Таким образом, только используя целый комплекс методов исследования внешней среды в их взаимосвязи можно получить правильное решение и понять, нужно ли вводить конкретные инновации на конкретном предприятии или на конкретном рынке. Тем не менее ясно, что настоятельная потребность в расширении инновационного менеджмента имеется и она, по-видимому, будет расти одновременно с ростом конкуренции и становления цивилизованного рынка.

М.О. Сураева

*Самарская государственная
экономическая академия*

БАНКОВСКИЕ РИСКИ

Кредитный риск - основной вид банковских рисков, так как именно кредитование является исконно банковским бизнесом.

Существует множество вариантов трактовки кредитного риска. Остановимся на некоторых: опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору (банку); риск непогашения ссуды - возможность того, что заемщик не выполнит обязательства; потенциальное изменение чистого дохода и рыночной стоимости акций в результате невозврата ссуды; возможное падение прибыли банка и даже потеря части акционерного капитала в результате неспособности заемщика погашать и обслуживать долг (выплачивать проценты).

К кредитному риску можно отнести также риск такого события, при котором эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплатить проценты по ним или основную сумму долга. Кредитный риск затрагивает коренные интересы и кредиторов, и заемщиков.

Таким образом, величина кредитного риска зависит от влияния как внешних, так и внутренних факторов. Но основные действия по управлению кредитным риском относятся к сфере внутренней политики банка.

Кредитный риск - это риск того, что финансовые обязательства не будут исполнены клиентами полностью и вовремя, как ожидается или описано в контракте, результатом чего могут явиться финансовые потери для банка.

Таким образом, кредитный риск - это риск, зависящий от клиента, от его желания и возможностей исполнить свое обязательство перед банком.

Можно условно выделить следующие виды кредитного риска:

- прямой риск кредитования;
- условный риск кредитования;
- риск невыполнения контрагентом условий договора;
- эмиссии и размещения;
- клиринговый.

Риск кредитования (ссудный риск) связан с предоставлением кредита и кредитных продуктов, при которых банк подвергается риску в течение всего срока проведения операции. Прямой риск кредитования заключается в вероятности того, что реальные обязательства клиента не будут исполнены вовремя. Данный риск касается всех банковских продуктов, начиная со ссуд и заканчивая вкладными операциями. Так как он существует в течение всего времени проведения кредитной операции, то долгосрочные кредитные операции являются более рисковыми, чем краткосрочные. Данный вид риска неизбежен, но он поддается конкретной оценке, которая может быть формализована. На основе расчетной величины риска определяется размер необходимых резервов, а также размер процентов. Данный вид риска обычно основывается на анализе кредитоспособности заемщика (коэффициенты, анализ денежного потока, рейтинговые оценки, другие методики)

Условный риск кредитования является риском того, что возможные обязательства клиентов не будут исполнены вовремя. Иными словами, условный риск кредитования - это вероятность риска кредитования. Данный риск возникает, например, при выставлении аккредитивов, гарантийном бизнесе.

Риск невыполнения контрагентом условий договора до наступления даты исполнения контракта относится к группе кредитных, так как основным аспектом оценки является кредитоспособность контрагента, что, в свою очередь, связано с принятием кредитного решения. Размер его определяется величиной текущих издержек, необходимых для замещения данного контракта контрактом с другим клиентом, а также возможными издержками, связанными с колебаниями рынка. Если преобладающая рыночная ставка по аналогичным контрактам менее выгодна, чем ставка по аннулированному контракту, то банку грозят потенциальные убытки. Такого рода риск возможен для банка при синдицированном кредитовании: банк-контрагент может отказаться от исполнения своих обязательств после подписания контракта с клиентом. Банк, заключая депозитный срочный договор, рассчитывает, что средства привлечены на конкретный период, и вкладывает эти средства в определенные активные операции. Если клиент отзывал депозит, то у банка остаются активы, не обеспеченные пассивами.

Риск эмиссии и размещения возникает при андеррайтинге и деятельности по размещению ценных бумаг, когда банк обязуется приобрести ценную бумагу или другой долговой инструмент у эмитента или продавца. Этот риск становится особенно актуальным сейчас, так как многие банки выпускают различные виды долговых ценных бумаг. При этом существует риск, что инструмент может быть не продан в течение оговоренного периода инвестору или покупателю. Сущность риска

эмиссии и размещения заключается в том, что рыночная стоимость ценной бумаги или другого долгового инструмента, приобретенного банком на короткий период времени, может измениться, если изменится финансовое положение эмитента, что подвергает банк опасности финансовых потерь.

Клиринговый риск возникает, когда банк осуществляет операции по переводу средств по поручению клиентов, и заключается в том, что средства своевременно не будут перечислены на его счет со счета клиентов.

Данные риски объединены в группу кредитных, так как они связаны с возникновением обязательств по предоставлению средств клиентам или банкам-контрагентам.

Таким образом, основное определение примет следующий вид: кредитный риск - это вероятность невозврата заемщиком суммы основного долга банку вследствие невозможности и/или нежелания, иными словами, кредитный риск - это риск, зависящий от возможностей и желания клиента исполнить свои финансовые обязательства перед банком.

А.А. Сковородко
*Брянский государственный
технический университет*

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

На современном этапе развития российской экономики устойчивое экономическое развитие предприятия является одной из важнейших задач управленческой деятельности менеджмента предприятия. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, повышением роли потребителя при формировании различных параметров продукции, в частности, технико-экономических.

На формирование устойчивого развития предприятия оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды. В условиях рыночной экономики предприятие не может игнорировать влияние внешней среды. Игнорирование этого фактора сегодня означает банкротство компании завтра. Вся совокупность действующих внешних факторов целесообразно подразделять:

- на объективные внешние факторы (имеющие прямое воздействие на функционирование и развитие компании), например, поставщики, конкуренты, потребители и др.;

- на субъективные внешние факторы (имеющие косвенное воздействие) такие, как политико-правовые, экономические, природные и др.

Факторы внешней среды в большей степени влияют на предприятие, нежели оно на внешнюю среду.

Под внешней средой понимается часть окружающего предприятие мира, с которым оно взаимодействует как открытая система и адаптируется к его требованиям. Выработка оптимальной модели адаптации

предприятия к условиям внешней среды имеет большое значение для устойчивого развития предприятия.

Проанализировав и обобщив достижения отечественных и зарубежных исследователей, можно предложить следующую классификацию внешних факторов (см. таблицу).

Факторы	Основные характеристики
Политико-правовые	Законодательная защита прав граждан, занимающихся предпринимательской деятельностью; наличие внешнеполитических союзов и программ, обеспечивающих устойчивость и стабильность формирования, развития рыночных отношений; обеспечение политической стабильности в стране, антимонопольное регулирование и др.
Экономические	Финансовое положение рабочих, служащих и пенсионеров; уровень безработицы; уровень инфляции; внешнеэкономическая ситуация в стране; показатели финансово-кредитной системы; система налогообложения и др.
Рыночные	Количественные и качественные характеристики рынка; структура отрасли; анализ конкурентов; структура покупателей
Природные	Уровень разработанности и потенциал природных ресурсов; источники топливно-энергетических ресурсов и сырья; экологическая обстановка в стране, экологические показатели и соответствие их нормативным; развитие системы государственного контроля и охраны окружающей среды; регулирование интенсивности использования ресурсов (в первую очередь энергоресурсов)
Научно-технические	Состояние и развитие технического прогресса в отраслях экономики; состояние инновационных процессов; степень внедрения новых технологий и их уровень; безопасность существующих и перспективных технологий; определение приоритетных направлений НИОКР
Демографические	Структура, плотность и воспроизводственные характеристики населения; рождаемость, смертность населения, этническая однородность и др.
Социально-культурные	Культурные и нравственные показатели потребителей; организационная и потребительская культура; влияние жизненных ценностей и национальных традиций

Анализ показывает, что обеспечение устойчивого развития предприятия должно сопровождаться постоянным мониторингом факторов не только внешней среды, но и внутренней с тем, чтобы выработать или скорректировать стратегию деятельности, определяющую его устойчивое развитие.

Ж.Ю. Уланова
*Самарская государственная
экономическая академия*

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Структура инвестиционных средств предприятия является важным показателем его финансовой активности.

Классической формой самофинансирования являются собственные средства предприятия в виде нераспределенной прибыли и амортизации, которые дополняются определенной долей эмиссии ценных бумаг и кредита, полученного с рынка ссудного капитала. Основным показателем уровня самофинансирования является коэффициент самофинансирования.

Уровень самофинансирования считается высоким, если удельный вес собственных источников достигает 60 и более процентов от общего объема финансирования, инвестиционных затрат.

Прибыль - главная форма чистого дохода предприятия, выражающая стоимость прибавочного продукта. Ее величина выступает как часть денежной выручки, составляющая разницу между реализационной ценой продукции и ее полной себестоимостью. Прибыль является обобщающим показателем результатов коммерческой деятельности. После уплаты налогов и других платежей из прибыли в бюджет у предприятия остается чистая прибыль. Часть ее можно направлять на капитальные вложения производственного и социального характера. Эта часть прибыли может использоваться на инвестиции в состав фонда накопления или другого фонда аналогичного назначения, создаваемого на предприятии.

Амортизационные отчисления как источник инвестирования имеют большое значение. В современных условиях возникает необходимость постоянного обновления основных фондов, что заставляет предприятия производить ускоренное списание оборудования с целью образования накоплений для последующего вложения их в инноваций. Вследствие этого амортизация приобретает собственные формы существования и движения и перестает быть выражением физического износа основного капитала: она в этом случае превращается в инструмент регулирования инвестиционной деятельности.

Кроме самофинансирования огромную роль играет такой мощный источник капитала, как рынок ценных бумаг, хотя он используется еще далеко не полностью. Кроме того, повышается роль заемных средств, особенно банковских кредитов.

Важную роль в определении источников и их структуры играет деятельность государства. Посредством финансовой (налогово-амортизационной) и денежно-кредитной политики оно направляет инвестиционную активность в нужное русло - либо стимулирует ее, либо препятствует ей.

Кредит способен оказать активное воздействие на объем и структуру денежной массы, платежного оборота, скорость обращения денег. Вызывая к жизни различные формы кредитных денег, он может обеспечить переход к рынку создание для ускоренного развития безналичных расчетов, внедрение их новых способов. Все это будет способствовать экономии издержек обращения и повышению эффективности общественного воспроизводства в целом.

Благодаря кредиту происходит более быстрый процесс капитализации прибыли, а следовательно, концентрации производства. Он может сыграть заметную роль и в осуществлении программы приватизации государственной и муниципальной собственности на основе акционирования предприятий.

Внедрение лизинга - необходимый способ решения вопроса обновления техники.

В настоящее время предприятия располагают в основном физически изношенными и морально устаревшими основными фондами, отсталыми ресурсоемкими технологиями. Потребность в модернизации и обновлении велика.

Поэтому одним из эффективных средств преодоления кризиса и модернизации основных фондов является именно лизинг, как специализированная форма финансирования. Наиболее ощутимый эффект для развития экономики в первую очередь могут дать объекты лизинговых сделок, как машины и оборудование для переработки сельскохозяйственной продукции, фармацевтической, легкой, пищевой промышленности, нефте- и газопереработки, производства нержавеющей стали и проката из нее и т.д.

Основной формой привлечения прямых иностранных инвестиций являются совместные предприятия и предприятия, находящиеся в полной собственности иностранного инвестора. Их приток осуществляется также посредством приватизации госпредприятий с участием иностранного капитала, передачи в управление иностранным фирмам крупных промышленных объектов и инвестирования банковского сектора. Объединение экономических условий во имя общего дела, взаимных интересов наблюдается в создании совместных предприятий, принадлежащих собственникам из разных стран.

Н.К. Чардымова
*Самарская государственная
экономическая академия*

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РЕГУЛИРОВАНИЯ СТРУКТУРНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Проведение структурных преобразований в промышленности России невозможно без учета соответствующего мирового опыта и тенденций международного разделения труда.

Структурная политика государства в развитых странах включает в себя систему действий правительства, направленную на перераспределение ресурсного потенциала страны для создания, развития и качественного обновления базы экономического роста. Она строится на основе выработки национальных приоритетов структурных преобразований промышленности и формирования методов регулирования для обеспе-

чения концентрации ресурсов и капиталов по приоритетным направлениям. Экономический рост обусловлен переливанием ресурсов и капиталов из убыточных видов деятельности в прибыльные.

Например, в Японии государственная политика была направлена на решение вопросов становления национальной экономической независимости, создание условий для технологического скачка и формирования на этой основе современной производственной базы. Под технологическим скачком понимается массовый переход на новые технологии и применение новейшего оборудования и техники на предприятиях. При этом подразумевается не постепенный переход от одного технологического уклада к другому, а резкое обновление технической базы производства по всей технологической цепочке для выпуска конкурентоспособной продукции.

В США стратегическая цель экономической политики, затрагивающая структурные преобразования, состояла в упрочении международных позиций США в мировой экономике. Это предполагает концентрацию усилий на приоритетных отраслях, стимулирование опережающего развития прогрессивных отраслей, производственных технологий и продуктов (электроники, биотехнологии, новейших материалов, энергоресурсов и энергосбережения, технических средств связи, освоения космоса, океана и т.д.). В США структурные изменения, касающиеся технологической перестройки промышленности, при наличии значительной материальной базы осуществлялись в течение 7-8 лет. Государственная промышленная политика в США не имеет юридического оформления в виде специальных законодательных актов. Реализация структурной политики осуществляется в рамках общей системы государственного регулирования экономических процессов. К ней относятся государственное финансирование НИОКР, федеральная контрактная система, федеральные программы, амортизационная политика. В последнее время американские специалисты признают необходимость определения концептуального стержня структурных преобразований экономики.

С концептуальных позиций заслуживает внимание опыт ЕС, где принят пятиуровневый подход построения структурной политики, включающей в себя общеэкономический, отраслевой, технологический, региональный и межнациональный блоки. Все они переплетаются на практике. В частности, индивидуальное регулирование отдельных отраслей сочетается с общеэкономическими неселекционными методами стимулирования инвестиций создания новых наукоемких производств и т.п. Так, при установлении единых для всех ставок налога на прибыль для приоритетных отраслей и производств предусматривается набор налоговых льгот.

Главным национальным приоритетом структурных преобразований промышленности в развитых странах последние два десятилетия является технологическая перестройка промышленности на основе развития ресурсосберегающих технологий для обеспечения конкурентоспособности национальных экономик. Структурный кризис в экономике этих стран произошел вследствие устаревания технического базиса производства. После повышения мировых цен на нефть 70-80 гг. инвестиции в старые ресурсорасточительные технологии стали нецелесообразны. Энергетическая проблема решалась за счет не экстенсивного расширения сырьевой базы, а активизации спроса на ресурсосберегающие тех-

нологии и их массового внедрения. Этого требовала ситуация на рынке в целях снижения издержек производства. Государственное регулирование обеспечивало регламентацию этих процессов в соответствии с национальными приоритетами. К концу 70-х годов в США и Японии была достигнута главная задача структурной политики - сокращение роста материала - производящего комплекса отраслей, и начались сдвиги в пользу наукоемкого оборудования и предметов потребления. В Западной Европе этот процесс начался значительно позднее.

Структурной перестройке промышленности в развитых капиталистических странах предшествовал подготовительный период, в течение которого определялись подотрасли, предприятия и производства, подлежащие свертыванию в первую очередь. Они классифицировались как структурно-депрессивные. В частности, особое внимание уделялось свертыванию экологически вредных, трудоемких, ресурсоемких производств. Длительность подготовительного периода зависит от масштабов промышленного потенциала страны, его текущего состояния и глубины структурного кризиса.

Структурные преобразования затрагивают изменение номенклатуры выпускаемой продукции, ее качественных характеристик. Широкое распространение в развитых странах получило развертывание выпуска новой техники и оборудования на имеющихся производственных мощностях или после их частичной перегруппировки. Перегруппировка мощностей в основном осуществлялась в рамках слияния или поглощения фирм.

К приоритетным относятся базовые отрасли, производящие инвестиционные ресурсы. В мировой практике предпочтение всегда отдавалось перераспределению ресурсов в пользу машиностроения, как основного инвестиционного сектора экономики. Например, в качестве национального отраслевого приоритета может рассматриваться реорганизация на новой технологической базе сегмента машиностроения, производящего средства производства для технического перевооружения приоритетных предприятий и строительства новых. Тем самым обеспечивается выпуск инвестиционных производственных ресурсов.

Вопрос перелива капитала представляет собой изменение отраслевой структуры инвестиций через изъятие из одной сферы приложения и перенос в другую. В практике развитых капиталистических стран выделяются межотраслевой и международный перелив. Межотраслевой - предусматривает перераспределение инвестиций внутри крупных фирм и корпораций в более прибыльные или перспективные виды производства в рамках прежних структур. Этот процесс осуществляется через диверсификацию или биржевой канал в форме новой эмиссии акций предприятий. Диверсификация производства позволяет создать условия для изменения основной специализации корпорации. Поэтому в связи с переливом капитала наметились тенденции размывания границ отраслевой структуры промышленности. В то же время в ряде стран наблюдался и обратный процесс - уменьшение горизонтальной диверсификации фирм для концентрации усилий на ключевых направлениях, которые выбились в передовые на рынке.

В последние десятилетия усилились тенденции международного перелива капитала. Наибольших успехов в этом добилась Япония. Цель состояла в создании зарубежных предприятий для обхода выдвигаемых таможенных барьеров.

В качестве национальных приоритетов в мировой практике широкое распространение получили программы приватизации государственной собственности и национализации убыточных предприятий и производств. Они были направлены на осуществление структурного маневра в виде перераспределения производственного потенциала страны между государствами и частным секторами экономики. "Разгрузка" государства от непосредственной хозяйственной деятельности осуществлялась в рамках приватизации госсобственности. В развитых капиталистических странах структурные изменения на государственных предприятиях осуществляются обычно до приватизации. После того как была произведена за общий счет реконструкция транспорта, базовых отраслей промышленности или энергетики, их нахождение в госсобственности становилось ненужным. Это было связано с нежелательным расширением госаппарата, призванного управлять госсобственностью, в том числе и эксплуатацией отдельных объектов. Если под приватизацию попадали убыточные предприятия, старые основные фонды или технологии, возникала возможность процесса консервации структурного кризиса. Подобных явлений и мировой экономике предпочитали избегать. Поэтому важнейшим национальным приоритетом в этой области является устранение консервации структурного кризиса в процессе приватизации государственной собственности.

Роль национализации состояла в возможности проведения масштабных структурных преобразований за счет мобилизации государственных средств. В основном эта форма охватывала отрасли или производства, имеющие общегосударственную значимость. Наиболее часто она применялась в практике Японии. Там крупномасштабные, структурные преобразования осуществлялись в рамках программ национализации убыточных или старых производств или подотраслей.

Национальные приоритеты социального характера включают в себя создание высокопроизводительных рабочих мест и снижение трудоемкости в выпускаемой продукции. Соответственно возникает задача профессионально-квалификационного соответствия рабочей силы требованиям, выдвигаемым в процессе технологической перестройки промышленности. Для этого в развитых странах распространены программы облегчения адаптации общества структурным изменениям в хозяйстве: программы подготовки и переподготовки кадров, создание новых рабочих мест, обеспечение условий миграции населения.

Но особо необходимо выделить мероприятия, направленные на стимулирование производства и поддержания спроса на нововведение. Любые технические новшества в силу более высокой цены могут иметь проблемы со сбытом. В мировой практике применяются различные скидки и гарантии, предоставляемые фирмой или государством для более успешного продвижения нововведений на рынке.

В формировании спроса на передовую технику и новейшее оборудование существенное место отводится государственной контрактной системе. Для этого формируют целевые госзаказы на производство нового оборудования для реконструкции перспективных предприятий. Для поддержания спроса на новую технику и технологии возможна частичная оплата государством части их стоимости при покупке для модернизации производства. Так, в США развитие парка станков с ЧПУ было полностью инициировано государством. Государство обеспечило заказ на их разработку и производство, а также модернизацию на их основе производств. Эффект сказался и в смежных отраслях.

Успешное проведение структурных преобразований промышленности во многом зависит от уровня системы государственного регулирования. В промышленно развитых странах структурные преобразования регулируются с помощью бюджетной, кредитной, налоговой, торговой, патентной и научно - технической политики, федеральной контрактной системы, а также мер административного контроля. Для этого используется широкий спектр экономических и юридических инструментов: прямые государственные капитальные вложения, целевое финансирование и субсидирование, предоставление льготных займов, заключение контрактов на разработку новой продукции и технологии, инвестиционные скидки, прямые государственные закупки высокотехнологического оборудования, система протекционизма, налоговые льготы, правила и нормы амортизации, комплексные целевые государственные программы.

Государственные регуляторы многообразны и в разных странах различны, меняются они и во временном аспекте. Так, в 50-х и 60-х гг. в целом преобладало отраслевое направление, связанное с определенным уровнем протекционизма в международной торговле. Подобная политика достигла некоторых успехов, но имела и недостатки: защищенные или стимулируемые отрасли склонялись к пассивному поведению, а потому усугубляли отраслевые кризисы. Начиная с 80-х годов, центр тяжести промышленной политики переместился в "горизонтальную" плоскость: государство заботилось о создании благоприятных рыночных условий, позволяющих обеспечить конкурентоспособность предприятий на мировом рынке, не отдавая при этом предпочтения определенным отраслям промышленности.

В настоящее время есть основания говорить о становлении единой промышленной политики Европейского союза. Согласно концепции, выработанной к 1990 г., она нацеливается на общее приспособление к мировому рынку при сохранении определенных региональных различий. Предварительные параметры, предпосылки общеевропейской промышленной политики - сближение условий конкуренции в отдельных странах - членах ЕС, образовательного уровня, а также условий охраны окружающей среды. Факторами усиленного действия считается создание внутриевропейского рынка и защита с помощью торговой политики от неевропейских торговых партнеров. Фактором ускорения промышленной политики ЕС призвано стать стимулирование НИР, технологий, инноваций, системы образования мелких и средних предприятий, а также сферы предпринимательских услуг.

В своей промышленной политике ЕС следует линии, согласно которой сильные конкурентные позиции связаны с технологической разработкой продукции и технологическим обновлением производственного механизма при опоре на микроэлектронику. Между тем, сегодня побеждает точка зрения, что организация производства имеет для производительности больше значения, чем технологические факторы. Существуют некоторые всеобщие проблемы осуществления современной промышленной политики, признаваемые наукой. Среди таковых: усиление роли внешнеэкономических критериев; повышение политиколоббистской активности предпринимателей, добывающихся особых протекционистских условий для своих секторов. Факт состоит также в том, что промышленную политику можно действительно проводить, только руководствуясь интересами развития крупных предприятий, тогда как предприятия малые, способные решить очень важные экономические и социальные задачи (достаточно сказать, что в индустриальных странах запада они создают основную часть рабочих мест), оказываются под все более мощным налоговым прессом, способствующим слиянию компаний. Промышленная политика вступает в конфликт с политикой.

Одной из линий обновления промышленной политики сегодня считается переход к "содействию производству по его местонахождению". В условиях интернационализации рынков хозяйственное развитие определенного региона или определенного государства следует рассматривать под углом зрения привлекательности местонахождения данного производства в сравнении с расположением других производств. Традиционно преимуществами конкретного местонахождения считаются наличие природного сырья, квалифицированной рабочей силы и производственных мощностей, низкий уровень заработной платы. Однако эти технологические факторы сегодня играют все меньшую роль. Скажем, сырье можно импортировать по низким ценам; квалификация рабочей силы имеет все шансы быстро сойти на нет; производственные мощности также способны катастрофически устаревать; низкий уровень заработной платы имеет большое значение лишь при выпуске продукции массового спроса с помощью известных технологий.

Другими важными позициями, связанными с местоположением производства, являются инфраструктура (транспортная система и система коммуникаций), система образования и наука (школа, высшая школа, институты, занимающиеся фундаментальными исследованиями). Если они отвечают современным требованиям, то в состоянии послужить основой развития отраслей производства, способных устоять и в международной конкуренции. А значит, перечисленные объекты достойны активной поддержки в рамках государственной инвестиционной политики.

Существенный фактор, сопряженный с местоположением - наличие слоя предпринимателей, который, понятно, не может быть создан с помощью государственной экономической политики. Однако государство способно формировать предварительные предпосылки для развития предпринимательской активности и ее направления в цивилизованное русло.

Сегодня, по мнению западных ученых, качественная характеристика местонахождения производства в хозяйственном смысле определяет

ся, прежде всего, следующими моментами: опытно-научным потенциалом; способностью к быстрому и по возможности одновременному на всех мировых рынках внедрению в производство новых продуктов (инновационная конкуренция); многообразием продукции; возможностями осуществлять поставки; наличием предприятий, связанных с производством услуг; тесными контактами между 10 производителями с одной стороны и пользователями или потребителями с другой; отрегулированными отношениями между общественными группами (достижением баланса интересов между рабочими и руководством предприятий). Это значит, что качественная характеристика местонахождения производства в хозяйственном смысле все в меньшей степени связана с естественными факторами или вложенным капиталом и все в большей мере с "искусственно" созданными факторами, с общественными отношениями. При этом отмечается динамичность взаимоотношений между всеми факторами, сопряженными с местоположением производства. В самом благоприятном случае достигается позитивный "синергический эффект", когда различные факторы усиливают действие друг друга. При этом решающую роль играют такие понятия, как опыт, квалификация, коммуникабельность.

Поэтому государство создает благоприятные предварительные условия в области образования и коммуникаций. В то же время оно обязано устанавливать высокие нормативные требования относительно качества продукции, безопасности производства, а также охраны окружающей среды, согласовывать технологический уровень производства с международными стандартами.

Важнейшим инструментом проведения структурных сдвигов является инвестиционная политика. Глубокие структурные преобразования требуют соответствующих накоплений, создать которые в краткие сроки многие предприятия не в состоянии.

Обратимся к зарубежному опыту. Инвестиционные и трастовые компании являются звеньями инвестиционного комплекса Великобритании и создаются для привлечения средств частных инвесторов. С юридической точки зрения инвестиционная компания - это общественная компания, имеющая фиксированную структуру капитала, состоящую из собственной и заемной частей. Большинство английских инвестиционных компаний сосредоточены на инвестировании в ценные бумаги, до 40 % своих активов они держат за рубежом.

Трастовые компании являются доверительными фондами, их деятельность регулируется департаментом торговли и промышленности; юридический статус трастовой компании основывается на трастовом договоре - формальном контракте между менеджерами и доверителями.

Инвестиционные компании и трасты в Великобритании имеют общий объект инвестирования: ценные бумаги, диверсификацию финансовых вложений, профессиональный инвестиционный менеджмент, единый уровень налогообложения, вместе с тем имеется ряд принципиальных отличий.

Инвестиционные фонды носят закрытый характер, их капитал фиксирован и увеличение или сокращение его требует одобрения собрания

акционеров. Тростовые компании являются открытыми, размер капитала изменяется простым выпуском или изъятием акций.

Инвестиционные фонды могут вкладывать средства только в ценные бумаги, а тростовые компании могут осуществлять инвестиции и в другие виды активов. Тростовые компании могут объявлять о продаже своих акций, инвестиционные фонды - нет, за исключением случаев, когда в соответствии с новым проектом эмиссии осуществляется дополнительный выпуск акций.

В США наиболее распространенными структурами, через которые осуществляются портфельные инвестиции, являются взаимные фонды. Создаются они по инициативе банков, инвестиционных и страховых компаний как специализированные звенья долгосрочного инвестирования. Финансовые вложения в них носят диверсифицированный характер, что снижает риск вложения.

Акции фондов выкупаются по первому требованию держателя акций, они доступны для любых лиц, так как первоначальная сумма вложений минимальна. Инвестиционным портфелем управляют профессиональные менеджеры высокой квалификации, хорошо знающие конъюнктуру рынка ценных бумаг.

По своей организационной структуре фонды, как правило, представляют собой корпорации, возглавляемые советом директоров. Управление осуществляет инвестиционный менеджер.

Фонды имеют ограничение на вложение средств в акции одной компании (не более 10 %), а также на вложение своих активов в ценные бумаги какой-либо компании (не более 5 %). Около 90 % прибыли взаимные фонды обязаны распределять среди своих акционеров в форме дивидендов. Характер и направленность инвестиций взаимных фондов различаются в зависимости от целевых установок, предпочтений инвестиционного менеджера, специализации, степени риска вложений и других факторов.

В настоящее время в США более 4000 таких фондов. Одним из крупнейших инвестиционных институтов является "Пайениер Групп", управляющая группой взаимных фондов и осуществляющая деятельность в ряде стран (Польша, Индия и др.). Другая компания "Кэпитал Групп" предпочитает инвестиционные вложения в форме полного выкупа пакета акций предприятия, покупка пакета акций какой-либо фирмы практикуется гораздо реже. Инвестиционные решения базируются на солидных аналитических проработках и финансово-экономическом анализе.

Для Японии характерны инвестиции в собственные научно - исследовательские и опытно-конструкторские работы наряду с расширением импорта технологий.

Объясняется это тем, что, во-первых, если технология быстро развивающаяся, то она создает основу и для собственных НИОКР, и для их импорта.

Во-вторых, торговля технологиями на мировых рынках предусматривает в качестве оплаты не только деньги, но и другие технологии и, чтобы купить необходимую научно-техническую разработку, фирмы должны вести собственные НИОКР.

Поскольку Япония почти не использовала прямые иностранные инвестиции, то она была вынуждена развивать собственные НИОКР, чтобы самостоятельно адаптировать у себя импортные технологии. Вместо прямых иностранных инвестиций Япония привлекала иностранных консультантов и направляла ведущих инженеров своих фирм за границу на стажировку для изучения новинок. Существенную долю инноваций в Японии составляют ресурсы предприятий, особенно амортизационные отчисления.

Значительные ресурсы для инвестиций поступают от продажи предприятиями своих ценных бумаг. Демократизация рынка ценных бумаг позволила осуществить привлечение свободных денежных ресурсов населения и юридических лиц.

Аккумуляция инвестиционных ресурсов, их распределение в приоритетные сферы с 1952 г. осуществляется Банком долгосрочного кредитования Японии - центральным органом, управляющим инвестиционным процессом, а также сетью направленных банков долгосрочного кредитования.

Во Франции переходят от прямых капиталовложений в определенные отрасли к созданию благоприятного инвестиционного климата. Создаются так называемые промышленные зоны, где предприятия определенной специализации, значительные налоговые льготы в течение 10 лет, что стимулирует инвестиционную активность, служит основой для общего подъема экономики страны, создает базовые условия для ускорения структурной перестройки.

Говоря о необходимости создания новых источников инвестиций, адекватных рыночным преобразованиям, следует отметить, что амортизационные отчисления за рубежом являются основным наиболее стабильным источником накопления. За счет них в промышленности финансируются: в Японии - 62-71%, в Германии - 80-90%. Так в ФРГ благодаря политике ускоренной амортизации предприятия химической промышленности окупают стоимость оборудования в течение 5 лет, электротехнической - за 4, транспортного машиностроения - за 3-5 лет.

Расширение ускоренной амортизации на практике означает освобождение предпринимателей от уплаты налогов с получаемой прибыли в размере амортизации, списанной ускоренным способом.

Следовательно, ускоренная амортизация есть не что иное, как субсидия предпринимателям, побуждающая их к осуществлению новых капиталовложений. Политика ускоренной амортизации позволяет фирмам создавать дополнительные инвестиционные фонды за счет государства, их можно использовать не только для возмещения действительного износа элементов основных фондов, но и для расширения производственного потенциала. В последнее время представляет интерес использование средств фонда преобразования экономики (ФПЭ) в капитальном строительстве. Главное условие капитального строительства - стабильное финансирование объекта. Так как в сложившейся ситуации это условие может соблюсти только надежный партнер - государство, то оно и становится главным заказчиком, хотя традиционно договор заключается с тем предприятием, для которого вводятся новые мощности и которому государство делегирует свои права.

Помимо ФПЭ в целенаправленном финансировании капиталовложений за счет средств государственного бюджета целесообразно создать депозитную кассу по примеру Франции. Депозитная касса аккумулирует фонды,

поступающие от сбербанков, пенсионных и других страховых фондов и компаний. Главная функция кассы заключается в трансформации этой массы краткосрочных сбережений высокой ликвидности в среднесрочные кредиты промышленности.

Для активизации финансирования инвестиционной деятельности нужна развитая инфраструктура по обслуживанию инвестиционного процесса, осуществляемая институциональными органами инвесторов, соответствующими рыночной экономике.

В первую очередь, необходимо банковское обеспечение, расширение масштабов долгосрочного доступного кредитования с обоснованными процентными ставками и гарантированным возвратом кредитных средств.

Долгосрочное кредитование возможно с помощью Государственного банка с предоставлением ему инвестиционных ресурсов и льгот, ибо при высокой инфляции отсутствуют критерии целесообразности долгосрочных мероприятий.

В развитых странах практикуется режим государственных гарантий по инвестиционным проектам, осуществляемым в приоритетных отраслях. Также государство может оказывать помощь малому и среднему инновационному бизнесу через полное или частичное страхование инвестиционных рисков высокотехнологичных отраслей, гарантий по возврату займов инвесторам и др. Итак, как представляется, в ближайшие годы в России промышленная стратегия должна быть направлена на достижение нового технологического рубежа. Отправным моментом является дифференциация исходных возможностей по различным группам отраслей.

Во-первых, определяются отрасли, обладающие значительным научно-техническим потенциалом, способные в короткие сроки освоить конкурентоспособную продукцию на внутреннем и внешнем рынках.

Во-вторых, экспортноориентированные отрасли добывающей промышленности, которые на основе самофинансирования могли бы обеспечить свое развитие и способствовать диверсификации производства путем инвестирования развития смежных отраслей (производящих для них оборудование или перерабатывающих их продукцию).

В-третьих, отрасли, производящие социально значимую продукцию (легкая и пищевая промышленность, радиоэлектроника, автомобильная промышленность, транспортное машиностроение и др.) и характеризующиеся техническим отставанием. Этим предприятиям необходимо помочь сохранить и расширить внутренний рынок.

Определение основных направлений структурной перестройки и обоснование схемы отраслевых и внутриотраслевых приоритетов должно сопровождаться поиском и разработкой действенных механизмов активного и выгодного участия региона в международном разделении труда. В процессе осуществления структурных преобразований в условиях перехода на рыночные отношения эти механизмы призваны обеспечить постоянный перелив капитала из неприоритетных отраслей в приоритетные. Рыночный механизм перераспределения ресурсов сам по себе не решает эту проблему. И здесь не обойтись без активного и целенаправленного государственного регулирования процессов реструктуризации производства на всех уровнях.

КОНЦЕПЦИЯ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Финансовый контроллинг представляет собой контролируемую систему, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих экономическую безопасность предприятия.

Финансовый контроллинг на предприятии предлагается построить по следующим концептуальным этапам.

1. Объектом финансового контроллинга на предприятии является ход реализации управленческих решений по основным аспектам финансовой деятельности предприятия. В данную область целесообразно включать:

- управление активами;
- управление капиталом;
- управление инвестициями;
- управление денежными потоками;
- управление финансовыми рисками;
- антикризисное финансовое управление при угрозе банкротства.

2. Определение видов и сферы контроллинга. В соответствии с концепцией построения системы контроллинга, он подразделяется на следующие основные виды:

- стратегический контроллинг;
- текущий контроллинг;
- оперативный контроллинг.

Каждому из перечисленных видов контроллинга должна соответствовать определенная его сфера и периодичность осуществления его функций.

3. Формирование системы приоритетов контролируемых показателей. Вся система показателей, входящих в сферу каждого вида финансового контроллинга, ранжируется по значимости. В процессе такого ранжирования вначале в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей данного вида контроллинга; затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня; аналогичным образом формируется система приоритетов третьего и последующего уровней. Такой подход к формированию системы контролируемых показателей облегчает подход к их разложению при последующем объяснении причин отклонения фактических величин от предусмотренных соответствующими заданиями.

Необходимо учитывать возможные различия природы отдельных показателей под воздействием отдельных факторов. Однако при этом должна быть обеспечена как иерархическая сводимость всех контролируемых пока-

зателей по предприятию в целом, так и их сводимость по отдельным направлениям финансовой деятельности.

4. Разработка системы количественных стандартов контроля. После того, как определен и ранжирован перечень контролируемых финансовых показателей, возникает необходимость установления количественных стандартов по каждому из них. Такие стандарты могут устанавливаться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Кроме того, такие количественные стандарты могут носить стабильный или подвижный характер (подвижные количественные стандарты могут быть использованы при контроле показателей гибких бюджетов, для корректировки стандартов при изменении учетной ставки, темпов инфляции). Стандартами выступают целевые стратегические нормативы, показатели текущих планов и бюджетов, система государственных или разработанных предприятием норм и нормативов.

5. Построение системы мониторинга показателей, включаемых в финансовый контроллинг. Система мониторинга составляет основу финансового контроллинга, самую активную часть его механизма. Она представляет собой разработанный на предприятии механизм постоянного наблюдения за контролируемыми показателями финансовой деятельности, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и выявления причин этих отклонений.

Построение системы мониторинга контролируемых финансовых показателей охватывает следующие основные этапы.

1. Построение системы информативных отчетных показателей по каждому виду финансового контроллинга - основывается на данных финансового и управленческого учета. Эта система представляет собой так называемую "первичную информационную базу наблюдения", необходимую для последующего расчета агрегированных по предприятию отдельных аналитических абсолютных и относительных финансовых показателей, характеризующих результаты финансовой деятельности предприятия.

2. Разработка системы обобщающих (аналитических) показателей, отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля - осуществляется в четком соответствии с системой финансовых показателей. При этом обеспечивается полная сопоставимость количественного выражения установленных стандартов и контролируемых аналитических показателей. В процессе разработки такой системы строятся алгоритмы расчета отдельных обобщающих (аналитических) показателей с использованием информационной базы наблюдения и методов финансового анализа.

3. Определение структуры и показателей форм контрольных отчетов исполнителей - призвано сформировать систему носителей контрольной информации. Для обеспечения эффективности контроллинга такая форма должна быть стандартизована и содержать следующую информацию:

- фактически достигнутое значение контролируемого показателя (в сопоставлении с предусмотренным);
- размер отклонения фактически достигнутого значения контролируемого показателя от предусмотренного;
- факторное разложение размера отклонения (если контролируемый показатель поддается количественному разложению на отдельные составляющие). Алгоритм такого разложения должен быть определен и доведен до каждого исполнителя заранее;

- объяснение причин отрицательных отклонений по показателю в целом и отдельным его составляющим;

- указание лиц, виновных в отрицательном отклонении показателя, если это отклонение вызвано внутренними факторами деятельности подразделения.

Форма стандартного контрольного отчета исполнителя дифференцируется в соответствии с содержанием доведенного ему бюджета (плана).

4. Определение контрольных периодов по каждому виду финансового контроллинга и каждой группе контролируемых показателей основывается в соответствии со сферой применения (стратегический, текущий и оперативный контроллинг). Конкретизация контрольного периода по видам контроллинга и группам показателей определяется "срочностью реагирования", необходимой для эффективного управления финансовой деятельностью на данном предприятии. С учетом этого принципа выделяют:

- недельный (декадный) контрольный отчет;
- месячный контрольный отчет;
- квартальный контрольный отчет.

5. Установление размеров отклонений фактических результатов контролируемых показателей от установленных стандартов - осуществляется как в абсолютных, так и относительных показателях. Так как каждый показатель содержится в контрольных отчетах исполнителей, на данной стадии он агрегируется в рамках предприятия в целом. При этом по относительным показателям все отклонения подразделяются на три группы:

- положительное отклонение;
- отрицательное "допустимое" отклонение;
- отрицательное "критическое" отклонение.

Для проведения такой градации на каждом предприятии должен быть определен критерий "критических" отклонений, который может быть дифференцирован по контрольным периодам.

6. Выявление основных причин отклонений фактических результатов контролируемых показателей от установленных стандартов - проводится по предприятию в целом и по отдельным "центрам ответственности". В процессе такого анализа выделяются и рассматриваются те показатели финансового контроллинга, по которым наблюдаются "критические" отклонения от целевых нормативов, заданий текущих планов и бюджетов. По каждому "критическому" отклонению должны быть выявлены вызвавшие их причины. В процессе осуществления такого анализа в целом по предприятию используются соответствующие разделы контрольных отчетов исполнителей.

Разработанная система мониторинга должна корректироваться при изменении целей финансового контроллинга и системы показателей текущих планов и бюджетов.

Формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений является заключительным этапом построения финансового контроллинга на предприятии. Принципиальная система действий менеджеров предприятия в этом случае заключается в трех алгоритмах:

1. "Ничего не предпринимать". Эта форма реагирования предусматривается в тех случаях, когда размер отрицательных отклонений значительно ниже предусмотренного "критического" критерия.

2. "Устранить отклонение". Такая система действий предусматривает процедуру поиска и реализации резервов по обеспечению выполнения целевых, плановых или нормативных показателей. При этом резервы рассматриваются в разрезе различных аспектов финансовой деятельности и отдельных финансовых операций. В качестве таких возможностей может быть рассмотрена целесообразность введения усиленного режима экономии (по принципу "отсечения лишнего"), использования системы финансовых резервов и другие.

3. "Изменить систему плановых или нормативных показателей". Такая система предпринимается в тех случаях, если возможности нормализации отдельных аспектов финансовой деятельности ограничены или вообще отсутствуют. В этом случае по результатам финансового мониторинга вносятся предложения по корректировке системы целевых стратегических нормативов, показателей текущих финансовых планов или отдельных бюджетов. В отдельных критических случаях может быть обосновано предложение о прекращении отдельных производственных, инвестиционных и финансовых операций и даже деятельности отдельных центров затрат и инвестиций.

Внедрение на предприятии системы финансового контроллинга позволяет существенно повысить эффективность всего процесса управления финансовой деятельностью предприятия, а также повысить уровень его экономической безопасности.

О.П. Чечин, С.Х. Нугайбеков
*Самарская государственная
экономическая академия*

ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В современных условиях процесс успешного функционирования и экономического развития российских предприятий во многом зависит от эффективности их деятельности в области обеспечения экономической безопасности.

Под экономической безопасностью предприятия авторы понимают состояние наиболее эффективного и системного использования корпоративных ресурсов предприятия для обеспечения защищенности его жизненно важных функций (интересов) от различных угроз внешнего и внутреннего характера и обеспечения стабильного функционирования предприятия в условиях конкуренции и риска в настоящее время и будущем.

Одно из центральных мест в организации обеспечения экономической безопасности предприятия занимает выбор и формирование структуры службы, позволяющей эффективно решать эти вопросы.

Служба экономической безопасности (СЭБ) предприятия, как правило, подчиняется непосредственно руководителю предприятия и создается его приказом. Она является структурной единицей предприятия, непосредственно участвующей в производственно-коммерческой деятельности. Деятельность СЭБ осуществляется во взаимодействии со всеми структурными подразделениями предприятия. Структура и штат СЭБ в зависимости от объема работ и особенностей производственно-

коммерческой деятельности определяются руководителем предприятия и должны комплектоваться инженерно-техническими работниками, специалистами основного профиля работы данного предприятия, а также специалистами, имеющими практический опыт аналитической работы, защиты информации и работы с различными группами людей. Назначение на должность начальника СЭБ, а также его освобождение производится только руководителем предприятия. Вышеназванные и другие требования вносят в Положение о службе безопасности.

По мнению авторов, наиболее оптимальная структура СЭБ может быть определена при анализе всех функций обеспечения экономической безопасности и выделении из всего комплекса тех, которые наиболее адекватно соответствуют производственно-коммерческой деятельности предприятия. Для выполнения этого этапа работ предлагается привести комплект основных функций, выполняемых с привлечением специалистов предприятия службами экономической безопасности.

1. Функции по защите конфиденциальной информации (коммерческой тайны).

1. Выработка критериев выделения ценной информации, подлежащей защите.

2. Определение объектов интеллектуальной собственности, подлежащих охране.

3. Выбор методов защиты (правовая защита, организационная, инженерно-техническая и др.).

4. Разработка для последующего утверждения Перечня сведений, составляющих коммерческую тайну.

5. Установление правил допуска и разработка разрешительной системы доступа к сведениям, составляющим коммерческую тайну.

6. Оформление списков лиц (перечней должностей), имеющих право работать с конкретными составляющими коммерческой тайны.

7. Определение списка должностей (лиц), уполномоченных классифицировать информацию.

8. Установление правил и процедур классификации, маркировки документов и других носителей информации, а также вывод их из сферы ограниченного доступа (рассекречивание).

9. Разработка и ввод в действие единого порядка обращения с носителями информации (технологии создания, учет, правила работы, хранение, пересылка, транспортировка, размножение, уничтожение).

10. Составление плана размещения и учет помещений, в которых после соответствующей аттестации разрешено постоянное или временное хранение носителей конфиденциальной информации, работа с ними, а также проведение закрытых совещаний. Установление единого порядка прохода в эти помещения.

11. Оказание методической помощи руководителям подразделений предприятия в разработке и осуществлении мероприятий по защите сведений, в процессе научной, конструкторской, производственной и иной деятельности.

12. Разработка и осуществление совместно со специалистами мер по недопущению разглашения коммерческой тайны на стадиях оформления материалов, предназначенных для опубликования в открытой печати, для использования на конференциях, выставках, в рекламной

деятельности; оформления документов для передачи заказчику (соисполнителю).

13. Разработка порядка и контроль за проведением закрытых совещаний.

14. Определение режимных мер приема представителей других фирм, командированных лиц, представителей контрольных органов власти.

15. Участие совместно со специалистами предприятия в разработке мер по обеспечению безопасности в процессе использования технических средств передачи информации.

16. Организация охраны предприятия, спецпомещений, хранилищ, введение пропускного и внутриобъектового режимов (разграничение доступа в помещения). Формирование предложений на установку технических средств охраны (ТСО).

17. Участие в подборке и расстановке сотрудников, допускаемых к конфиденциальной информации, выработке мер по снижению текучести кадров.

18. Организация и участие в обучении лиц, допущенных к коммерческой тайне.

19. Разработка мер по предупреждению несанкционированного уничтожения носителей информации, в том числе в автоматизированных системах хранения, обработки и передачи информации.

20. Проведение служебных расследований по фактам нарушения режима обращения с конфиденциальной информацией.

II. Функции по обеспечению защиты имущественной собственности предприятия (с учетом его особенностей и уязвимости).

1. Определение системы охраны предприятия, дислокации постов, средств ТСО, противопожарной автоматики, связи.

2. Выделение помещений (участков), где хранятся товарно-материальные ценности (деньги), и осуществление через руководителей соответствующих подразделений мер по повышению надежности их физической защиты.

3. Определение участков, уязвимых во взрывопожарном отношении, выход их строя которых может нанести серьезный ущерб предприятию и выработка мер по нейтрализации угроз.

4. Определение технологического оборудования, выход их строя которого может привести к большим экономическим потерям, и разработка мер по нейтрализации угроз.

5. Определение уязвимых мест в технологии производственного цикла, несанкционированное изменение в которых может привести к утрате качества выпускаемой продукции и нанести материальный ущерб, и принятие соответствующих мер.

6. Разработка, ввод в действие и поддержание на охраняемой территории внутри пропускного и объектового режима.

7. Разработка документов, регламентирующих административно-правовую основу деятельности по охране имущественных ценностей предприятия.

8. Контроль исполнения и анализ состояния надежности хранения материальных ценностей, охраны, пропускного и внутриобъектового режимов.

9. Проведение служебных расследований по фактам нарушения порядка работы с имущественными ценностями.

10. Организация взаимодействия с федеральными органами безопасности и органами внутренних дел по обеспечению экономической безопасности предприятия (с учетом компетенции этих органов).

III. Функции по обеспечению безопасности персонала предприятия.

1. Разработка мер обеспечения физической защиты персонала; организация охраны, пропускного и внутриобъектового режимов; установления соответствующего порядка приема посетителей.

2. Обеспечение персонала средствами технической защиты от несанкционированного проникновения в помещения (кабинеты), в автомашины, на автостоянку, в квартиру для фиксации попыток преступных действий, для скрытой связи руководителя с охраной предприятия.

3. Определение перечня информации, не подлежащей разглашению (не относящейся к коммерческой тайне) посторонним лицам.

4. Сбор СЭБ информации о признаках, характерных для конкретных видов угроз персоналу (сотрудникам).

5. Обеспечение контроля за проведением ремонтных, профилактических работ, осуществляемых сторонними организациями на предприятии.

6. Подготовка персонала к действиям в экстремальных ситуациях.

7. Обучение персонала и членов их семей выявлению признаков, указывающих на подготовку направленных против них действий.

8. Правовое обучение персонала: правовые возможности защиты от преступника (нормы необходимой обороны, крайней необходимости).

9. Установление и поддержание практических форм взаимодействия СЭБ с правоохранительными органами по обеспечению безопасности персонала.

IV. Информационное обеспечение деятельности предприятия.

1. Юридически грамотное и экономически безопасное информационное обслуживание деятельности предприятия на рынке рабочей силы, взаимодействия с общественностью и печатью.

2. Обеспечение надежности кооперативных связей, исключаящее как одностороннюю зависимость, так и деловые контакты с недобросовестными деловыми партнерами и посредниками.

3. Участие в подготовке и проведении специальных информационных акций, повышающих репутацию фирмы в глазах партнеров, общественности, органов власти.

4. Совместно с другими подразделениями предприятия получение аналитическим путем информации о конкурентах, касающейся возможной подготовки и проведения ими мероприятий, классифицируемых как недобросовестная конкуренция, и выработка мер по их нейтрализации.

5. Планирование организационных мер сбора, оценки информации в интересах обеспечения стабильной и эффективной деятельности предприятия.

6. Разработка мер по накоплению, хранению, использованию, ускоренному доведению до исполнителей ценной информации.

7. Информационное обеспечение деятельности СЭБ по получению данных о готовящихся посягательствах на интересы предприятия.

Таким образом, выбирая из приведенного перечня функции, выполнение которых обеспечивало бы надежную защиту предприятия, руководитель определяет структуру и количественный состав СЭБ.

При оптимальной структуре СЭБ ее работники должны перекрывать все возложенные на данное подразделение функции. Одновременно исключается дублирование действий, не загруженность работников.

Директор предприятия может предоставлять СЭБ следующие права:

- вносить предложения о запрещении работ с документами, составляющими коммерческую тайну, а также об изменении порядка хранения или перевозки товаров других ценностей при выявлении нарушений, которые могли бы повлечь нанесение экономического ущерба;

- контролировать с привлечением специалистов предприятия состояние и надежность защиты закрытых работ и имущества, денежных средств;

- выходить с ходатайством об отстранении конкретных исполнителей предприятия (фирмы) от ведения закрытых работ, переговоров с другими фирмами, перевозки, хранения, охраны имущественной собственности;

- согласовать мероприятия, разрабатываемые подразделениями предприятия в целях обеспечения экономической безопасности;

- давать в рамках своей компетенции руководителям подразделений и исполнителям обязательные для исполнения рекомендации; проводить по вопросам обеспечения экономической безопасности предприятия обучение и инструктаж сотрудников;

- по приказу директора предприятия принимать участие или проводить самостоятельно расследование фактов разглашения конфиденциальной информации, утраты документов и изделий, хищений товаров, других ценностей, а также грубых нарушений установленного режима экономической безопасности предприятия.

Руководитель службы безопасности регулярно, в установленные сроки отчитывается в своей работе перед директором предприятия.

А.А. Шкатова,

Л.В. Левченко

*Самарская государственная
экономическая академия*

ОРГАНИЗАЦИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Деятельность организации во всех ее видах и формах сопряжена с риском, степень которого возрастает по мере нарастания неопределенности, а также в связи с быстрой изменчивостью экономической ситуации в стране.

Проблема, которой посвящена работа "Организация риск-менеджмента на предприятии", несомненно, актуальна сегодня, когда в процессе своего функционирования предприятия подвержены различного рода рискам, присутствующим странам с рыночной экономикой. В данной работе поднимаются про-

блемы идентификации рисков, описания основных видов рисков, качественной и количественной оценки рисков, форм и методов защиты от возможных потерь, мониторинга и контроля рисков, организации управления рисками на предприятии. Конечной целью исследовательской работы является построение специального документа - "Программы по управлению рисками на предприятии".

На сегодняшний день риск-менеджмент является одной из наиболее динамично развивающихся наук в рамках финансового менеджмента.

Специфика экономического аспекта риска связана с тем, что риск, несмотря на ожидаемый финансовый выигрыш, отождествляется с возможным материальным ущербом, вызванным реализацией выбранного хозяйственного, организационного или технического решения, и/или неблагоприятным воздействием окружающей среды, включающим изменение рыночных условий, форс-мажорные обстоятельства и т.д.

Управление рисками - это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию временных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий.

Процесс организации риск-менеджмента на предприятии должен складываться из последовательного выполнения следующих этапов:

- планирование управления рисками;
- идентификация рисков;
- качественная оценка рисков;
- количественная оценка рисков;
- планирование реагирования на риски;
- мониторинг и контроль рисков.

На первом этапе планирования управления рисками осуществляется выбор подходов и планирование деятельности по управлению рисками на предприятии (принятие решений по организации, кадровому обеспечению процедур управления рисками, выбор предпочтительной методологии, источников данных для идентификации риска, временной интервал для анализа ситуации).

Второй этап процесса организации риск - менеджмента предполагает идентификацию рисков, то есть выявление рисков путем анализа бизнес-процессов компании и отражение их на карте рисков. Здесь необходимо принимать во внимание производственную специфику, уникальность вспомогательных и обеспечивающих производств, а также географическое расположение компании и ее подразделений, так как эти факторы в определенной степени влияют на характер и масштабы рисков. Идентификация рисков не будет эффективной, если она не будет проводиться регулярно на протяжении всей деятельности компании.

Третий этап - качественная оценка рисков представляет собой качественный анализ рисков и условий их возникновения с целью определения их влияния на успешное функционирование предприятия при помощи стандартных методов и средств. Их использование помогает частично избежать неопределенности.

Следующий этап - качественный анализ. Этот этап предполагает расчет таких показателей, как максимальные поддающиеся предвидению

нию потери (MFL, maximum foreseeable loss) и максимальные вероятные потери (MPL, maximum probable loss).

Важным моментом в процессе организации риск-менеджмента на предприятии является количественная оценка рисков, представляющая собой количественный анализ вероятности возникновения и влияния последствий рисков на деятельность предприятия, что помогает риск-менеджерам верно принимать решения и избегать неопределенности.

Наиболее распространенная методология расчета риска носит название Value-at-Risk. Это статистическая оценка максимальных потерь по выбранному инструменту при заданном распределении рыночных факторов за выбранный период времени с высоким уровнем вероятности. Практическим итогом анализа и расчетов VAR является установление лимитов. Широко распространенные лимиты stop-loss, stop out, take profit, take out позволяют контролировать объекты лимитирования по установленному уровню убытков.

Пятым этапом выступает планирование реагирования на риски. Этот этап представляет собой процесс определения процедур и методов по ослаблению отрицательных последствий рисков событий и использованию возможных преимуществ. Обычно требуется несколько вариантов стратегий реагирования на риски. Главное внимание на этом этапе необходимо уделять разработке системы управления рисками, позволяющей осуществлять профилактику их возникновения, а также созданию кризис-сценария, то есть алгоритма действий подразделений компании в кризисных ситуациях.

Ключевыми способами ограничения рисков принято считать следующие: объединение риска, распределение риска, лимитирование, диверсификация, хеджирование, секьюритизация активов, сегментация и продажа кредитов.

Заключительный этап процесса организации риск-менеджмента предполагает мониторинг и контроль рисков, включающий несколько процедур: контроль за выполнением плана управления рисками на предприятии, оценка эффективности действий по минимизации рисков и определение остаточных рисков. Качественный контроль предоставляет информацию, помогающую принимать оптимальные решения с целью предотвращения возникновения рисков. Контроль может повлечь за собой выбор альтернативных стратегий, принятие корректив.

Разработанная "Программа по управлению рисками на предприятии" позволяет внедрять ее на предприятиях и использовать с целью предупреждения критических ситуаций, выявления, минимизации и устранению рыночных рисков. Предложенная программа решает задачу внедрения поэтапной технологии управления рисками, то есть построения системы риск-менеджмента на предприятии. Успех процесса создания системы риск-менеджмента заключается в индивидуальном подходе, в необходимости разработки системы специальных критериев и показателей.

Работа выполнена при финансовой поддержке Гранта №168 Г 1.2Д Конкурса грантов 2004 г. для студентов, аспирантов и молодых ученых Самарской области.

ЗНАЧЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Организации, работающие сегодня на рынке, начинают испытывать на себе все сложности конкурентной борьбы. В условиях ужесточающейся конкуренции, обострения борьбы за клиента одним из основных инструментов управления является функция управления кадровыми ресурсами организации.

Люди и информация становятся решающими факторами в конкурентной борьбе. И это наглядно отражает практика.

Персонал является ключевым системообразующим фактором системы "Организация". Именно людям обязана любая организация своим существованием и развитием. Все остальные составляющие этой системы есть не что иное, как воплощенные в материальной или интеллектуальной форме опыт и знания людей. При этом очевидной становится элементарная связь: *достижение стратегических целей предприятия обеспечивает его персонал.*

Последнее время виден явный прогресс в отношении к персоналу компаний: из наемной рабочей силы он перешел в новую ценностную категорию - "человеческий капитал", где слово "капитал" ключевое. Отличительная особенность капитала - в его самовозрастающей стоимости. Еще одна характеристика капитала (в основном овеществленного) - моральный и физический износ. Эти черты присущи и человеку, как одной из форм интеллектуального капитала. Но важно помнить главное - именно человек обеспечивает прирост стоимости совокупного капитала (в любых его формах).

Человек обладает совершенно уникальными чертами, о которых часто забывают, а значит, недооценивают возможности использования. Это свойственные ему креативность, ответственность, компетентность и потенциал. Если человек удовлетворен своим положением, он является самовозрастающей ценностью и никакая инфляция или кризис "не обесценят" этот потенциал. Наоборот, в моменты кризисов, когда возникает угроза потери своего "комфортного места", творческие характеристики человека увеличиваются, при этом не будет иметь значение менеджер он или рядовой специалист, главное, что он занимается своим делом.

Одной из самых высших потребностей, заложенных в природу человека, является потребность в самореализации, в целостном развитии личности, что отражается на всех сферах его жизни. Поэтому ценность человека (в отличие от любых других форм капитала) способна возрастать несоизмеримо больше, чем обеспечивают вложенные в его развитие средства компании.

Под человеческим капиталом на уровне предприятий обычно понимается совокупность навыков, умений, способностей, квалификаций и интеллектуального потенциала персонала, обеспечивающих получение

ние прибыли. Рабочая сила в соответствии с теорией человеческого капитала рассматривается как средство производства, требующее капиталовложений с целью повышения производительности.

Для того, чтобы финансовый капитал функционировал и приносил прибыль, необходимо сначала продумать стратегии, просчитать варианты и риски, потом проанализировать рентабельность капитала, оценить его отдачу, соизмеряя с затратами. В результате находят новые сферы его применения и возможности пойти на временные убытки ради будущих выгод.

Развитие человеческого капитала - это развитие ценных для бизнеса качеств работников, вложение в их способности и умения, которые в будущем должны обернуться ощутимым для компании результатом. Но возникают трудности при включении персонала в список стратегически важных факторов бизнеса. Например, из-за сложности количественной оценки его вклада в бизнес, еще сложнее оценить эффект нерезализованных возможностей, упущенной прибыли, в основе которого - невоплощенный в жизни потенциал сотрудников. Поэтому успешные компании должны уделять постоянное внимание управлению трудноизмеримым человеческим фактором.

Другая не менее значимая проблема связана с тем, что, вкладывая в человеческий капитал, компания вкладывает в то, что ей в действительности не принадлежит и что она может контролировать лишь частично. В преумножении человеческого капитала заинтересован, прежде всего, его носитель, которому этот вид капитала способен приносить значительную отдачу в виде повышения уровня жизни.

Теперь "успех", "развитие", "опыт" стали понятиями в большей степени индивидуально-психологическими. Карьеру прочерчивает сам специалист, и в современных условиях она проходит не по вертикали в одной компании, а через работу в разных компаниях. Переходя из компании в компанию, работник развивает себя, заставляет компанию инвестировать в собственное развитие. Поэтому одной из задач стратегии управления персоналом становится не только сохранение вложений в человека, но и сохранение носителя этих вложений. В связи с этим в управлении организациями формируется новое понятие: "управление человеческим капиталом".

В современных организациях на создание и поддержание таких элементов направлены специальные программы по привлечению, развитию и удержанию талантов. Например, на сегодняшний день особого внимания заслуживает мотивация на основе системы "кафе". Реализация этой системы на практике осуществляется путем предоставления так называемого "меню" услуг. К таким можно отнести накопление отгулов, отработка дополнительных рабочих часов в целях последующего отдыха или отказ от части заработной платы в счет будущей учебы, предоставление ссуд для приобретения недвижимости, страхование и др. Работнику предоставляется право осуществлять выбор в зависимости от личных интересов и предпочтений. Все эти меры нацелены на закрепление персонала, так как при уходе работника предприятия несут определенные убытки, связанные с потерей части человеческого капитала.

Для функционирования таких систем следует оценить и при необходимости усилить элементы организационной культуры, гарантирующие возвратность вложений, а именно:

- Человеческий капитал, как и всякий другой, должен быть измеримым. Соответствующие модели компетенций, ясно разделяющие ступени мастерства, должны предшествовать вложениям в развитие сотрудников.

- Осуществляя регулярную оценку результатов и развития, необходимо не просто справедливо оценить труд, а одновременно - определить, на какой из ступеней лестницы мастерства находится работник.

- По возможности необходимо соединять повышение в статусе и зарплате не только с результатом, но и с ростом мастерства. Только так работник почувствует, что капитализация роста его навыков и умений возможна внутри собственной организации, а не только при переходе в другую организацию.

- В организации должен быть механизм публичного признания факта успешного развития работника, роста его квалификации.

- Многие современные российские организации ищут пути стандартизации и бюрократизации бизнес-процессов. Но сильных людей держат не эти процессы, а то, насколько востребован их творческий потенциал.

- Одна из главных задач руководителя - отслеживать удовлетворенность талантливых людей своим развитием, т.к. такой человек не покинет организацию до тех пор, пока он развивается.

- Главное - включить в сознание топ-менеджмента то, что вложение в людей - самое эффективное вложение.

В успешных компаниях управление персоналом - это личная забота руководителя компании. А поскольку миссия руководителя - развивать бизнес, то в результате и система управления персоналом оказывается настроенной на главное - на цели бизнеса. В этом случае на деле достигается *стратегическая цель всей системы управления персоналом - развитие бизнеса компании за счет максимально эффективного использования человеческого капитала.*

Ю.А. Афонин, Д.А. Акоюн
*Самарская государственная
экономическая академия*

ДЕМОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР СТАГНАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ опыта российских и зарубежных фирм в области изучения особенности мотивации сотрудников показывает, что потребностная сфера человека имеет динамичную природу. Потребности зависят не только от личностных качеств человека, но от конкретной управленческой ситуации.

В соответствии с бихевиористской теорией "стимул-реакция" мотивация по-разному выражается в поведении. Один человек с сильной потребностью в безопасности может действовать осторожно и избегать ответственности на работе из-за страха провалиться, другой с такой же сильной потребностью в безопасности может использовать любую возможность для повышения уровня своей ответственности из-за страха потерять работу, опасаясь, что его могут оценить как плохого или ненужного работника.

Кроме этого разные люди неодинаково реагируют на препятствия на пути удовлетворения одной и той же потребности. Один работник прекратит работу, а другой - удвоит свои усилия.

Многие руководители не готовы к обеспечению высокой мотивации у своих подчиненных, их раздражают те из них, которые проявляют низкое рвение в работе и заинтересованность в конечных результатах собственного труда и работы всего подразделения. Руководителям, желающим воздействовать на трудовую мотивацию своих работников, недостаточно оценить и понять их доминирующие потребности, необходимо создать условия для повышения уровня стимулирования сотрудников достижения высоких результатов деятельности. Наиболее типичными недостатками в управлении организациями является низкая оплата труда. Неудовлетворенность выполняемой работой и получаемой за нее оплатой может привести к увольнению лучших работников или ухудшению работы персонала. Это приводит к снижению конкурентоспособности организации, ее способности к оперативному реагированию на изменения внешней среды.

Возможные последствия неудовлетворенности работника оплатой его труда представлены на рисунке.

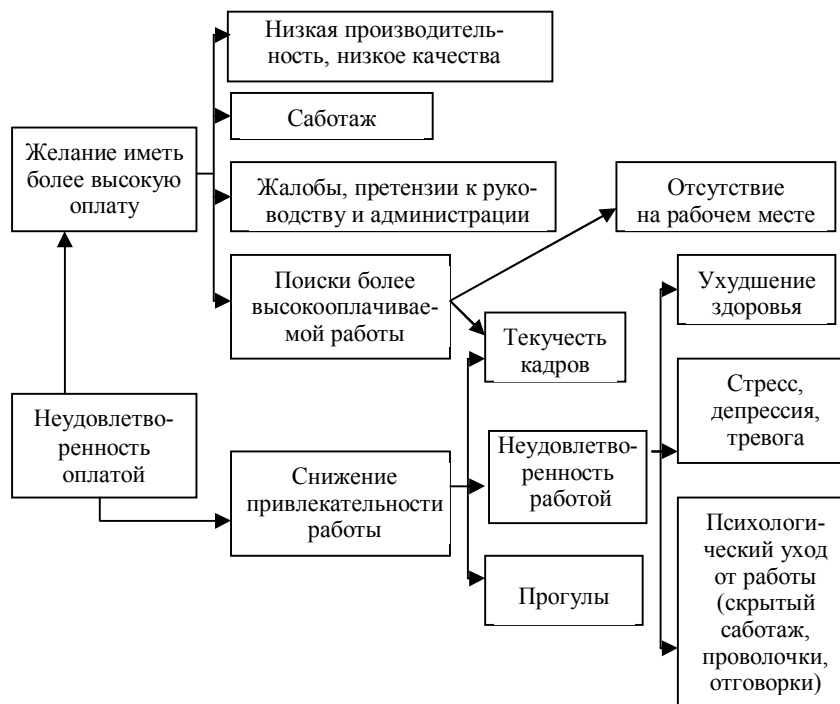


Рис. Последствия неудовлетворенности работника получаемой оплатой

К факторам снижающим мотивации сотрудников следует отнести следующее:

- плохая связь системы материального стимулирования и рабочих результатов;
- неудовлетворительные условия труда;
- плохие возможности обучения и повышения квалификации;
- низкий уровень доверия к руководству;
- недостатки в организации труда (неритмичная работа, ошибки в планировании, плохая обеспеченность сырьем и материалами, несвоевременный ремонт оборудования и т.п.);
- сложившаяся практика управления, ориентированная больше на контроль и поддержание дисциплины, чем на формирование заинтересованного отношения к делу;
- нарушение негласного контракта.

При найме на работу кандидат и компания заключают "сделку" в соответствии, с которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои интересы и некоторую "среду обитания". К личным мотивам можно отнести: возможности каждый день приходить и общаться с коллегами, активно работать и видеть результаты своего труда. Со стороны кандидата денежный эквивалент его труда в данной сделке не являются доминирующим фактором. Делается акцент на компенсационный пакет, обсуждаются возможности реализации внутренних мотивов кандидата. В "среду обитания" входит множество факторов: внешний вид офиса, графика работы, корпоративная культура, коллектив и уровень поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются завышенные ожидания относительно реализации его возможностей. Вскоре после начала работы, например, сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат - внутренняя мотивация уменьшилась.

К демотивации приводит неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит. Опытным руководителям известно, какие проблемы могут возникнуть при найме специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Если он соглашается, например, из финансовых соображений, через некоторое время он начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется реагировать на попытки "подсидеть" не более квалифицированное чем он, начальника или по поводу и без того делиться своими предложениями, советами, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение непосредственному руководителю. В управленческой практике редко имеет место идеальное совпадение кандидата и вакансии. Чаще всего кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени, специфика конкретной организации), но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому в организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших, откладывая при этом не приго-

дившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание их со временем чревато демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

К демотивации приводит игнорирование идей и инициативы. Приступая к новой работе, сотрудники обычно "фонтируют" новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе, и чаще всего от их идей просто отказываются - чаще от нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной, даже если она не эффективна.

Следующий демотиватор - отсутствие чувства причастности к компании. Он актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Например, промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может не очень интенсивно работать во время пикового наплыва покупателей в торговом зале.

Снижает активность работника отсутствие ощущения достижения, результатов, личного и профессионального роста. В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не приобрел ничего. Болезненно переживается отсутствие интересной работой творческими личностями.

В другом случае демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение длительного срока. Это характерно для аудиторской, проектной деятельности и др.

Также к демотивации относится отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег. Предположим, что сотруднику удается заключить очень выгодный для компании контракт, но этого никто из компании не замечает, считая, что все так и должно быть. Возможно, в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы, или руководство сильно завышает критерии оценки результатов труда сотрудников.

Кроме этого, демотивирует сотрудника отсутствие изменений в его статусе. Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на

более высокие позиции. Значимым, на наш взгляд, демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников.

Преодоление некоторых из перечисленных препятствий на пути формирования высокой мотивации персонала (например, таких, как уровень зарплаты, условия труда или сложившая практика управления) возможно лишь в масштабах всей организации, в то время как преодоление других препятствий (недоверие к руководству, недостатки в организации труда или равнодушие к интересам работников) по силам отдельным руководителям и может быть осуществлено в рамках единичного подразделения.

В последние годы с появлением и усовершенствованием новейших специальных информационных технологий (ИТ) появился еще один сильный демотивационный фактор связанный с отслеживанием того, как и чем занимаются в течение дня сотрудники организации.

Если, например, у японских администраторов на этой почве не возникает проблем, то у американских и европейских руководителей эти проблемы превратились в "головную боль", поэтому разработаны новейшие способы получения информации о работниках подытожены в таблице.

Динамика развития систем слежения за сотрудниками в 1997-2001 гг.*

Вид наблюдения	1997	1998	1999	2000	2001
1	2	3	4	5	6
Запись телефонных разговоров	10,4	11,2	10,6	11,5	11,9
Хранение и анализ голосовых сообщений	5,3	5,3	5,8	6,8	7,8
Хранение и анализ компьютерных файлов	13,7	19,6	21,4	30,8	36,1
Хранение и анализ e-mail сообщений	14,9	20,2	27,0	38,1	46,5
Контроль за использованием Интернета	н.д.	н.д.	н.д.	54,1	62,8
Контроль времени работы компьютера	16,1	15,9	15,2	19,4	18,9
Видеозапись деятельности сотрудников	15,7	15,6	16,1	14,6	15,2
Видеонаблюдение для безопасности	33,7	32,7	32,8	35,3	37,7
Все виды активного контроля	35,3	42,7	45,1	73,5	77,7

* Роговский Е.А., Верпаховский Б.Э. Распространение ИТ-технологий в Соединенных Штатах // США и Канада. 2004. № 4.

В настоящее время для многих компаний обычным делом стало наблюдение за рабочими местами сотрудников: по данным Ассоциации американских менеджеров, в 2001 г. электронным контролем за своими сотрудниками осуществляли 77,7% ведущих корпораций США, что в двое больше, чем в 1997 г. (см. таблицу). В обзоре той же ассоциации за

2002 г. отмечается, что более трети крупных корпораций прибегают к просмотру компьютерных файлов используемых их сотрудниками. Получается, что ИТ-технологии становятся составной частью силового механизма принуждения сотрудников компании к эффективному труду.

Воздействие на мотивацию труда обычно увязывается с формированием желательного поведения работников и с достижением необходимого уровня производительности. Однако руководители часто сталкиваются с необходимостью избавления от нежелательного поведения и низкого (неприемлемого) уровня производительности. В организациях используются наказания и дисциплинарные меры, чтобы снизить нежелательное поведение и низкую производительность. Примеры наказуемого поведения в организациях:

- прогулы;
- опоздания;
- уход с рабочего места;
- нарушения правил техники безопасности;
- грубость клиентам;
- воровство;
- несвоевременное выполнение порученной работы;
- употребление спиртных напитков в рабочее время;
- сквернословие.

Наказания или дисциплинарные воздействия - это нежелательные для работника последствия, следующие за тем или иным нарушением или уклонением от установленных в организации правил и норм поведения, за частичный или полный отказ работника от выполнения требований своей профессиональной или должностной функции. В управленческой практике это выражается в выговорах, лишении премий, надбавок, устных взысканий, порицаний и др.

Рассматривая наказания как административное и воспитательное средство воздействия на мотивацию и поведение работников, необходимо выдержать условия, которые сделают наказания действенными и эффективными:

- **Время.** Эффективность наказания увеличивается, если наказание следует близко по времени к наказуемым проступкам.
- **Интенсивность.** Наказание имеет большую действенность, если меры воздействия на работника достаточно сильны или воспринимаются им как значимые.
- **Разъяснение причин.** Разъяснение четких и однозначных причин наказания дает работнику понимание, какое конкретное действие вызвало действия руководителя. Очень важно информировать работников по поводу того, чего они не должны делать. С другой стороны, если причины наказания не разъяснены, или если наказание для работника не связано с конкретным его действием, то наказание может иметь негативное влияние на трудовую мотивацию и рабочее поведение подчиненных.
- **Неличный характер.** Наказание должно относиться к конкретному проступку, а не к личности или ко всему поведению работника в целом. Чем более неличным является наказание, тем ниже вероятность того, что наказываемый работник будет переживать нежелательные побочные эмоции и испытывать постоянное напряжение в отношениях со своим руководителем.

- Нельзя наказывать, находясь в состоянии возбуждения.
- За проступок одного человека нельзя наказывать коллектив.
- За один проступок человек должен быть наказан один раз.
- Мера наказания должна учитывать специфику совершенного действия, характер, пол, возраст, опыт работы сотрудника.

Согласно теории подкрепления для мотивации поведения людей можно использовать такие методы, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Метод положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. Положительное подкрепление направлено на привлечение персонала в организацию, сохранение состава сотрудников, управление издержками на оплату труда.

При использовании методов отрицательного подкрепления поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например прогулов.

Между положительным и отрицательным подкреплением существует определенная асимметрия. Отрицательное подкрепление может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые негативные реакции, а положительное - только позитивные.

Величина подкрепления должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Важна не столько она сама, сколько форма, способ, режим подкрепления.

Подкрепление может быть непрерывным, периодическим, фиксированным (регулярным), эпизодическим (неожиданным) и переменным (комбинированным).

Непрерывное подкрепление предполагает, что оно следует за каждым действием. При постоянном применении этот метод мотивации очень результативен, но приводит к раннему удовлетворению потребностей и гашению поведения или к его быстрому изменению, когда стимулы прекращаются.

Периодическое подкрепление состоит в том, что мотивация следует не за всеми результатами, а через строго определенное их количество. Оно дает хороший стабильный эффект в условиях часто и регулярно повторяющихся действий.

Подкрепление с фиксированным интервалом означает, что стимулирование происходит за первым результатом по истечении определенного времени. Оно приводит к устойчивой реакции: быстрой и сильной непосредственно перед стимулирующим воздействием, медленной и слабой - после него.

Эпизодическое подкрепление предполагает, что стимулирующее действие следует за первым результатом по истечении случайного отрезка времени. За ним следует сильная, постоянная, устойчивая к гашению реакция.

Иногда целесообразно подкрепление "авансом", обязующее человека работать лучше.

Метод гашения, т. е. отсутствие подкрепления отрицательных и положительных действий, состоит в их игнорировании (тогда они сами по себе затухают).

Метод наказания является прямым воздействием с целью изменения поведения, направленным на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем и достижение положительных результатов.

Наказание может иметь вид материального взыскания (санкций, штрафов), снижения социального статуса в коллективе, психологической изоляции работника, создания атмосферы нетерпимости, понижения в должности и т. п.

Мы должны отметить, что существуют и минусы от использования наказаний. Кроме моральных аргументов против использования наказания, есть и другие причины:

Цель наказания - снизить проявления того поведения, которое наказывается. Однако, если наказание достаточно суровое и применяется в течение достаточного времени, оно может также подавлять проявления образцов одобряемого поведения.

Использование наказаний может приводить к побочным эффектам (например, раздражение или агрессивность). Кроме того, наказываемые работники могут попытаться избежать наказания (прогул, увольнение) или проявлять враждебность по отношению к руководству (например, через саботаж).

Действие наказания является временным, и если наказание отменяется, то нежелательная реакция может восстановиться в полном объеме. Тот факт, что наказание работает (то есть приводит к желательным результатам), является аргументом, убеждающим руководителей в целесообразности продолжения использования наказания.

Наказание может иметь негативное влияние на других работников. Например, если работники считают, что их товарищ наказан несправедливо, то коллектив может объединиться против руководителя. В результате вместо повышения эффективности работы, можно получить снижение управляемости коллектива со всеми вытекающими отсюда последствиями.

В заключении отметим, что мотивационная структура организации должна учитывать все многообразие человеческой жизнедеятельности: внутренние побудительные мотивы и внешние принудительные регуляторы, свобода поиска и персональный опыт, навыки командовать и готовность подчиняться, психику человека и правовое регулирование, соотношение материальных и нематериальных факторов в управлении человеческими ресурсами.

Таким образом, создание сбалансированной мотивационной культуры организации важнейший фактор ее эффективной деятельности.

А.Л. Денисова, С.А. Ахриев
*Финансовая академия
при Правительстве Российской Федерации*

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

Под проектированием системы реинжиниринга бизнес-процессов нефтяной компании в контексте исследования понимается определение условий и средств, обеспечивающих эффективность структурной и качественной перестройки бизнес-процессов компании.

К инструментальным средствам проектирования автором отнесены:

1. Мониторинг конкурентной среды, как основа изучения специфики регулирования системы отношений на рынке нефтепродуктов, с одной стороны и потребностей рынка и оценки конкурентной позиции компании с целью построения механизмов взаимодействия - с другой.

2. Механизм оценки системы информационного взаимодействия всех участников бизнес-процессов.

3. Средства определения бизнес-компетенций компании с позиций выявления центров ответственности и определения условий приобретения конкурентных преимуществ.

4. Подходы к определению условий и средств согласования интересов и профилактики конфликтов при встраивании бизнес-процедур в структуру бизнес-процессов.

В работе обоснован вывод о том, что формирование цивилизованного рынка нефтепродуктов во многом зависит от деятельности российских нефтяных компаний, вертикальная интеграция технологических процессов в которых позволяет им через корпоративные предприятия нефтепродуктообеспечения влиять на конъюнктуру региональных рынков. Манипулируя объемами товарных запасов на своих распределительных нефтебазах, нефтяные компании могут изменять соотношение спроса и предложения на определенной территории и тем самым проводить свою ценовую политику и регулировать региональные рынки в интересах производителей и потребителей нефтепродуктов.

Однако, как показали исследования, на внутреннем рынке нефтепродуктов наблюдается устойчивая тенденция вытеснения корпоративной продукции различными коммерческими посредниками и зарубежными нефтяными компаниями. В этой связи особую актуальность приобретает анализ интересов потребителей нефтепродуктов. Обосновано, что стимулы к наиболее полному удовлетворению потребительского спроса на качественное нефтепродуктообеспечение - не только не созданы, но и не осознаны как широкой общественностью, так и нефтяными компаниями.

Таким образом, для внутреннего рынка нефтепродуктов характерны противоречия между антимонопольной государственной политикой, структурной перестройкой отрасли и интересами нефтяных компаний.

Нефтяные компании, пытаясь повысить свою конкурентоспособность на основе снижения издержек производства, целенаправленно:

- используют методы нормативного учета затрат на добычу, переработку, перекачку, хранение и реализацию нефтепродуктов;
- совершенствуют организационную структуру управления;
- формируют правовое и техническое обеспечение учета товарных и финансовых потоков.

По мнению автора, эффективность механизмов взаимодействия на рынке нефтепродуктов определяется уровнем разработанности инструментов и средств, обеспечивающих:

- сочетание централизованных и децентрализованных начал регулирования рынка на основе использования результатов экономического отраслевого районирования сферы обращения нефтепродуктов;

- кратко-, средне- и долгосрочное прогнозирование потребительского спроса на нефтепродукты с учетом территориальных особенностей внутригодовых колебаний его объемов;

- специфику использования информационных технологий гибкого реагирования товаро-проводящей сети на изменение потребительского спроса;

- комплексное нормирование товарных и производственных запасов в районах потребления как условие поддержания надежности нефтепродуктообеспечения и средство обоснования ценообразования на конечную отраслевую продукцию

- формирование методики и методов мониторинга показателей конъюнктуры рынка нефтепродуктов в целях совершенствования корпоративного планирования поставок и перевозок нефтепродуктов, а также государственного регулирования внутреннего рынка этой продукции;

- информационно-аналитическое и правовое обеспечение корпоративных и государственных служб нефтепродуктообеспечения;

- разработку и внедрение экономических механизмов заинтересованности субъектов рынка в ускорении оборачиваемости средств;

- рационализацию потоков нефти и нефтепродуктов (с учетом координации работы магистральных видов транспорта);

- повышение надежности нефтепродуктообеспечения и др.

В этих условиях эффективность деятельности нефтяной компании определяется уровнем согласованности бизнес-процедур в структуре бизнес-процессов, что требует от компании решения следующих задач:

- размещение собственных добываемых сырьевых ресурсов по финансово-коммерческим схемам, на переработку, процессинг, экспорт;

- приобретение сырьевых ресурсы и размещение по направлениям: перепродажа, обменные соглашения, переработка;

- принятие "давальческого" сырья на процессинг;

- определение производственных программ переработки собственных и привлеченных ресурсов на НПЗ;

- определение направления и условия поставок собственных и приобретенных продуктов переработки.

А.Л.Денисова, С.А. Ахриев

Финансовая академия

при Правительстве Российской Федерации

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ

Переход от административной системы управления к рыночному механизму функционирования экономики объективно вызывает необходимость реформирования финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Возникший в связи с этим системный кризис макроэкономической среды, определяющий правовые, налоговые, внешнеэкономические и другие условия функционирования российских предпри-

ятий, существенным образом усложнил процесс перехода от одной системы к другой системе хозяйствования. В этих условиях особую актуальность приобретают задачи формирования эффективной стратегии функционирования предприятий и определения внутренних резервов по проведению структурной перестройки основных видов деятельности.

Современные предприятия нефтяного комплекса страны имеют сложную структуру, обусловленную многопрофильностью деятельности, территориальной распределенностью подразделений, большим числом кооперативных связей с партнерами. При этом возрастает динамичность финансово-хозяйственной деятельности предприятия, связанная с постоянно изменяющимися потребностями рынка, непрерывным совершенствованием технических возможностей и сильной конкуренцией, которые объясняют повышенное внимание менеджмента к адаптивной организации различных направлений и видов деятельности предприятия.

В этих условиях существенное улучшение показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий требует проведения комплекса организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологической, инвестиционной политики, системы управления бизнесом, что определяет процесс реструктуризации. Таким образом, актуализируются разработки научно-обоснованной методологии реструктуризации предприятий на основе реализации концепции процессного управления, что предусматривает использование следующих подходов:

- MRP (Manufacturing Resource Planning) - планирование ресурсов производства;

- TQM (Total Quality Management) - всеобщее управление качеством;

- BPR (Business Process Reengineering) - реинжиниринг бизнес-процессов.

Основной целью реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний является системная реструктуризация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков удовлетворения потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания. Это обеспечивается решением следующих задач:

1) определением оптимальной последовательности выполняемых функций, которое приводит к сокращению длительности производственного цикла, в результате чего повышается оборачиваемость капитала и рост всех экономических показателей нефтяной компании;

2) оптимизацией использования ресурсов в различных бизнес-процессах, в результате которой минимизируются издержки и обеспечивается оптимальное сочетание различных видов деятельности;

3) построением бизнес-процессов, нацеленных на быструю адаптацию к изменениям: производственных технологий, поведения конкурентов на рынке в условиях динамичности внешней среды;

4) определением рациональных схем взаимодействия с партнерами и клиентами и как следствие, рост прибыли, оптимизация финансовых потоков;

5) синхронизацией и координацией одновременно выполняемых процессов.

В целях определения сущности бизнес-процессов нами проведен анализ различных подходов, выделены ключевые параметры оценки (см. таблицу).

Определения бизнес-процесса

№ п/п	Источник	Содержание понятия	Ключевые параметры оценки
1	Harrington H.J. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity & competitiveness, McGraw-Hill, 1991.	Совокупность логически связанных заданий, использующих ресурсы предприятия для получения определенных результатов, согласно поставленным целям.	Логическая связанность задач в соответствии с поставленной целью
2	Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе. Пер с англ. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997.	Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой "на входе" используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на "выходе" создается продукт, представляющий ценность для потребителя.	Различные виды деятельности, ценность для потребителя
3	Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. Пер. с англ. - М.: Вест-Мегатехнология, 1999.	Непрерывная серия задач, решение которых осуществляется с целью создания выхода (результата), необходимого клиенту.	Непрерывная серия задач
4	Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. - М.: Юнити, 1999.	Совокупность этапов работ, начинающихся с одного (или более) начальных шагов (входов) и завершающихся созданием продукта (услуги), необходимого клиенту (как внешнему, так и внутреннему). Поток работы, проходящий от одного специалиста к другому или от одного отдела к другому (в зависимости от уровня рассмотрения).	Совокупность этапов работ, последовательность работ
5	Глоссарий Workflow management coalition (WfMC).	Набор взаимосвязанных бизнес - процедур (функций или действий), формирующий результат, имеющий ценность для потребителя, в результате которых производится определенная группа продуктов и услуг.	Набор взаимосвязанных бизнес-процедур
6	Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса - М.: Финансы и статистика, 1997.	Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту.	Последовательность шагов (видов) деятельности

Таким образом, бизнес-процессы характеризуются непрерывностью выполнения работ (функций или операций), их логической взаимосвязанностью, наличием на них как внешнего, так и внутреннего спроса. **В контексте данного исследования под бизнес-процессом нами понимается порядок реализации функций преобразования ресурсов, учитывающий специфику их связей и фактор времени, обеспечивающий удовлетворение заданных потребностей.**

Нефтяная компания представляет собой сложный набор процессов и субпроцессов. Учитывая, что бизнес-процессы включают в себя широкий спектр различных по своей природе процессов, необходимо определение их границ, владельцев (менеджеров) на основе реализации следующей методологии:

1 этап. Определение потребности в ресурсах.

2 этап. Определение требований к структуре и качеству ресурсов.

3 этап. Определение владельцев бизнес-процессов в зависимости от этапа производственного цикла.

4 этап. Определение границ бизнес-процессов на всех уровнях и направлениях его администрирования.

5 этап. Формализация бизнес-процессов с целью определения его границ и центров ответственности (критические точки).

6 этап. Определение контрольных точек с целью оценки качества реализации бизнес-процессов.

7 этап. Оценка качества реализации бизнес-процессов в точках контроля.

8 этап. Анализ полученной информации и выработка рекомендаций по оптимизации бизнес-процессов.

На рисунке представлена модель определения границ, входов/выходов бизнес-процесса.

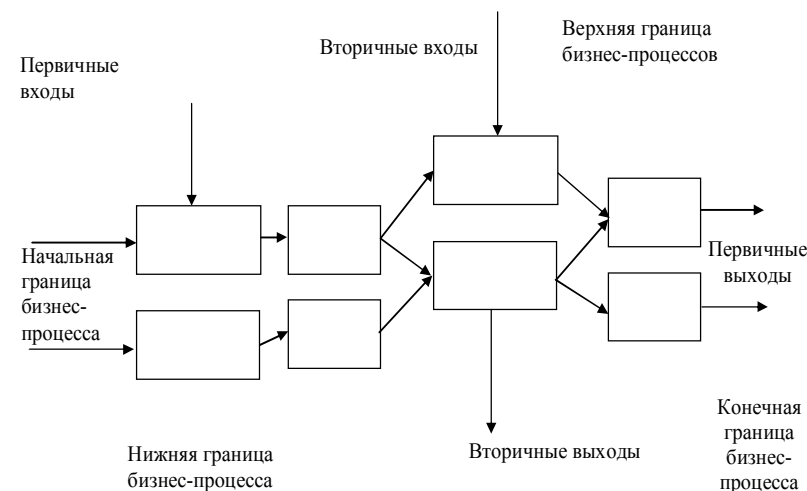


Рис. Модель определения границ и входов/выходов бизнес-процесса

Таким образом, теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов нефтяной компании лежат в плоскости эффективного использования процессного подхода, обеспечивающего организацию планирования и координацию работ внутри цепочек создания добавленной стоимости (М. Портер) [1], распределение материальных и финансовых ресурсов, достижение стратегических целей предприятия. Идентификация (выделение) бизнес-процессов предполагает формирование состава функций (операций) бизнес-процессов, определяющих их границы, организационной ответственности подразделений за выполнение функций, взаимодействия бизнес-процессов между собой (организация интерфейсов). Результаты идентификации бизнес-процессов отражаются в следующих атрибутах:

- владелец (менеджер) бизнес-процесса - лицо, отвечающее за организацию и результаты процесса;
- поток бизнес-процесса, определяющий вход (исходные объекты) и выход (результат) процесса;
- внешняя среда процесса, включающая поставщиков, которые поставляют на вход процесса исходный материал, и клиентов, которые потребляют результат выхода. Поставщики и клиенты могут быть как внешними, так и внутренними;
- интерфейс бизнес-процесса - набор объектов, с помощью которых бизнес-процесс взаимодействует с другими процессами.

Важность правильного определения перечисленных атрибутов бизнес-процессов связана с необходимостью выделения зон ответственности и точек координации для эффективного управления. Это, в свою очередь, обеспечит, с одной стороны, унификацию процессов и процедур, и как следствие, системы документооборота, с другой - выработку стандартов построения бизнес-процессов.

* * *

1. См.: Портер М. Конкуренция. СПб.; М.; Киев: Вильямс, 2001.

С.А. Ахриев

*Финансовая академия
при Правительстве Российской Федерации*

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ

Нефтегазовый комплекс является основой энергоснабжения страны и одним из ее важнейших народно-хозяйственных отраслей. Сегодня, обеспечивая более 2/3 общего потребления первичных энергоресурсов и 4/5 их производства, данный комплекс является главным источником налоговых (около 42% доходов федерального бюджета) и валютных (около 46 %) поступлений государства. На долю комплекса приходится более 12 % всего промышленного производства России, число его работников составляет более 3 % населения страны.

Нефтяная промышленность – стратегически важное звено в нефтегазовом комплексе и одна из важнейших составляющих российской экономики, обеспечивающая все отрасли экономики и население широким ассортиментом моторных видов топлива, горюче-смазочных материалов, сырьем для нефтехимии, котельно-печным топливом и прочими нефтепродуктами. На долю России приходится около 13% мировых запасов нефти, 10% объемов добычи и 8,5% ее экспорта. В настоящее время в структуре добычи основных первичных энергоресурсов России на нефть приходится около 30 %.

Произошедшие в последние годы коренные изменения в управлении нефтяной промышленностью привели к образованию крупных акционерных обществ. Экономическая обстановка, в которой осуществляют свою деятельность нефтяные компании, характеризуется как нестабильностью, так и высокой динамикой деловой среды. К системным проблемам, присущим большинству российских нефтяных компаний, можно отнести: ориентацию на краткосрочные результаты деятельности в ущерб средне и долгосрочным; отсутствие стратегического подхода к деятельности предприятия; недостаточное знание текущего и прогнозного состояния рынка; необходимость высоких затрат усилий и ресурсов для ориентации на рынке; старение основных фондов и технологий; неэффективность использования имеющихся в распоряжении ресурсов.

В то же время изменения технологий, рынков сбыта и потребностей клиентов влияют на конкурентоспособность компании, что требует непрерывной перестройки стратегии и тактики позиционирования нефтяного бизнеса. Одновременно, на функционирование нефтяных компаний оказывают влияние: ухудшение горно-геологических условий; качество запасов; высокая скорость устаревания знаний и технологий.

Устойчивое развитие компании в перспективе зависит от ее способности прогнозировать и гибко реагировать на изменяющиеся условия, удерживать и приобретать новые конкурентные преимущества в борьбе на рынках. В связи с этим актуализируется использование реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний как научно обоснованной методологии реструктуризации предприятий на основе концепции процессного управления.

Всесторонний анализ оптимального использования потенциала реинжиниринга в качестве инновационного инструмента менеджмента нефтяных компаний, определение научных подходов к выбору наиболее эффективных форм и методов его использования является основной задачей данного исследования. Внедрение реинжиниринга открывает новые возможности организации, гарантирует рентабельность, стабильность и конкурентоспособность, а также получение оптимальной прибыли и расширения сферы рыночной деятельности предприятия за счет совершенствования системы бизнес-коммуникаций.

Мировой, в том числе и российский опыт проведения реинжиниринга показал, что наряду с положительными результатами реинжиниринг характеризуется высокой степенью риска, которая отчасти обусловлена выбором методической основы, несоответствующей специфике и масштабам реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний. В этой связи критический анализ и дальнейшее развитие теоретико-

методологических положений проведения реинжиниринга, включая как организационное, так и информационно-методическое обеспечение, является актуальным.

Среди объективных закономерностей реинжиниринга необходимо выделить усиление роли социального фактора. От темпов адаптации работников к новым условиям зависит острота социальной напряженности, неизбежно сопутствующая реинжинирингу. Важным условием качества реализации реинжиниринга бизнес-процессов является наличие соответствующего числа исполнителей с надлежащим уровнем квалификации. В этой связи возникает необходимость в постановке задачи оптимального распределения человеческих ресурсов по выполняемым бизнес-процессам с учетом квалификации исполнителей.

Реинжиниринг промышленного предприятия предопределяет необходимость его всестороннего обследования с использованием разнообразного методического и программного обеспечения. Достоверность полученных результатов, возможность проведения анализа и разработка новых бизнес-процессов напрямую зависят от используемого инструментария. Кроме того, следует учитывать существующее многообразие подходов к построению метамоделей предприятия и проблему выбора с учетом специфики проведения реинжиниринга. Таким образом, задача выбора и адаптации инструментального обеспечения для конкретной предметной области является актуальной.

И.Г. Хараева

*Финансовая академия
при Правительстве Российской Федерации*

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Промышленная революция и связанные с ней институциональные и общественные преобразования способствовали появлению консалтинга как процесса общения и структуризации управленческого опыта.

На первых этапах консалтинг концентрировался на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда и снижении издержек производства. В начале XX в. в области деятельности консалтинга появляются первые профессиональные консультанты, такие, как Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл, Гаррингтон Эмерсон [1].

В 1914 г. в Чикаго Эдвин Буз основал службу деловых исследований "Буз-Аллен энд Хамилтон". Появились консалтинговые фирмы по управлению человеческими ресурсами, по управлению сбытом и маркетингом, а также по управлению финансовыми ресурсами. В 1925 г. Джеймс О. МакКинси и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам - "МакКинси энд Компани" и "А. Т. Карни".

В 20-30-е гг. после "великой депрессии" консалтинг завоевал признание во всех промышленно развитых странах, однако объем и области применения оставались ограниченными. Появление концепции реструк-

туризации, разработка методологии формирования стратегических альянсов и совместное использование ресурсов для повышения гибкости предприятий и сокращения управленческих издержек, способствовали изменению ситуации. В США в 70-е гг. на каждые 100 управляющих в промышленности приходился 1 консультант. В 80-е гг. появился термин "консультантовооруженность", который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс.чел.; в США – 4,5; в странах Западной Европы – 12,5; в развивающихся странах – 250-300 [2, с. 41].

С начала 60-х гг. консультированием начали заниматься бухгалтерские фирмы "Большой восьмерки": Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross. Впоследствии некоторые из вышеперечисленных фирм объединились и образовалась "Большая шестерка": Arthur Andersen; Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche; KPMG; Price Waterhouse. В 1998 г. намечалось слияние KPMG с Ernst and Young и Price Waterhouse с Coopers and Lybrand, однако произошло слияние только у Price Waterhouse с Coopers and Lybrand, что способствовало появлению "Большой пятерки".

В контексте выполняемого нами исследования особую значимость приобретает содержание понятия консалтинг. Рассмотрим два основных подхода.

В первом случае используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Фриц Стееле отмечает, что: "Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это" [3, с. 3].

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру "консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений" [4, с. 7].

Можно считать два эти подхода взаимодополняющими.

В частности, Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) дает следующее определение: "Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации", [5, с. 2]. Такого же определения придерживается Американская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АСМЕ) и Институт менеджмент-консультантов (ИМС).

В России консалтинг рассматривают как рыночную категорию, обеспечивающую трансформационные процессы в экономике страны. В связи с этим опыт первых лет показывает, что круг проблем, решаемых консалтингом, весьма широк, специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть различной: от узкой, ограни-

чивающейся каким-либо одним направлением консалтинговых услуг (например, аудит), до самой широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области. Соответственно этому, каждая фирма, работающая в данной области, вкладывает в понятие консалтинга собственный смысл и придает ему собственный оттенок, определяемый направлением деятельности конкретной компании.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего позиционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого специалиста.

По мнению исследователей [6] деятельность квалифицированного консультанта или серьезной консалтинговой фирмы, предоставляющей широкий спектр услуг, должна быть подчинена ряду требований, основными из которых являются:

1. Консультант (он же консалтер) обязан владеть отработанный технологией решения задач и необходимыми навыками в формулировании организационного диагноза, стратегическом планировании, использовании информационных систем, а также методами анализа и прогнозирования экономического положения, диагностики общей производственной ситуации, установления контактов (общения и утверждения) и т.п.

2. Консультант (либо консалтинговая компания) должен быть независим от поставщиков продуктов и решений в избранной области, от традиций, не писанных законов, бытующих в организации, политики управленческого аппарата. Мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер.

3. Консалтинговая компания должна являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации.

4. Консультант (либо консалтинговая компания) обязан оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования своей деятельности.

5. С целью накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант (либо консалтинговая компания) должен работать со многими клиентами.

6. Консультант (либо консалтинговая компания) должен обладать обучающим воздействием на клиентов.

По нашему мнению системе требований необходимо усилить, выделив ведущее - консалтинг должен быть направлен на формирование системы управления качеством принимаемых решений.

Предоставляемые консалтинговой компанией услуги могут принимать следующие основные формы¹:

¹ Различные консалтинговые компании по-разному классифицируют основные виды консалтинга, исходя из собственного опыта и специфики предоставляемых ими услуг: каждый из авторов предлагает анализ этой проблемы с собственной, порой субъективной, имеющей отношение к конкретной отрасли экономики, точки зрения. В данной статье я привела общие, не зависящие от специфики деятельности виды консалтинговых услуг.

1. Аналитическая деятельность (анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности предприятия-клиента, анализ инвестиционных проектов, исследования деятельности конкурентов, рынков сбыта, движения цен и т.д.).

2. Прогнозирование (на основе проведенного анализа и используемых консультантом методик - составление прогнозов по указанным выше направлениям).

3. Консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента, так и рынка в целом.

4. Ревизия деятельности предприятия-клиента.

5. Участие в деятельности предприятия-клиента (стратегическое планирование, решение совокупности проблем, связанных с организацией управления в различных сферах деятельности предприятия, а также разработка и внедрение информационных систем, системная интеграция и т.д.).

За последние десять лет наблюдается очень большой рост рынка консалтинговых услуг. Насыщение традиционных рынков товаров потребовало поиска новых подходов к потребителю. Именно поэтому 81% портфеля заказов ведущих консультационных фирм составляют фактически заказы на услуги по реорганизации и реструктуризации бизнеса.

В мире насчитывается около 1720 фирм, специализирующихся в области управленческого консалтинга. По параметрам численности специалистов и объема годового оборота услуг 40 фирм из этого числа можно считать крупными, 180 фирм - средними, а 1500 фирм - мелкими. Мировой рынок управленческих консультационных услуг при этом поделен следующим образом: 40 самых крупных консалтинговых фирм обслуживают 66% этого рынка, 180 средних фирм - 25%, 1500 мелких фирм - 9%. Крупная фирма имеет от 300 до 30000 профессионалов и годовой доход от 68 млн. до 3 млрд. долларов. В средней фирме трудится от 100 до 300 профессионалов, генерируя годовой доход до 20 млн. долларов. Мелкие фирмы - это фирмы, в которых в среднем около 4 профессиональных консультантов и годовой доход не более 0,5 млн. долл. [7].

Следует отметить, что на долю США приходится около 49% всего мирового рынка консалтинговых услуг. Исследования и опыт практической работы показали, что компании, нанимающие консультантов, чаще всего недовольны следующим:

1) Предложением "консервативных" (уже известных) решений за большие деньги

2) Игнорированием мнения клиента

3) Рекомендациями, которые трудно претворить в жизнь составляет не менее 10%.

Данные проблемы связаны, как правило, с рассогласованностью социальных и экономических интересов как потребителей, так и производителей консалтинговых услуг.

Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в настоящее время в 42 странах мира, главными уставными задачами которых выступают обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения своих членов.

Помимо профессиональных консалтинговых ассоциаций, существуют также организации, в которые консультанты включаются наряду с

другими специалистами в области менеджмента: преподавателями, профессиональными менеджерами и т.д. К таким организациям относятся Европейский фонд развития менеджмента (EFMD), Ассоциация развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (CEEMAN), Американская ассоциация менеджмента (AMA), Всеяпонская федерация менеджмент-организаций (ZEN-NOH-REN).

В целом сектор консалтинговых услуг развивается опережающими темпами по сравнению с другими отраслями мировой экономики. Особенности развития рынка консалтинговых услуг ожидается в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ и Китае. В качестве наиболее перспективного рынка с точки зрения объема спроса рассматривается Китай.

Российский рынок консалтинговых услуг находится в стадии становления. Однако, необходимо констатировать, что производители консалтинговых услуг находятся в условиях жесткой конкуренции с ведущими международными компаниями. Такая конкурентная среда требует от агентов данного рынка четкого планирования стратегии позиционирования на рынке.

* * *

1. Ф. У. Тейлор - признанный родоначальник научного управления предприятиями - менеджмента. В книге Ф. У. Тейлора "Принципы научного менеджмента", на идеях которой построена вся система управления предприятиями в капиталистических странах, рассматриваются основные элементы знаменитой "системы Тейлора".

Артур Д. Литл - разработчик матрицы, которая строится на двух переменных, отражающих зрелость сектора и положение по отношению к конкурентам. Экспертные оценки, определяющие зрелость сектора и положение по отношению к конкурентам, на основе принятого г-ном Литлом эвристического положения определяют направленность деятельности предприятия, форм его экономической деятельности. Именно это, по мнению г-на Литла, и определит товарную политику предприятия.

Г. Эмерсону принадлежит особое место среди зарубежных специалистов-организаторов, он впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком масштабе. Его труд "Двенадцать принципов производительности" привлек к себе внимание специалистов и предпринимателей не только в США, но и во многих других странах.

2. Нисевич Е.В., Муханова Е.Б. и др. Проблемы формирования и развития инновационной инфраструктуры. М.: Ин-т экономики АН СССР, 1991.

3. Steele F. Consulting for organisational change. Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975.

4. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983.

5. FEACO Information Document. Bruxelles, 1994.

6. Survey of the European Management Consultants Market in 1997. FEACO PMP Research. Brussels, 1998.

7. Ефремов В.С. Управленческий консалтинг как бизнес.

А.Л. Денисова, И.Г. Хараева
*Финансовая академия
при Правительстве Российской Федерации*
Э.П. Печерская
*Самарская государственная
экономическая академия*

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

В рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др. [1].

В современной литературе и практике существуют различные трактовки понятия качество. Международная организация по стандартизации определяет качество (стандарт ИСО-8402) как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Этот стандарт ввел такие понятия, как "обеспечение качества", "управление качеством", "спираль качества". Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО серии 9000. Первая редакция международных стандартов ИСО серии 9000 вышла в конце 80-х гг. и ознаменовала выход международной стандартизации на качественно новый уровень. Эти стандарты вторглись непосредственно в производственные процессы, сферу управления и установили четкие требования к системам обеспечения качества. Они положили начало сертификации систем качества. Возникло самостоятельное направление менеджмента – менеджмент качества. В настоящее время ученые и практики за рубежом связывают современные методы менеджмента качества с методологией TQM (total quality management) – всеобщим (всеохватывающим, тотальным) менеджментом качества [2].

Стандарты ИСО серии 9000 установили единый, признанный в мире подход к договорным условиям по оценке систем качества и одновременно регламентировали отношения между производителями и потребителями продукции. Иными словами, стандарты ИСО – жесткая ориентация на потребителя.

В литературе понятие качества трактуется по-разному. Однако основное различие в понятиях качества лежит между его пониманием в условиях командно-административной и рыночной экономики.

В командно-административной экономике качество трактуется с позиции производителя. В рыночной экономике качество рассматривается с позиции потребителя.

В настоящее время в экономике наблюдается тенденция, при которой такой показатель как качество играет одну из ведущих ролей в управлении производством продукции и ее последующего движения. В развитых странах управление качеством на предприятии притягивает особое внимание всех подразделений, которые влияют на качество выпускаемой продукции или

предоставляемой услуги. Для лучшего взаимодействия и, следовательно, для более эффективного результата на предприятиях разрабатываются различные подходы к управлению качеством.

Качество (включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации) является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Поэтому фирмы уделяют особое внимание обеспечению высокого качества, устанавливая контроль на всех стадиях процесса оказания услуги.

Качество - синтетический показатель, отражающий совокупное проявление многих факторов - от динамики и уровня развития национальной экономики до умения организовать и управлять процессом формирования качества в рамках любой хозяйственной единицы. Вместе с тем мировой опыт показывает, что именно в условиях открытой рыночной экономики, немалой без острой конкуренции, проявляются факторы, которые делают качество условием выживания фирм, определяющим результатом их хозяйственной деятельности.

Качество включает в себя множество компонентов. Прежде всего, к ним относятся технико-экономические показатели качества услуги, а также качество технологии ее оказания и характеристики использования.

Современная рыночная экономика предъявляет новые требования к качеству. Это связано с тем, что сейчас выживаемость любой фирмы, ее устойчивое положение на рынке товаров и услуг определяются уровнем конкурентоспособности. В свою очередь, конкурентоспособность связана с действием нескольких десятков факторов, среди которых можно выделить два основных - уровень цены и качество. При этом качество постепенно выходит на первое место. Производительность труда, экономия всех видов ресурсов уступают место качеству.

Современное управление качеством исходит из того, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена, эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции. Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства.

Для качества как объекта менеджмента свойственны все составные части менеджмента: планирование, анализ, контроль.

Современный менеджмент качества базируется на результатах исследований, выполненных крупными зарубежными корпорациями по программам консультантов по управлению качеством. Это опыт таких известных фирм, как "Хьюлетт-Паккард", и др. В 80-е гг. на политику этих и ряда других фирм оказали влияние разработки Ф.Б. Кросби, У.Э. Деминга, А.В. Фейгенбаума, К. Исикавы, Дж.М. Джурана. Основой деятельности ведущих фирм стали следующие направления улучшения работы:

- заинтересованность руководства высшего звена;
- образование совета по улучшению качества работы;
- вовлечение всего руководящего состава в процесс улучшения работы;
- обеспечение коллективного участия ;
- обеспечение индивидуального участия;

- создание групп по совершенствованию систем (групп регулирования процессов);
- более полное вовлечение поставщиков;
- обеспечение качества функционирования систем управления;
- разработка и реализация краткосрочных планов и долгосрочной стратегии улучшения работы;
- создание системы признания заслуг.

Система управления качеством консалтинговых услуг рассматривается как совокупность взаимосвязанных объектов, обеспечивающих качество консалтинговых услуг с позиций удовлетворения потребности клиентов в консалтинге. Это позволяет рассматривать данную систему с точки зрения взаимной непротиворечивости ее компонентов в пределах заданных ограничений по точности и согласованности во времени [3].

Понятие "качества" является ключевым в оценке любого вида деятельности, и тем более консалтинга. Ведь если к консалтингу применим термин "качество", то необходимо понять, каким образом можно измерить качество услуг, и тем более, каким образом на этапе предварительных переговоров можно заранее убедиться в том, что услуги будут предоставлены на высоком уровне. Размышляя на эту тему, мы непременно сталкиваемся с фундаментальным различием маркетинга товаров и маркетинга услуг: при продвижении услуги (а консалтинг, несомненно, является услугой в чистом виде) необходимо делать упор именно на доказательстве качества предоставляемой услуги, потому что окончательно убедиться в ее качестве Заказчик может только воспользовавшись услугой. Продемонстрировать же качество товара значительно проще.

Осознав, что качество является ключевым понятием для консультационных услуг, Заказчик и Исполнитель могут сосредоточиться на обеспечении высокого качества их совместного Проекта.

Критерии качества в консалтинговой деятельности:

1. Достижение поставленных целей Проекта. Грамотные консультанты должны оформлять свою совместную с Заказчиком деятельность в виде Проекта, а именно обозначать жестко определенные и постоянно контролируемые:

- даты начала и конца работ ;
- системы целей и задач Проекта;
- бюджета работ;
- команды ответственных сотрудников;
- строгого соответствия целям компании.

Вполне вероятно, что консультанты напрямую не смогут повлиять во время Проекта на выполнение коммерческих целей всей компании, но цели консалтингового Проекта должны быть выполнены неукоснительно и в полной мере.

2. Предоставление и просчет альтернативных вариантов реализации поставленных целей. Заказчик должен быть убежден, что его цели реализованы в максимально подходящей и наименее затратной для консалтингового Проекта форме.

3. Соответствие консалтингового Проекта мировому уровню. Там, где это требуется, консультант должен предоставить Заказчику сведения о мировом опыте при решении аналогичных задач, привести кон-

кретные примеры из области телекоммуникаций, а также поставить в известность Заказчика о возможных рисках консалтингового Проекта.

4. Учет российской специфики и опыта конкурирующих на российском рынке компаний при реализации консалтингового Проекта. Применение и учет локального опыта чрезвычайно важен, особенно для таких быстро меняющихся и быстро развивающихся рынков, как телекоммуникации, ИТ-рынок. Только сплав из мирового и российского способов ведения бизнеса может принести успех консалтинговому Проекту.

5. Соответствие консалтинговых работ этическому кодексу консультантов.

Многие консультанты и консалтинговые компании подробно описывают те принципы, которыми они руководствуются при работе с Заказчиками. Как минимум, эти нормы должны включать в себя соблюдение конфиденциальности, отказ от одновременной работы с прямыми конкурентами, применение всего возможного спектра консалтинговых работ, информирование Заказчика о возможных рисках, связанных с Проектом, а также с отсутствием работ по Проекту.

В отличие от многих других услуг качество консультаций часто не может быть окончательно установлено даже после завершения проекта. Именно для сегмента так называемых стратегических консультаций, в котором действуют такие компании, как McKinsey и Boston Consulting, характерно, что клиенты по завершении услуги испытывают чувство неуверенности, так как "консультационная продукция" не поддается полному измерению.

На пути от стратегического планирования до реализации стратегии вклад консультанта редуцируется до одного из множества факторов влияния. После реализации стратегии до установления воздействия консультационной услуги на результат работы предприятия проходит много времени, и вклад консультанта оказывается завуалированным под многообразным экзогенным влиянием.

Конечно, хорошо бы располагать исчерпывающей информацией о развитии предприятия без осуществления предложенной консультантом стратегии или после реализации альтернативных стратегий. Однако для получения подобной информации нет никаких возможностей, так как нельзя одновременно выбирать различные стратегии, а сами стратегии действуют в течение длительного времени. Даже после долгосрочного применения стратегии, разработанной с участием консультанта, оценка качества консультаций не осуществима из-за отсутствия сопоставимых критериев. И даже если клиенты спустя несколько лет получают в свое распоряжение коммуницируемые сведения о качестве консультационных услуг, возникает вопрос, насколько эта информация пригодна для оценки консультационной фирмы в настоящее время.

В информационной экономике товары и услуги, качество которых не может быть окончательно определено клиентом после их покупки, обозначаются как "товар доверия". Скрытая для потребителя в этом понятии неопределенность качества может привести к рыночной разбалансированности. Чтобы успешно вести дело в таких условиях, консультационные компании, обслуживающие высший менеджмент предприятий, должны вернуться к коммуникации качества своих услуг в виде сигналов.

Поскольку потребитель "товара доверия" и после его использования не получает достаточной информации о его качестве, то дисциплинирование поставщика с помощью классического инструментария (например, требования гарантий или воздействия на репутацию) исключается. Поэтому предлагается коммуницировать не поддающееся прямой оценке качество производственных результатов через качество использованных ресурсов. Подобную связь можно обосновать, учитывая производственно-технологическую специфику консультационных услуг.

В производственном процессе консультационных услуг на предприятии доминирует один единственный ресурс – человеческий капитал. Помимо него в данном процессе используется несколько других производственных факторов, в частности в распоряжении консультанта находится коммуникационная, информационная и транспортная инфраструктура. Но именно здесь технический прогресс ликвидировал всякие различия и специфику. Сегодня не составляет никакой проблемы снабдить всех консультантов одним и тем же "оружием", так что все зависит исключительно от самого "бойца", точнее говоря, от его оснащенности человеческим капиталом.

Так как консультационные услуги на предприятии являются преимущественно результатом командного труда, то в рамках рабочих групп значительную роль играет так называемый эффект выравнивания. Это означает, что процессы взаимодействия между индивидами однородных по составу групп протекают продуктивней, чем в неоднородных коллективах. При выработке решения проблемы консультанты одной команды совместно используют человеческий капитал каждого члена группы. Качество решения зависит, таким образом, от человеческого капитала как отдельных консультантов, так и всей группы. Поскольку консультанты учатся друг у друга и совместно разрабатывают идеи, то и вклады отдельных высококвалифицированных консультантов, работающих в команде одинаково талантливых, хорошо образованных коллег, более ценны, чем в разнородной по составу группе.

Производственный процесс консультационных услуг зависит от качества используемого человеческого капитала во многих отношениях. С одной стороны, человеческий капитал – это доминирующий ресурс, с другой – он приносит максимальную пользу, когда в достаточной мере имеется дополнительный высокоценный человеческий капитал для получения "эффекта выравнивания". На этом основании клиент получает возможность судить о качестве ожидаемой консультационной услуги по качеству человеческого капитала, которым располагает консультационная компания.

Работодатели обычно могут определить качество используемого ими персонала довольно точно, например, наблюдая за работой отдельного сотрудника в течение длительного времени или сравнивая результаты его труда и других работников. Отделы кадров и начальство используют полученную информацию для определения размеров заработной платы, повышения сотрудников в должности или распределения задач и компетенций. Третья сторона, находящаяся за пределами предприятия, может воспользоваться подобными взаимосвязями и получить информацию об уровне человеческого капитала чужих работников кос-

венно, например из трудовых биографий. Таким образом конкуренты или консультанты по кадрам, которые занимаются поисками опытных сотрудников, могут составить себе картину о возможных кандидатах. Этот способ добывания информации подробно изучается в теории и на практике. Однако функционирование сигнального механизма, лежащего в основе такого способа, предполагает надежный и систематический подход к отбору персонала с тем, чтобы информация, получаемая третьей стороной косвенным путем, оказалась достоверной. Работодатели должны получать только качественную рабочую силу с позитивными сигналами.

В нормальных условиях конкурентный механизм автоматически "наводит дисциплину" в этом отношении. Предприятия, которые распределяют человеческий капитал не оптимально, бесполезно растрачивают потенциал повышению производительности и надолго оттесняются на задний план конкурентами. Работодатели сами себе наносят вред, когда продвигают по службе не лучших сотрудников или назначают им высокую заработную плату. Однако в секторе консультаций высшего менеджмента предприятий этот механизм не действует безусловно. Поскольку продукция консультационных фирм - это "товар доверия", то они могут незаметно снизить ее качество в результате нелогичных повышений сотрудников по службе. Конкурентный механизм "дисциплинирования" в таком случае не сработал бы.

В действительности клиенты компаний, консультирующих высший менеджмент, в отличие от клиентов большинства других предприятий могут воспользоваться наряду с косвенным также и прямым наблюдением, если захотят оценить качество консультантов. Во-первых, качество человеческого капитала последних выявляется задним числом, когда в дальнейшем клиенты предоставляют бывшим консультантам работу на своих предприятиях или эти лица занимают высокие должности на других предприятиях. Во-вторых, консультационные фирмы разрабатывают рекомендации и концепции, как правило, в тесном сотрудничестве с клиентами. Консультанты работают на местах с сотрудниками консультируемого предприятия в смешанных командах, причем нередко в течение нескольких месяцев. Здесь клиенты могут составить себе довольно точное суждение о качестве человеческого капитала отдельных консультантов. Многократный опыт работы с разными сотрудниками одной и той же консультационной фирмы по различным проектам позволяет сформировать общее представление о качестве человеческого капитала всей компании.

На первый взгляд, консультационные компании, которые о качестве своих услуг сигнализируют посредством качества своих сотрудников, заинтересованы в том, чтобы сохранять у себя лучших работников. Казалось бы, продвигать по службе нужно только хороших консультантов. Подобная схема отбора отвечает как традиции, так и интуиции. Но если быть точнее, в данном контексте консультационная компания может оказаться заинтересованной не в оптимизации качества своих сотрудников, каким оно ей представляется из собственных оценок, а в оптимизации того качества, которое воспринимается ее клиентами. Схема отбора, таким образом, может оказаться искаженной, если возни-

кают различия в восприятии качества человеческого капитала консультантов между участвующими сторонами. Следует полагать, что такие различия действительно существуют на самых высоких карьерных ступенях консультационной компании.

В настоящее время Международные организации накопили достаточный опыт по добровольной сертификации консалтинговых услуг, в первую очередь это касается аудиторских услуг. Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов, членом которой является Маркетинговое Агентство Step by Step, ведет в настоящее время переговоры с ICMCI о начале процесса сертификации аудиторских услуг в России. Такая практика может помочь в установлении отраслевых стандартов на консалтинговые услуги и, в любом случае, это начинание только на пользу Заказчикам. Есть и другие примеры, например, РАСО (Российская Ассоциация по связям с общественностью) проводит профессиональную сертификацию в области связей с общественностью.

Чем Заказчик может руководствоваться при выборе наиболее качественной консалтинговой услуги?

1. Наличие успешного опыта консультанта или консалтинговой компании по аналогичным Проектам.
2. Наличие отраслевого опыта у консультанта или консалтинговой компании. Безусловно, консультанты, работающие с ИТ-компаниями, должны специализироваться именно на этом рынке.
3. Цена не должна быть низкой. В настоящее время 1 час работы профессионального консультанта в Москве оценивается от 35-40 у.е. Что же касается оценки проектов целиком, то разница в ценах даже у консалтинговых компаний с одинаковым оборотом может доходить до 100%.
4. Наличие рекомендаций от компаний, представляющих похожие с Заказчиком услуги и продающим схожий вид товара.
5. Наличие четкого плана работ и ресурсного плана с учетом использования ресурсов самого Заказчика.
6. Наличие в рамках Проекта возможности дальнейшего развития.
7. Наличие у консалтинговой компании возможности исправления или компенсации ошибочных рекомендаций.
8. Может также помочь членство консультантов в общественных организациях, объединяющих консультантов (НПК, АКЭУ и др.), или рекомендации таких организаций.

Тем не менее 100%-ю гарантию покупки высококачественной услуги дать невозможно. Широко известно, что PricewaterhouseCoopers вы платила 55 млн. долл. инвесторам компании MicroStrategy, разработчика программного обеспечения, по судебному процессу, касающемуся ошибочного подтверждения преувеличенных прибылей MicroStrategy.

В качестве информационного продукта консалтинговой услуги выступает:

- 1) Аналитическая записка (бухгалтерская отчетность, финансовая отчетность);
- 2) анализ структуры баланса, системы затрат, выводы по их совершенствованию;
- 3) регламентации по деятельности различных организационных структур;

4) определение нормативно-правовых основ, диверсификации бизнеса.

Таким образом, под качеством консалтинговых услуг мы понимаем, с одной стороны, степень удовлетворения потребностей клиентов, с другой стороны – обеспечения качества позиционирования соответствующего бизнеса.

Качество позиционирования бизнеса рассматривается нами с позиций четко определенных конкурентных преимуществ.

Перед принятием решения о привлечении независимых консультантов (консалтинговой фирмы) для решения возникших на предприятии проблем, связанных с управлением и контролем, руководитель должен определиться с требованиями, которым должен отвечать консультант. Это, в первую очередь, необходимо для уменьшения риска, связанного с некачественным или недобросовестным исполнением порученных консультантам заданий. Основными критериями оценки потенциального поставщика консалтинговых услуг являются:

Адекватность профиля деятельности консалтинговой фирмы (консультанта) поставленным перед ней задачам. Множество консультантов и консалтинговых фирм на самом деле занимаются распространением определенных программных продуктов и оргтехники или автоматизацией рабочих мест сотрудников фирмы-клиента, а, собственно, управленческий консалтинг осуществляется как бы дополнительно (если вообще осуществляется). Поэтому, важно сразу выяснить основной профиль консультанта.

Аккредитация деятельности консалтинговой фирмы авторитетными учреждениями или иными организациями, доверие к репутации которых является абсолютным. Аккредитация может быть как официальная, подкрепленная соответствующими документами, доступ к которым для клиента должен быть открытым, или неофициальная, т.е. устное подтверждение руководителя авторитетного учреждения, организации репутации "аккредитованной" консалтинговой фирмы и наличия сотрудничества (совместных проектов, контрактов, регулярного взаимодействия). В российской практике широко применяют государственную аккредитацию, но не менее эффективна аккредитация независимыми ассоциациями, обществами, объединениями.

Опыт деятельности на рынке консалтинговых услуг данного региона, который, как правило, подтверждается: – датой образования фирмы; – наличием рекомендаций, отзывов и иных подтверждений реализации консалтинговых проектов. Эффективность предоставляемых услуг консалтинговой фирмы напрямую зависит от понимания специфики ведения бизнеса в данном регионе, наличия наработанных деловых связей и опыта. Причем, как правило, опыт фирмы в целом должен превалировать перед опытом отдельных консультантов. Рекомендации, отзывы или перечень реализованных проектов позволяют установить профиль основных услуг и профессионализм консультантов фирмы. Как правило, консалтинговые фирмы не с большой охотой предоставляют перечень своих клиентов, что связано, помимо прочего, с коммерческой тайной. Тем более сложно претендовать на раскрытие подробностей реализации указанных проектов. Сразу следует отметить, что в России

количество успешных проектов можно сосчитать по пальцам. Это связано с целым рядом причин.

Наличие методической базы. Уважающая себя консалтинговая компания, имеющая в штате квалифицированных консультантов, основывает свою работу на определенной профессиональной методологии; иначе говоря, имеет свои корпоративные стандарты выполнения работы, проектов. Методология, как правило, оформляется в виде пособий для внутреннего пользования (составляет коммерческую тайну), но в отдельных случаях в упрощенном варианте может предоставляться заинтересованному клиенту. Большинство известных консалтинговых компаний потенциальному клиенту предоставляет право ознакомиться с методологическими материалами, касающимися тематики его проекта.

Профессиональная грамотность консультантов. Может быть оценена с помощью анализа владения профессиональной терминологией. Профессионал, как правило, не оратор и применяет сухие лексические обороты в ответах, строящиеся по принципу: после любого утверждения - объяснение (аргумент). Любые утверждения должны быть грамотно обоснованы. Ясность и точность формулировок и аргументов свидетельствует о ясности и точности мышления. Следует отметить, что опытному консультанту зачастую трудно упрощать специализированные обороты. В любом случае, при общении с консультантом не следует стесняться задавать дополнительно уточняющие вопросы. Ответы на них - их работа. Не менее важным является уровень знания консультантом современных информационных технологий. Это касается в первую очередь навыков работы с ПЭВМ и знаний программных продуктов, соответствующих специфике и направлениям его работы. Например, профессиональный аудитор или специалист по бухгалтерскому учету не может не знать программ типа 1С.

Профессиональная этика - неотъемлемый элемент имиджа консультанта. Она тесно связана с сохранностью коммерческой информации (не обязательно являющейся коммерческой тайной) клиента. "Откровенный" в разговоре о своих клиентах консультант должен вызывать некоторые опасения, т.к. он с такой же легкостью может разглашать информацию и о вашей фирме. Кроме того, консультанты, зачастую работая с персоналом фирмы-клиента, как правило, должны знать основы психологии. Их этический кодекс должен предусматривать лояльное и уважительное отношение ко всем без исключения клиентам. Признаком профессионализма консультанта, адекватности его качеств, требованиям проектной, выполняемой совместно с сотрудниками фирмы-клиента, работы является способность уже на стадии переговоров совмещать независимость позиции и стремление к учету пожеланий клиента. Тесно связано с этикой консультанта и его отношением к клиенту такие показатели, как опрятность, аккуратность, пунктуальность.

Техническая оснащенность консультантов. Профессиональный консультант - не обязательно "человек с ноутбуком". Но следует с недоверием относиться к консалтинговой компании, имеющей "один компьютер, да и тот у секретаря". Не стоит уж говорить о тех фирмах, которые готовят отчеты на писчей бумаге. Для нормальной работы компа-

нии, занимающейся консультированием, необходимы: телефон и персональный компьютер с доступом к Internet (для каждого консультанта), принтер, ксерокс и брошюратор.

Реальность заявляемых сроков проекта. Признаком профессионального консультанта является распределение проектируемых работ на основные этапы, для каждого которых устанавливаются свои сроки реализации. Слишком длительные сроки и слишком короткие должны вызывать обоснованные опасения. Не следует доверять консультантам, которые не редко заверяют, что решат любую проблему, скажем, за месяц. Но и растягивание проекта на год – нежелательно. Конечно, все зависит от масштабов и сложности проблемы. Для решения конкретных задач существуют определенные нормы (примерные элементы проектов и нормы времени при реализации услуг по управленческому консультированию). Следует обратить внимание на то, что опытный консультант сразу оговаривает возможность и условия выхода за установленные временные рамки. Это связано с тем, что невозможно заранее определить возможные форс-мажорные обстоятельства и полный перечень предстоящих мероприятий.

Адекватность стоимости услуг выполняемой работе. Как правило, потребитель консалтинговых услуг не имеет представления о принципах установления гонорара; тогда, как способов определения цены услуг довольно много. Особо выделяют 2 основных способа: почасовой тариф; фиксированный гонорар. На почасовой (или дневной) гонорар имеет смысл соглашаться при краткосрочных проектах – несколько недель или максимум 2 месяца. Дополнительной сложностью является то, что трудно заранее оценить приобретаемые знания, приемы и технологии, т.к. они неосязаемы в отличие от приобретаемой, скажем, оргтехники.

Несмотря на это, есть несколько общих рекомендаций:

- не рассчитывайте на квалифицированный труд консультантов, чьи гонорары привлекательны своими скромными размерами и большой уступчивостью в цене (профессионалы ценят свой труд);
- избавьтесь также от стереотипа, что высокий гонорар означает высокое качество работы (профессионализм консультантов известных московских компаний зачастую не намного выше, чем у известных региональных фирм);
- выберите для сравнения расценки нескольких консалтинговых фирм;
- необходимо помнить, что ваш расчет на предоставления скидок вполне оправдан (как правило, можно добиться существенного снижения цены);
- добивайтесь детальной (поэтапной) оценки стоимости предлагаемых мероприятий;
- если есть возможность, обратитесь к экспертному мнению специалистов в данной области.

* * *

1. Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник для студентов вузов. М.: Экономика, 1998.

2. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2001.

3. Денисова А.Л. Управление качеством информационных услуг. М.: Перспектива, 2001.

И.Г. Хараева

Финансовая академия

при Правительстве Российской Федерации

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ И УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Успех такого масштабного мероприятия, каким является консультационный проект, подвержен разнообразным рискам. И их рассмотрение представляется нам достаточно актуальной темой: во-первых, в силу того, что консалтинг становится нормой в хозяйственной жизни предприятий; во-вторых, потому что, несмотря на развитие консультационной деятельности, до сих пор ощущается дефицит информационных и аналитических материалов по данной тематике. В большинстве случаев заказчик может судить о качестве выполняемых консультантами работ только по материалам рекламного характера. В то же время судить о намерениях, опыте и добросовестности самого заказчика привлекаемый консультант может только по косвенным признакам. Все это и порождает области вероятного действия неблагоприятных факторов и нежелательных событий.

Риск является одним из видов опасности, связанной с политической, социальной и экономической деятельностью людей, реально осознаваемой, вероятностно оцениваемой и для минимизации последствий которой имеются ресурсы и возможности [1, с. 10].

В самом общем виде риск - это наличие вероятности наступления неблагоприятных событий и действия неблагоприятных факторов, способных отрицательно повлиять на достижение цели.

В научной литературе существует множество подходов к определению сущности категории "риск", в рамках которых необходимо выделить три основных направления:

1. В частности, в научной литературе, посвященной теориям оптимального управления, риск рассматривается как атрибутивная общесоциологическая характеристика любого вида целесообразной деятельности человека, осуществляемой в условиях ресурсных ограничений и наличия возможности выбора оптимального способа достижения осознанных целей в условиях информационной неопределенности [2]. "Никакая гениальность, никакие способности человека не могут уничтожить риск. Существуют лишь способы смягчить его последствия" [3, с. 310].

Риски характеризуют вероятность наступления во времени событий, ведущих к изменению равновесной устойчивости социально-экономических систем. Их источник – это условия и факторы, обуславливающие неопределенность информации, являющейся невозполнимым

непроизводственным ресурсом, распределенным асимметричным образом. В литературе по теории управления выделяется множество видов неопределенности. Большинство из них связано не с эффектом непосредственного воздействия на целевые показатели, а с временным параметром этого влияния. Например, известно, что сокращение денег в обращении на заранее заданную величину приведет в долгосрочном периоде к сокращению номинального ВВП. Неопределенность существует относительно того, когда это произойдет.

В рамках данного направления основное внимание сосредоточено на исследовании таких свойств рисков, как:

- всеобщность;
- системность;
- динамическая вероятность.

Всеобщность рисков проявляется в том, что они не случайный результат сознательной деятельности, а необходимое условие существования творческого человека, постоянно совершенствующего условия своей жизни.

С точки зрения теории системности риски рассматриваются как свойство, присущее любым видам целесообразной деятельности, проявляющееся как вероятностная неопределенность реализации целевых функций, характер, содержание, направленность и условия достижения которых до конца не ясны субъекту, принимающему решения. Рассмотрение рисков как атрибутивной характеристики систем любого уровня сложности позволяет классифицировать их по формам проявления и исследовать как относительно устойчивые и повторяющиеся.

Теории социально-экономической динамики [4] позволяют оценивать и прогнозировать риски в условиях асимметричного распределения информации, исследовать их как постоянно меняющиеся во времени. Равновесие локальных рынков в значительной мере обусловлено изменениями в системах более высокого порядка, цели которых могут находиться в противоречии с экономическими интересами конкретных подсистем. Поэтому вероятность наступления и уровень большинства рисков находятся в зависимости от полисистемных эффектов, которые абсолютно не поддаются контролю со стороны лиц, принимающих решения по выбору инструментов экономической политики [5].

2. В качестве другого направления можно выделить работы, в которых риски рассматриваются как результат накопления регрессивного потенциала, пронизывающего все сферы жизнедеятельности людей и являющегося ее особой формой существования [6]. Данный подход имеет давнюю историческую традицию, своими корнями исходит из теорий исторического и технологического прогресса, в которых основное внимание было сосредоточено на исследовании таких характеристик деструктивных рисков, как:

1) невозможность утраты свойств, качеств, материальных и духовных ценностей, бывших полезными в прошлом, но исчезающих в настоящем;

2) появление новых свойств, качеств, материальных и духовных ценностей, масштаб угроз и регрессивный потенциал которых в будущем не ясен и не определен;

3) снижение уровня пороговой безопасности по мере создания новых производств, технологий и распространения новых видов оружия; возрастание экологических угроз и вызовов по мере роста промышленного потенциала.

В рамках данного подхода основное внимание уделено анализу следующих характеристик рисков:

- нормативность (невозможность избежать);
- необратимость;
- возрастающий масштаб;
- качественная неопределенность.

3. Третья группа авторов исследует риски как форму неопределенности результата, который связан с особым видом хозяйственной деятельности – предпринимательством [7].

Предпринимательство – это процесс создания нового товара (услуги), осуществляемый в условиях ограниченности ресурсов, на базе конструктивного (креативного) управления, направленного на то, чтобы опередить конкурентов, через использование новых технологических возможностей, новых источников сырья, создание нового рынка готовой продукции, новых отраслей производства.

В рамках данного направления исследуются закономерности проявления рисков, которые в условиях функционирования рынка имеют множество максимумов, каждый из которых нарушает различные состояния равновесия. Особое внимание уделяется таким характеристикам рисков, как:

- энтропийность, являющаяся мерой вероятности некоего состояния, которое может иметь различные состояния, в том числе стремиться к неравновесию;
- иерархичность;
- комплексность.

Исходя из вышеприведенного анализа для целей данного исследования мы определим категорию "риск" следующим образом:

Риск – это атрибутивная характеристика (функция) целесообразной деятельности человека как творческого существа, являющаяся результатом принятия решений в условиях информационной неопределенности о возможных последствиях и величинах потерь, проявляющихся в форме вероятностного отклонения целевых показателей от оптимальных (базовых, пороговых) величин, обуславливающих неэффективное использование ограниченных ресурсов, ведущих к снижению общей и индивидуальной полезности.

На практике понятие риск неразрывно соседствует с понятием доход. Такая взаимосвязь неслучайна, так как риск является тем фактором, который влияет на размер доходов предприятия. При прочих равных условиях, деятельность предприятия, сопряженная с большим риском предполагает получение большего дохода. В данном случае доход (прибыль) предприятия включает в себя такой компонент, как премия за риск. При ведении деятельности предприятие постоянно стоит перед выбором направлений дальнейшего ведения своей деятельности, а поскольку деятельность предприятия в основном направлена на получение прибыли, то при выборе варианта дальнейшего развития предприятие в лице своих менеджеров сравнивает уровень

риска и компенсацию в виде доходов за соответствующий им риск, ища оптимальное соотношение.

Другим понятием, ассоциирующимся с понятием риск является вероятность. Говоря в общем, деятельность предприятия можно описать как набор исходов, каждый из которых может осуществиться с определенной вероятностью. Величина риска напрямую зависит от суммы вероятностей неблагоприятных исходов [8].

Возможность прогнозирования вероятности наступления рисков во многом определяется системой их классификации, которая выполняет функции алгоритма, на основе которых разрабатываются и создаются управленческие системы пригодные для минимизации негативных воздействий на объект управления в условиях неопределенности и многовариантности развития.

По видам деятельности риски подразделяются на: социальные, политико-правовые, экономические, проектные (техногенные), экологические.

Социальные риски - это риски, обусловленные изменением качества трудовых ресурсов, профессиональной мобильности, социальной лояльности, характером национальных, религиозных и трудовых конфликтов, уровнем и структурой потребления, психологического отношения к рискам (антипатия - предпочтение риска). Так, для людей, получающих доход на уровне прожиточного минимума, потеря 50 руб. "сегодня" воспринимается как более высокий социальный риск, чем возможность "потерпеть" и увеличить свой доход на 100 руб., но "завтра" [9].

Политико-правовые риски - это использование политической власти для сохранения неэффективных форм контроля над факторами производства (тип собственности), поддержания социально-политической стабильности с помощью ограничения прав и свобод (неправовое государство), обеспечения устойчивого экономического роста с помощью внеэкономического принуждения и нерационального использования ресурсов, значительная часть которых направляется на поддержание и сохранение политического режима.

Проектные (техногенные) риски - это риски, связанные с ошибками проектирования и размещения производственных и социальных объектов на конкретной территории, которые создают реальную угрозу жизни и здоровью людей.

Экологические риски - это риски, связанные с результатами хозяйственной деятельности по созданию ноосферы, воздействию на биосферу, ведущими к росту угроз для жизни и здоровья не только людей, но и других объектов природного мира.

Экономические риски - это результат экономических действий, обусловленных принятием решений о производстве и потреблении товаров (услуг) в условиях асимметричности и неполноты информации о возможных последствиях и величинах потерь, проявляющихся в виде возможного результата, ведущего к неэффективному и нерациональному распределению и потреблению материальных и финансовых ресурсов, отграничивающего их свободное альтернативное использование и снижающего вероятности максимизации предельного уровня потребления и прибыли (экономическая эффективность).

Возможность получения отрицательного или нулевого результата экономической деятельности определяется как чистый риск. К ним относятся все виды деструктивных рисков.

Вероятность получения как отрицательного, так и положительного результата экономической деятельности определяется как спекулятивный риск. Спекулятивные операции на финансовом рынке, ведущие к распределению акций между различными держателями, приводит к финансовым потерям одних и росту доходов других. Эти операции не снижают общей полезности, поскольку потери одних компенсируются ростом доходов других. Различного рода аукционы (английский, голландский, в темную), покупка товара по низким ценам и перепродажа его по более высоким приносит пользу как продавцу, так и потребителям, для которых приобретение товара даже по более высокой цене продолжает приносить потребительскую выгоду.

Экономические риски - это функция, являющаяся результатом становления и развития таких базисных принципов рыночной экономики, как свобода предпринимательства и свобода потребительского выбора. Чем выше уровень этих свобод, тем ниже уровень экономических рисков. Возможность минимизации рисков обусловлена многовариантностью выбора производителей по привлечению и использованию ресурсов и потребителей по потреблению и замещению товаров.

Риски являются одной из существенных характеристик экономической эффективности. Целью последней является максимизация пользы, а риски показывают возможный уровень потерь на этом пути. Если существует возможность (способ) улучшить исходное экономическое состояние субъектов предпринимательства, не нанося при этом ущерба другим участникам рынка, то это означает, что экономический риск в данном конкретном случае минимальный и пройти мимо такой возможности неэффективно. Если есть возможность улучшить положение каких-то потребителей на рынке, при этом не ухудшая положения других потребителей, и не воспользоваться ею (международная торговля как одно из проявлений такой возможности), то это расточительство, ведущее к увеличению рисков снижения выгоды и прямых потерь, что также является неэффективным.

Формы экономических рисков - это ответ на вопрос, какие действия, осуществляемые субъектами рынка, обуславливают вероятность возникновения возможных потерь и ущерба в результате нерационального и неэффективного использования ресурсов.

Производственные риски - это риски, связанные с возможностью недополучить прибыль или понести убытки в результате неэффективного управления затратами, персоналом, ошибок в выборе стратегии повышения производительности и дифференциации продукции. Данная группа - это прежде всего риски снижения производительности и рентабельности производственной деятельности, вызванные:

- уменьшением выручки из-за сокращения объемов производства, обусловленного ошибками в выборе стратегии дифференциации продукции;
- ростом прямых и переменных затрат;
- ростом имплицитных издержек;

- использованием трудовых ресурсов низкого качества;
- использованием низкопроизводительного технологического капитала;
- неэффективной системой поддержания лояльности;
- неэффективной системой мотивации к труду и профессиональной мобильности;
- выбором стратегии, ориентированной не на создание конкурентных преимуществ, а на удержание сегментов рынка путем ограничения доступа на него конкурентов.

Инвестиционные риски – это риски, связанные с возможностью недополучить чистую экономическую прибыль или понести убытки в результате неэффективного и нерационального использования капитальных ресурсов, направленных на создание новых производственных мощностей и рыночной инфраструктуры, запасов, строительство жилья. Информационная неопределенность, нарушение прав собственности, ошибки проектирования, неэффективное управление инвестиционными проектами ведут к:

- росту деструктивных чистых рисков (потере контроля над ресурсами, разрушению производственных комплексов, поломке оборудования, нанесению ущерба другим участникам рынка);
- уменьшению величины возможной чистой экономической прибыли, которая была определена как пороговая ($\text{Чистая экономическая прибыль} = \text{Доход} - \text{Явные издержки} - \text{Имплицитные издержки} = \text{Бухгалтерская прибыль} - \text{Имплицитные издержки}$);
- сокращению доходности собственного капитала ниже уровня нормальной нормы прибыли;
- прямым потерям и убыткам;
- потерям при изъятии и перемещении технологического капитала на другие территории, отрасли, производства.

Для инвестиционных рисков и не только важным является их деление на две группы с различающимися свойствами, а именно:

- диверсифицируемые (несистемные) риски.
- недиверсифицируемые (системные) риски.

Сумма этих двух компонентов составляет общий инвестиционный риск. На практике диверсифицируемый риск не играет решающей роли для предприятия – инвестора, его легко избежать обладая необходимой информацией на базе которой проводится диверсификация инвестиционной деятельности. Что же касается недиверсифицируемого риска, то ему подвержена все объекты инвестиционной деятельности предприятия.

Финансовые риски – возможность недополучить прибыль или понести убытки в результате воздействия инфляции, изменения обменного курса, неэффективного управления кредитными ресурсами, снижения ликвидности, недостоверности информации об ожидаемых потоках денежных поступлений. Использование таких методов финансового управления рисками, как срочные контракты, опционы (сделки с премией), хеджирование (перенос риска на других участников рынка) позволяют участникам рынка получать полезную деловую информацию, которую субъекты рынка собирают, обрабатывают и применяют, что, в конечном итоге, делает финансовый рынок более адаптивным к различного рода колебаниям.

Коммерческие риски – это возможность недополучить прибыль или понести убытки в результате воздействия на объемы продаж следующих событий:

- нарушение пропорций рыночного равновесия из-за ограничений конкуренции;
- спад деловой активности из-за цикличности экономики и изменения пропорций ее развития;
- изменение потребительского поведения и отношения к ценовым рискам субъектов рынков.

Как уже упоминалось ранее, совокупность видов рисков образует единую систему, в которой предприятие ведет свою деятельность. Кроме того, необходимо отметить, что для предприятия важен не столько уровень каждого отдельного вида рисков, сколько совокупный риск его экономической деятельности. На этом факте, в частности, основана Модель определения цен капитальных активов МОЦКА. (модель основанная на том, что ставка дохода по активам предприятия равна безрисковой ставке + премия за риск, где риск отражает диверсификацию. Однако в силу того, что основным вопросом данной работы является не доход, а риск необходимо вернуться к значению диверсификации для определения уровня совокупного риска.

Для снижения риска своей деятельности предприятие может использовать такой прием, как диверсификация, который основан на следующих принципах. Те или иные факты и события в деятельности предприятия по-разному влияют на результаты его деятельности. В частности, если деятельность предприятия состоит из двух параллельных компонентов, которые влияют на одинаковые обстоятельства абсолютно противоположным образом, то можно сказать, что предприятие диверсифицировало свою деятельность и предотвратило возможность потерь. Ибо при неблагоприятных результатах по одному компоненту, благоприятные результаты по другому компенсируют потери [10].

Если проанализировать влияние рисков на исход проекта, то получится всего три результирующих фактора: качество реализации, сроки и стоимость проекта. Если происходит хотя бы одно из неблагоприятных событий, риск наступления которого не предусмотрен и не "застрахован" в проектной документации и действиях участников проекта, то это событие в какой-либо комбинации отразится на результирующих факторах. Либо сроки сдвинутся, либо дорого обойдется, либо результаты проекта не будут соответствовать поставленным задачам, а значит, проект провален.

Качество является наиболее важным критерием, определяющим эффективность тех изменений, на которые направлен консультационный проект. Среди факторов, способных так или иначе повлиять на качество, хочется особенно отметить [11]:

- высокую квалификацию команды консультантов (соисполнителей);
- достаточный опыт менеджера проекта;
- эффективность координации рабочей группы в процессе выполнения проекта;
- понимание сотрудниками предприятия целей проекта;
- адекватность ожиданий заказчика;

- эффективность взаимодействия консультантов и персонала компании заказчика.

Собственно качество выполнения консультационных проектов целиком и полностью зависит от рабочей группы. Решающую роль здесь играет личность менеджера проекта, ведь в самом начале проекта ему предстоит собрать вокруг себя команду людей, которые будут не просто исполнять свои обязанности, но "чувствовать" проект и делать его с интересом. И именно на менеджера ляжет ответственность за общий результат проекта. Так, в рабочей группе могут быть собраны высококлассные специалисты, но если между ними не налажено взаимопонимание, то состыковать этапы, выполненные разными людьми (группами людей), становится очень непросто. Однако для опытного менеджера это не должно составлять непреодолимой трудности. Существует набор методов по координации действий рабочей группы - формализация рабочих заданий, планирование работ, структурирование будущих отчетных материалов и т.п.

На первый взгляд, это не выглядит очевидным, но качество выполнения работ сильно зависит от специалистов, участвующих в проекте со стороны заказчика. Первое, с чем приходится сталкиваться консультанту, - это понимание целей консалтинга конкретными специалистами отделов, участвующих в проекте, - у каждого оно свое. Причем это более всего касается структурных подразделений, в которых внедряемое управленческое решение не предусматривает кардинальных изменений. Во-первых, сотрудникам таких подразделений бывает непонятно, зачем все это происходит, если в подразделении и так все работает хорошо. Во-вторых, с их точки зрения, какой особенный смысл в том, чтобы регламентировать несколькими документами и так осуществляемую деятельность? Как правило, общее понимание идеи присутствует только у руководства. Результатом подобной позиции является не предоставление или же неполное предоставление информации на уровне подразделений о процессах, составляющих модель деятельности. Складывается ситуация, когда большой опыт работы сотрудников перерастает в убежденность в исчерпывающих знаниях о своей компании в целом. Такое "позиционирование" зачастую ведет к открытому саботажу изменений или к необходимости долгих согласований и разъяснительных бесед.

Разумеется, неполное предоставление информации негативно влияет на качество регламентных и нормативных документов, описывающих взаимодействие вовлеченных в проект и "неохваченных" проектом структурных подразделений.

Можно с достаточной уверенностью утверждать, что лишь незначительное число проектов завершаются в срок. Отставание от плана, несогласованные документы, а также сотрудники заказчика, зачастую открыто препятствующие деятельности консультантов, - самые распространенные "ночные кошмары" менеджеров проектов.

Существует несколько ключевых моментов, вызывающих затягивание сроков по вине консультанта. Им стоит уделить достаточное внимание еще на стадии планирования проекта:

- отсутствие взаимодействия с заказчиком, с одной стороны, и непонимание необходимости взаимодействия с консультантом, с другой;

- отсутствие процедуры проведения согласований, доработок и принятия работ;

- неспособность согласовывать коррективы внутри компании заказчика;

- неправильное определение объема, состава и последовательности работ;

- использование непроверенных/ неизученных методологий;

- непоследовательность действий (неспособность принять результаты и следовать рекомендациям).

На стадии предпроектного исследования исполнителем могут быть неправильно сформулированы или не в полной мере осознаны реальные потребности заказчика. Зачастую сбор первичных данных осуществляют специалисты невысокой квалификации. Такая организация работ позволяет снизить стоимость предпроектного этапа, но именно этот подход скрывает риск, что в отсутствие четкой методологии его проведения даже адаптированные к конкретному предприятию опросные листы, могут не охватить некоторые существенные вопросы. Анализ собранной информации проводят консультанты более высокой квалификации, но потери информации при первичном сборе не могут быть компенсированы даже их опытом и профессионализмом. Чтобы исключить подобный риск, необходим тесный контакт с персоналом заказчика для конкретизации полученной информации и четкой и ясной формулировки целей проекта в дальнейшем.

Немаловажным является также закрепление процедур согласования, доработок и принятия выполненных работ со стороны как консультанта, так и заказчика. На первый взгляд, ограничение количества дней, выделенных на согласования, кажется лишней строгостью. На деле же бесконечные доработки и "переосмысления" принципиально не улучшают достигнутого результата, однако требуют времени. В данном случае весьма уместно руководителям проекта от обеих заинтересованных сторон помнить поговорку, "что лучше - враг хорошего". Иначе проект может значительно затянуться в борьбе за "идеальное" качество.

Одной из самых распространенных ошибок исполнителей при составлении плана-графика работ является неправильный расчет объема работ. В самом деле, со 100%-ной точностью невозможно определить трудоемкость всех работ, даже если они выполнялись ранее. Каждый проект уникален, поэтому применение готовых сценариев и проверенных решений часто оказывается неэффективным. Никто не поручится, что именно в четверг на совещании в 9 часов найдется гениальное решение ключевой проблемы и на это уйдет ровно 4 часа. Как правило, от 30 до 60% всего времени проекта приходится только на разработку. Трудоемкость технических работ можно прогнозировать довольно точно, а вот трудоемкость "рождения идеи" подсчитать невозможно.

Срок работ также неразрывно связан с используемой методологией. Консультационные проекты, как правило, не имеют четко закрепленной методологии. В ходе решения нетипичных комплексных задач могут возникать решения, в корне меняющие методологию или создающие новый подход. В таком случае под действием обстоятельств может произойти нарушение или, скорее, изменение логической последовательно-

сти выполнения работ и даже блоков работ. Когда такая методологическая работа происходит в процессе выполнения проекта, риск отставания существенно повышается. Часто в подобном процессе возникает необходимость коррекции результатов целых блоков уже завершённых работ в связи с принципиальными изменениями, вносимыми по ходу проекта. Разумеется, такая ситуация требует либо согласования изменения времени выполнения работ в контракте, либо сверхусилий от консультанта.

Последней из рассматриваемых является группа факторов, влияющих на бюджет проекта:

- неверная оценка необходимых ресурсов;
- изменяемость проекта (постоянные изменения, инициируемые заказчиком, выражающиеся в дополнительных трудозатратах).

Зачастую развитие и само существование проекта упирается именно в бюджетные ограничения. Проект на завершающем этапе уже разительно отличается от того, каким он представлялся в самом начале, когда планировался бюджет. Не потому, что на этапе планирования был занижен объём необходимых финансовых ресурсов, хотя бывает, что дело обстоит именно так, а потому, что все изменения и корректировки, происходящие в процессе реализации проекта, находят свое отражение в составе работ и трудоёмкости.

В ходе реализации проекта становится более понятным, что делается, для чего и как нужно делать дальше, чтобы проект развивался и в конечном итоге достиг намеченной цели. Изменения, инициируемые как консультантом в процессе поиска оптимального решения, так и заказчиком, также в стремлении повысить эффективность деятельности предприятия, выражаются в дополнительных трудозатратах. В итоге дополнительные трудозатраты превращаются в осязаемое превышение бюджетного ограничения. Стоимость проекта растёт, в то время как его цена закреплена контрактными документами. Данная ситуация может быть воспринята сторонами как "допустимое превышение бюджета рабочего времени проекта" и не станет камнем преткновения. Но, когда объём дополнительных трудозатрат составляет значительную часть начального бюджета, тут уже сторонам лучше вернуться за стол переговоров, в противном случае проект рискует быть прекращённым.

Мы определили три группы параметров проекта, результирующих действие факторов влияния. Какие же действия могут и должны предпринять участники проекта, для того чтобы достичь приемлемого результата. Очевидно, что работа по ограничению рисков должна начинаться ещё до осуществления проекта, в момент его разработки и оформления контрактной документации. Но и в ходе проекта и консультант, и заказчик должны сделать ещё очень многое.

Основные действия, позволяющие снизить риски консультационного проекта, можно подразделить на следующие группы:

- обеспечение правовых аспектов снижения риска, предполагающих описание в контрактной документации возможных спорных ситуаций, а также в явном виде оговаривающих интересы сторон в отношении работ;

- организационные аспекты, предполагающие эффективное управление ходом работ;

- технологические аспекты - обеспечение работ соответствующей методико-технологической и технической базой.

Мы также разделяем аспекты действий по снижению рисков на действия консультантов и действия заказчиков. Однако необходимо в данном контексте отметить, что правовые аспекты в силу специфики имеют обоюдную направленность и обеспечивают равенство сторон, заключающих сделку относительно консультационного проекта. В то же время организационные аспекты касаются в большей мере консультантов (что и понятно, работы в первую очередь выполняют они), а технологические касаются заказчика только в части технического обеспечения работ, да и то только в случаях, когда это предусмотрено соответствующими положениями контракта.

* * *

1. Основы экономической безопасности: Учеб.-практ. пособие / Под ред. Е.А. Олейникова. М., 1997.

2. Риск в современном бизнесе. М., 1994. С. 58; Балабанов И.Т. Риск – менеджмент. М., 1996. С. 21-22; Ащепков Л.Т. Лекции по оптимальному управлению: Учеб. пособие. Владивосток, 1996. С. 14.

3. Долан Э.Д., Линдсей Л. Микроэкономика. СПб., 1994.

4. Харрод Р.Ф. К теории экономической динамики. М., 1959; Ховад Р.А. Динамическое программирование и марковские цепи. М., 1964; Шумпетер Й. Теория экономического развития. М., 1982.

5. Fridman M. The Lag in the Effect of Monetary Policy // J. of Political Economy. 1961. October.

6. Гассенди П. Избранные произведения. М., 1966. С. 204; Вико Д. Основания новой науки об общей природе наций. Л., 1940. С. 118; Данилевский Н.Я. Россия и Европа. СПб., 1889. С. 282; Шпенглер О. Закат Европы. М., 1923. Т. 1. С. 122; Meadows D. u.a. Die Grenzen des Wachstums Bericht des Club of Rome zumr Lage der Menschheit. Stuttgart, 1972; Mesarovic M., Pestel E. Menschheit am Wendepunkt. 2. Bericht an den Club of Rome zur Weltlage. Stuttgart, 1972; Ольсевич Ю. Трансформация хозяйственных систем. М., 1994.

7. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха. М., 1991. Вып. 1. С. 19-22; Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. М., 1996. С. 11-23; Курс экономики / Под ред. Б.А. Райзберга. М., 1997.

8. Боков В. В., Забелин П. В., Федцов В. Г. Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной и зарубежной экономике. М.: ПРИОР, 2000.

9. Иванов Н. Глобализация и проблемы развития оптимальной стратегии // Мировая экономика и международные отношения. 2000. №2.

10. Сергеев М. Предпринимательский риск и стратегии предпринимателя // Проблемы теории и практики управления. 1999. №7. С. 45-47.

11. Ремизов Н., Гутцайт Е., Островский О. Комментарии к правилу (стандарту) аудиторской деятельности "Оценка риска и внутренний контроль" // Финансовая газета. 2001. № 12. Март.

Секция 5
ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

Е.Г. Агапова
*Самарская государственная
экономическая академия*

СТАНОВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВА
И ЕГО ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

Общеизвестно, что благоприятный социально-психологический климат в коллективе является мощным фактором успешного решения социальных и экономических проблем, увеличивает возможности эффективного использования его потенциала. Формирование и целенаправленное совершенствование психологического климата необходимо осуществлять постоянно. Особенно актуально это направление работы с персоналом на стадии становления организации, когда психологический климат возникает спонтанно. Применительно к ООО "Чапаевск-Продукт", возраст которого менее года, изучение психологического климата практически значимо, так как на предприятии высокая текучесть кадров, имеют место конфликты, которые не всегда решаются конструктивно.

В данной организации работает 41 человек, функции по управлению персоналом и функции отдела кадров выполняет менеджер по персоналу. Состав и структура кадров предопределяет основные проблемы формирования психологического климата.

В ООО "Чапаевск-Продукт" имеет место довольно широкий возрастной диапазон сотрудников (от 17 до 53 лет), но большая часть работников в возрасте до 30 лет, т.е. персонал относительно молодой. Это обстоятельство имеет ряд положительных моментов: меньше сложностей в обучении персонала, быстрее происходит адаптация к нововведениям, высокая потенциальная работоспособность.

Отрицательным моментом является то, что коллектив данной организации преимущественно женский (36 женщин и 5 мужчин), а женщины, как правило, берут больничный по уходу за ребенком, а также чаще болеют сами, чем мужчины. Также в женском коллективе чаще возникают межличностные конфликты из-за типично женских проблем.

Согласно приведенным ниже данным (табл. 1) большинство конфликтов вызвано объективными причинами, в том числе неудовлетворенностью различными компонентами производственной среды, но самый большой уровень конфликтности с коллегами на личной почве.

Причины конфликтов с коллегами

Причина	Уровень конфликтности
Несправедливое распределение работ	0,36
Выполнение дел, не входящих в обязанности	0,39
Неудовлетворенность распределением отпусков	0,17
На личной почве	0,60

Далее примерно одинаковое количество конфликтов возникает из-за несправедливого распределения работ и выполнения дел, не входящих в обязанности. Конфликты по работе можно считать неизбежными, так как в сфере торговли приходится часто контактировать друг с другом, а ООО "Чапаевск-Продукт" - первый супермаркет в г. Чапаевске, работники еще не адаптировались к нововведениям, привыкли работать "по старинке", торгуя индивидуально "через прилавок". Тренинги командной работы могут повысить уровень психологической совместимости и слаженности.

В группу показателей, характеризующих психологический климат в коллективе, входят также взаимоотношения по вертикали, то есть с руководителем. Можно сказать, что конфликты с непосредственным руководителем возникают из-за неудовлетворенности заработной платой, из-за выполнения дел, не входящих в обязанности работника, плохих условий труда, а также недовольства стилем руководства (табл. 2). Неудовлетворенность заработной платой и выполнением дел, не входящих в обязанности, сами работники объясняют тем, что выполняя большой объем работы, большей интенсивности и тяжести работы, они не получают большую заработную плату. Либо заработная плата вообще не возрастает, либо увеличивается не в такой пропорции, как увеличивается объем работы, у работников нет заинтересованности в большей интенсивности труда.

Причины конфликтов с начальством

Причина	Уровень конфликтности
Плохие условия труда	0,44
Неудовлетворенность заработной платой	0,43
Недовольство стилем руководства	0,40
Выполнение дел, не входящих в обязанности	0,41
Отсутствие перспектив роста	0,26
Нарушение трудовой дисциплины	0,10
На личной почве	0,36

Таким образом, настроение коллектива весьма чутко реагирует на производственные и внепроизводственные факторы. Изучив причины и уровень конфликтности, можно определить первоочередные задачи в работе с персоналом в период становления коллектива. Это в данном случае выработка навыков совместной работы (а не просто работы рядом), установление более тесной связи между интенсивностью труда и его оплатой, обучение руководителей социально-психологическим методам работы с персоналом.

ТИП ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И СОХРАНЕНИЕ ЛУЧШИХ КАДРОВ

Исследование организационной культуры вызывает большой интерес из-за высокой практической значимости для жизнедеятельности компаний разного типа, в том числе и относительно новых для нашей жизни - компаний сетевого маркетинга.

Сетевой маркетинг в настоящее время быстрыми темпами проникает в жизнь россиян. Среди многочисленных преимуществ этого вида деятельности можно отметить следующие: потенциально высокий заработок, полная гибкость занятости, каждый человек продвигается в бизнесе на основании достигнутых лично им результатов, общение.

Однако в организации и функционировании компаний, использующих данную систему продаж, есть серьезные проблемные моменты. Один из них - большая текучесть кадров (90% пришедших в сетевую структуру уходят из нее по тем или иным причинам). По мнению исследователей, ядром культуры организации являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми сотрудниками организации. Можно предположить, что одной из причин нестабильности персонала может быть несоответствие мотивационной сферы личности целям деятельности организации.

Для диагностики типа организационной культуры была выбрана одна из рабочих групп Самарского Дэнас-центра и использована методика рамочной конструкции, предложенная западными исследователями Камероном и Куинном. Корпорация "ДЭНАС МС" использует систему сетевого маркетинга для распространения своей продукции (уникальные приборы для немедикаментозного лечения, косметические средства и т.п.).

В соответствии с рекомендациями использования инструмента оценки организационной культуры для анкетирования были выбраны дистрибьюторы разных уровней с различными личностными характеристиками. Обобщенный профиль организационной культуры представлен на рис. 1. Сплошной линией обозначен профиль существующей на сегодняшний день культуры организации, пунктиром - профиль культуры, к которому необходимо стремиться, по мнению респондентов.

По мнению респондентов, в компании больше всего выражены клановый и адхократический типы культур. Акцент делается на гибкости и внутренней и внешней ориентации одновременно. Элементы рыночной и иерархической культуры выражены в меньшей степени. Обобщенный профиль предпочтительной организационной культуры немногим отличается от культуры существующей. По мнению опрошенных желательно увеличить долю адхократической составляющей культуры.

Ошибка!

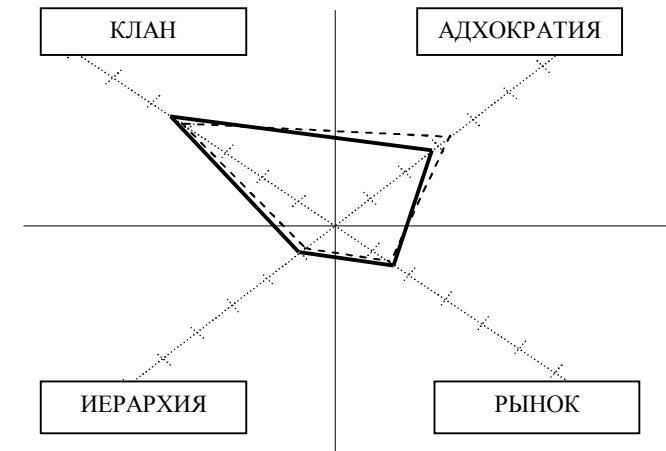


Рис. 1. Обобщенный профиль организационной культуры[1]

Доминирование клановых характеристик в организационной культуре исследуемой группы (дружественное место работы, организация - большая семья, доброе чувство к потребителям и забота о людях) во многом объясняется спецификой распространяемой продукции корпорации. Основной продукт - прибор для немедикаментозного лечения широкого спектра действия. Соответственно клиентами корпорации являются люди, имеющие проблемы со здоровьем. Главные цели деятельности Корпорации "ДЭНАС МС" - помощь людям в улучшении своего здоровья и достижении достойного материального состояния. Основными мотивами прихода в Корпорацию в качестве дистрибьютора по результатам опроса являются доход и здоровье (рис.2).

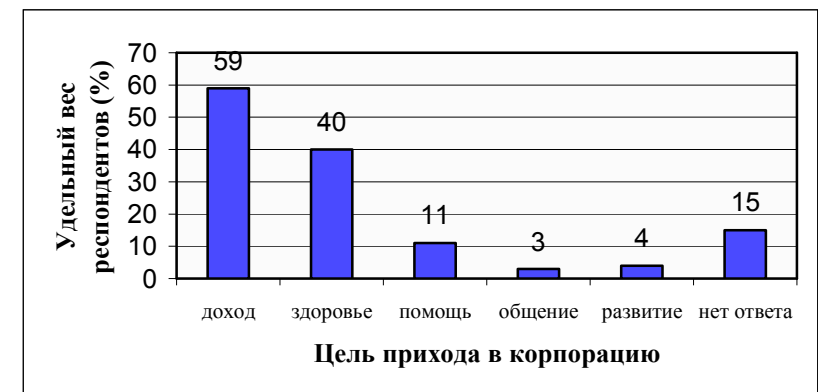


Рис. 2. Распределение респондентов в зависимости от цели прихода в корпорацию "ДЭНАС"

Можно сделать вывод, что рамочная конструкция пригодна для оценки организационной культуры в данной корпорации. По результатам диагностики выявлен преобладающий тип организационной культуры - клановый. Для успешной деятельности в команде с клановым типом культуры необходимы такие личные качества, как коммуникабельность, организованность, эмпатия, способность к обучению, новаторство, уверенность в себе, эмоциональность, энергичность. В период адаптации к новой деятельности следует уделять внимание развитию этих качеств новичка. В результате сопоставления типа организационной культуры и психологических характеристик дистрибьюторов можно наметить пути сохранения наиболее успешных кадров.

* * *

1. Камерон К.С., Роббер Э.К. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

В.А. Вайсбурд, И.В. Богатырева
*Самарская государственная
экономическая академия*

НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КОЛЛЕКТИВНЫХ ФОРМ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В рыночных условиях вопросы заработной платы являются наиболее сложными для предприятий. Актуальной проблемой, затрагивающей интересы и собственников средств производства, и наемных работников, является поиск эффективных систем заработной платы, наилучшим образом обеспечивающих связь между затратами, результатами труда и размерами оплаты труда.

Стремление работодателей более полно использовать трудовой потенциал работников, материально заинтересовать их в высоких конечных результатах работы предприятий и организаций привело к появлению широкого спектра новых для отечественной практики форм стимулирования коллективных результатов труда. Среди них - разнообразные коллективно-распределительные (бестарифные) системы оценки и оплаты труда, системы "пульсирующих" фондов оплаты и "плавающих" окладов, системы коллективного премирования, участия в прибылях, использование "компенсационных пакетов" и другие.

В настоящее время достаточно большое внимание экономистами уделяется бестарифным системам оплаты труда, суть которых состоит в том, что заработная плата работников основывается на долевом распределении денежных средств, предназначенных для оплаты труда. Бестарифные системы оплаты труда основаны на применении различных видов коэффициентов, применяемых для оценки квалификации и результативности труда работников и использовании их для распределения между работниками средств на оплату труда, сформированных тем или иным способом. Как правило, они не предусматривают гарантирован-

ной части заработка (тарифа) и содержат в себе элементы участия наемных работников в прибылях организации, предприятии. Фонд оплаты труда зависит от итогов хозяйственной деятельности предприятия, спроса потребителей на продукцию, размеров прибыли.

В российской практике используются различные варианты бестарифных систем оценки и оплаты труда: системы оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда; экспертная система оценки результатов труда; паевая система оплаты труда; комиссия система оплаты труда; система "ВСОТЭРКА"; система "РОСТ".

Основным элементом таких систем является коэффициент, который определяет долю каждого работника в коллективном фонде оплаты труда. Критерии определения этих коэффициентов многообразны и отражают содержание той или иной системы.

Наибольшее внимания заслуживают две последние модели организации оплаты труда.

Суть системы "Вилки Соотношений Оплаты Труда Разного Качества" состоит в том, что все работники предприятия в зависимости от их квалификации, должности, профессии, значимости выполняемых производственных функций делятся на группы. Для каждой из них соотношение в оплате труда разного качества устанавливается в виде "вилки" с достаточно широким диапазоном [1]. Реализация данной модели позволяет значительно сократить диапазон применения различного вида премий, доплат, надбавок или отказаться от них полностью, поскольку достижение показателей, которые стимулируются премиями, доплатами и надбавками, можно обеспечить применением "вилки" соотношений в оплате труда разного качества. Это упростит организацию оплаты труда, сделает ее более понятной и доступной для работников.

Отличительная особенность системы "Рыночной системы Оценки и Стимулирования Труда" состоит в том, что формирование и распределение ФОТ предприятия происходит вначале между подразделениями, а потом между работниками. Формирование фонда оплаты труда всего предприятия, его структурных подразделений и заработная плата работников ставится в прямую зависимость от объема реализованной продукции и трудового вклада подразделений и работников в конечные результаты всего коллектива. В центре внимания данной системы находится оценка труда, при которой труд работника, подразделения, всего предприятия находит выражение в сумме коэффициентов, которые затем используются в распределении фонда оплаты труда предприятия и его структурных подразделений [2].

Основными достоинствами данных систем являются заинтересованность всех работников в конечных экономических результатах работы предприятия, возможность применения данной организации оплаты труда к различным категориям работников (как к руководителям и специалистам, так и к рабочим всех профессий), возможность получения высокого заработка работниками. Главными недостатками бестарифных систем оплаты труда является: во-первых, они не предусматривают выплаты работникам гарантированной части заработка, во-вторых, субъективизм оценок трудового вклада работников.

Такой подход к организации заработной платы предполагает ответственность работников за коллективные результаты всего коллектива предприятия. Поэтому его целесообразно использовать на предприятиях, работники которого являются их собственниками. Материальный интерес работников данных предприятий, их ориентация на эффективность развития предприятия, увеличения размеров прибыли отождествляется с интересами собственников. Следовательно, доход работников можно увязать с размером получаемой предприятием прибыли.

Доход, получаемый собственником организации, предприятием в связи с владением собственностью, участием в капитале и т.д. (дивиденды, проценты на вложенный капитал, бонусы и другие), но не в связи с его обязанностями по конкретной должности, с выполнением конкретной работы в организации, на предприятии, к оплате труда не относится. Оплата труда каждого члена коллектива в указанных случаях будет являться частью дохода, заработанного совместно всеми работниками предприятия.

Наемные же работники не должны нести ответственность за коллективные результаты труда. Поэтому размер их заработка неправомерно увязывать с результатами хозяйственной деятельности предприятия (прибылью).

Указанные выше преимущества и недостатки бестарифных систем оплаты труда, заставляют предприятия вводить смешанные системы оплаты труда, при которых для начисления заработной платы руководителей и служащих используются элементы бестарифной системы оплаты, а для начисления заработной платы рабочих - тарифная система оплаты труда.

Одним из инструментов эффективного управления предприятием в странах с рыночной экономикой, являются системы коллективного премирования и участие работников в прибылях предприятий.

Иногда, в экономической литературе под системой коллективного премирования подразумевают систему участия в прибылях [3].

Несмотря на внешнюю схожесть форм, методов предоставления трудящимся соответствующих выплат и зависимость последних от конечных результатов работы коллектива, между двумя этими системами стимулирования есть существенное различие. Начисление премий работникам в системах коллективного премирования осуществляется за отдельные показатели, характеризующие результаты производственной деятельности (повышение производительности труда, качества продукции, снижение издержек, экономия фонда заработной платы или материалов и т.д.). Источником премирования является добавочная внутризаводская прибыль (экономия, получаемая за счет снижения производственных издержек). В системах участия в прибылях вознаграждение работникам начисляется за результаты как производственной, так и коммерческой деятельности. Источником выплаты вознаграждения является общая прибыль предприятия. Размер балансовой прибыли предприятия зависит не только от производственных показателей, но и от результатов коммерческой деятельности, на которую в свою очередь оказывают влияние конъюнктура рынка, уровень цен и т.д. [4].

Системы коллективного премирования и участия работников в прибылях получили большое распространение за рубежом. В западных странах наиболее популярными являются следующие системы коллективного премирования: система "Скэнлона", система "Раккера", система "Импрошейр".

В 1889 г. на заседании Международного конгресса было дано понятие термина "участие в прибылях". Оно определялось как выплаты в соответствии со свободной согласованными схемами заранее установленной и не подлежащей изменению по решению работодателя доли прибылей данного предприятия значительной части его рядовых сотрудников [5].

Система участия работников в прибыли - это раздел между ними и компанией дополнительной прибыли. Она характеризуется следующими особенностями: во-первых, формирование корпоративного интереса, который стимулирует работников к достижению максимальных коллективных результатов; во-вторых, системы участия в прибылях просты и понятны для работников; в-третьих, наличие обоюдного интереса в распределении прибыли предприятия между наемными работниками и собственниками предприятий.

Участие работников в прибылях предприятия уже давно рассматривается предпринимателями как один из важнейших факторов стимулирования трудовой мотивации и высокой конкурентоспособности предприятия, как средство сохранения социального мира внутри него и как фактор повышения заинтересованности работников в его экономическом успехе. Эффективность применяемых систем участия подтверждается следующими данными: с помощью эконометрических методов было установлено, что у фирм, использующих участие в прибылях, производительность труда была выше на 32 %, чем у фирм, их не применяющих [6].

С целью повышения заинтересованности работников в конечных результатах производства используют их участие не только в прибылях, но и капитале предприятий. Выбор той или иной формы вознаграждения в первую очередь зависит от цели предприятия. В условиях наращивания объемов производимой продукции и привлечения дополнительных инвестиций в производство, предпочтительней вместо премий из прибыли на стимулирование персонала направлять часть акций. Интерес руководителей предприятий к системам участия в капитале обусловлен необходимостью усиления заинтересованности прежде всего менеджеров и специалистов в общих результатах деятельности в связи с обострением конкуренции на мировом рынке.

Наиболее распространенной формой участия в капитале в странах с развитой рыночной экономикой являются так называемые планы владения акциями для служащих. Для систем участия в капитале образуются фонды за счет привлечения средств работников. Эти системы создаются для увеличения доходов, как работников, так и самой фирмы.

По оценкам Национального центра рабочей собственности, в 1989 г. в США действовало приблизительно 10 тыс. компаний, работники которых полностью или частично владели акциями своих предприятий. Акционерами своих предприятий стали более 10 млн. человек, что составляет примерно 25 % занятых в корпоративном секторе экономики США. В целом пере-

ход к коллективной собственности позволяет задействовать дополнительные резервы повышения производительности труда. В результате увеличивается количество сторонников более широкого применения этой формы собственности на американских предприятиях [7].

Одной из форм участия в капитале являются опционы на акции. Опцион, т.е. право на приобретение акций компании, используется как средство привязки личных материальных интересов менеджеров к возрастанию рыночной стоимости собственного капитала фирмы. Такое право может быть реализовано через некоторый промежуток времени, но цена фиксируется в опционе заранее, в момент его предоставления. В результате менеджер, получивший опцион, заинтересован в повышении рентабельности фирмы, которое обеспечит рост рыночной стоимости акций и принесет ему крупное дополнительное вознаграждение.

Как уже ранее говорилось, участие персонала в прибылях и капитале широко распространено в США и странах Западной Европы. При этом во Франции принят ряд законов, представляющих финансовые льготы фирмам, практикующим выплаты рабочим из прибыли и продажу им акций. Авторы доклада ИЭ РАН отмечают, что в России государственная политика подобного рода не реализуется. Но в перспективе стимулирование наемного работника к приобретению им собственности должно стать одним из направлений социальной политики государства. Это возможно только при условии расширения среднего класса, резервом формирования которого в ближайшем будущем являются представители малого и среднего бизнеса [8].

В 70-х гг. прошлого столетия на предприятиях индустриально развитых стран стали использоваться "компенсационные пакеты". Такая модель предусматривает, что работник помимо заработной платы получает дополнительные льготы. Этот вид стимулирования обходится компании не так дорого, а отдача от него порой бывает очень значительной, так как, помимо удовлетворения потребностей отдельных работников, коллективные формы стимулирования способствуют сплоченности коллектива, формированию "корпоративного сознания", что, несомненно, сказывается на производительности труда. Список таких мер может быть достаточно большим.

Формирование фонда социальных выплат, определение его структуры и распределение среди работников на каждом из предприятий зависят от созданной системы стимулирования за коллективные результаты труда, а также направленности социальной политики, проводимой руководством и профсоюзным комитетом. При определении размера социальных выплат различным категориям персонала на предприятия учитываются следующие: соблюдение принципа социальной справедливости и заинтересованность работников в улучшении результатов деятельности компании.

Социальные выплаты на предприятиях работникам обычно представляются в виде: организации питания внутри компании; оплаты транспортных расходов; бесплатного медицинского обслуживания; помощи в получении дополнительного образования; программы страхования; организации корпоративных пенсионных и сберегательных фондов; проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий; организации совместных поездок; других социальных выплат.

Применение таких форм коллективной мотивации может оказаться не только полезным, но и выгодным. Дело в том, что все сотрудники вынуж-

дены тратить деньги на обеды и транспорт. Эти средства они получают от предприятия в виде заработной платы. Существующая ныне в России система налогообложения такова, что выплачивать сотрудникам высокие оклады и при этом не нарушать закон, компании не в состоянии из-за высоких налоговых издержек. В то же время, оплата таких расходов фирмой не влечет за собой столь высоких издержек. Таким образом, система оплаты части расходов сотрудников компанией выгодна и тем и другим. С другой стороны, большинство работников хотят иметь доступ к качественному медицинскому обслуживанию, спортивным сооружениям, получать дополнительное образование, иметь страховки и дополнительные пенсии. Однако эти расходы по карману далеко не всем. Если эти расходы берет на себя компания, то они становятся гораздо доступнее из-за того, что компании легче обеспечить меньшую стоимость этих услуг, чем отдельному человеку. Таким образом, получение от компании тех дополнительных благ, которые работник не может позволить себе сам, повышает его заинтересованность в работе в компании, то есть серьезно мотивирует его. Необходимо понять, что в сегодняшних условиях предоставление значительного социального пакета может быть гораздо более привлекательным способом компенсации сотрудникам фирмы, чем простое повышение заработной платы. При этом важно определить, какие формы коллективного стимулирования будут наиболее эффективны для конкретной компании. Особенно это касается тех компаний, которые на определенном этапе развития значительно ограничены в средствах для проведения социальных программ.

В странах с развитой рыночной экономикой сфера применения социальных выплат в последние годы находит все более широкое применение. Так, на фирмах США в результате использования "Планов гибких социальных льгот и выплат" доходы работников в целом растут быстрее, чем оплата труда [9]. В Германии в 1966 г. в общей сумме дополнительные затраты на персонала в процентах к вознаграждению за труд составляли в промышленности 43,4 %; в 1992 г. - 83,8 % [10]. В России же после 1992 г. многие предприятия сужают сферу применения социальных выплат прежде всего за счет передачи на баланс местных органов власти своих социальных учреждений.

Повышение эффективности этих систем, их развитие и распространение нуждаются в тщательном изучении накопленного опыта их практического применения, теоретическом обосновании и методическом обеспечении.

* * *

1. См.: Волгин Н. А. Современные модели оплаты труда: Методика и рекомендации по внедрению. М., 1992.

2. См.: Белкин В, Белкина Н. Система "РОСТ" в действии // Социальная защита. Трудовые отношения. 2000. № 3. С.3 - 10.

3. См.: Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А.Швандара; 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 466.

4. Вайсбурд В.А. Организация оплаты труда в странах с развитой рыночной экономикой: Учебное пособие / Самар. гос. экон. акад. Самара, 1996. С. 71.

5. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. М.: Финансы и статистика, 2003. С. 300.

6. См.: Гаузнер Н., Иванов Н., Любимова В. и др. Развитие "экономики участия" в передовых странах Запада // МэиМО. 1990. № 5. С. 85.

7. Грейсон Дж.К.Мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. / Авт. предисл. Б. З. Мильнер. М.: Экономика, 1991. С. 17.

8. См.: Социальные приоритеты и механизмы экономических преобразований в России: доклад РАН // Вопр. экономики. 1998. № 6.С. 21.

9. Экономика предприятия: Учебник для вузов. / Под ред. проф. В.Я.Горфинкеля, проф. В.А.Швандара; 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 468.

10. Цандер Э. Оплата труда на малых и средних предприятиях. 10-е изд., актуализир. и доп. / Пер. с нем. В.П.Воронькова; под общ. ред. Р.М. Гринева. Обнинск: ГЦИПК, 1995. С. 238.

Г.А. Дудин
Самарский филиал
Восточного института
экономики, гуманитарных наук,
управления и права

МАТЕРИАЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ (на примере Октябрьского района г. Самара)

Данная статья основана на материалах социологического исследования "Социальное самочувствие жителей Октябрьского района г. Самара", проведенного в конце декабря 2003 г. - начале января 2004 г. социологической группой научно-исследовательской лаборатории кафедры "Государственное и муниципальное управление" Самарского муниципального института управления [1]. Опрашивались жители района в возрасте 18 лет и старше по репрезентативной выборке (вероятность случайной ошибки - 5%). Район по социальным характеристикам является относительно "средним" для г. Самара.

В ответах на вопрос об основных проблемах, которые беспокоят больше всего в повседневной жизни, на первом месте - "Низкий уровень заработной платы". Это отметили около половины опрошенных жителей (46,0%).

Более половины от всех опрошенных (51,6%) отметили, что они работают в настоящее время. Именно к работающим был обращен вопрос об экономическом положении их предприятия.

При этом примерно двое из каждых пяти (42,9%) считают, что экономическое положение их предприятия не меняется. Примерно четвертая часть (27,4%) ответивших считает, что положение улучшается, а один из каждых семи (14,3%) ответивших признает, что положение их предприятия ухудшается.

Работающие в подавляющем большинстве дали отрицательные ответы на вопрос о том, устраивает ли их уровень оплаты их труда. В том числе 29,1% из них дали ответ "Совершенно не устраивает" и 42,9% - "Пожалуй, не устраивает". В сумме отрицательные ответы составляют 72,0%.

Лишь небольшая часть (примерно пятая часть) работающих респондентов дала положительные ответы на вопрос об оплате их труда: "Вполне устраивает" - 7,2% и "Пожалуй, устраивает" - 11,9%. В сумме положительные ответы составляют 19,1%.

Если представить данные по этому вопросу в индексной форме, то получим индекс, равный -0,35 при диапазоне от -1 до +1. То есть индекс

оценок работающими уровня оплаты своего труда находится в отрицательной зоне и на весьма низком уровне.

Сопоставим полученные мнения с распределением ответов на вопрос о том, какой месячный заработок устроил бы работающих людей в настоящее время.

Так, относительно наибольшая доля - 25,7% от ответивших (модальная величина) - указала в качестве приемлемого уровня заработка 10 тыс. руб. На втором месте по частоте упоминания - уровень заработка в 15 тыс. руб. (22,2% от опрошенных указали этот уровень). На третьем месте по частоте упоминания - 30 тыс. руб. (14,6% от опрошенных). На четвертом месте - 20 тыс. руб. (9,4% от опрошенных) и на пятом месте - 5 тыс. руб. (7,6% от опрошенных). Кроме того, весьма часто упоминались в качестве приемлемого размера заработка 7 и 8 тыс. руб.

Если исключить крайние варианты, то картина будет выглядеть следующим образом.

Почти 44% от опрошенных признают в качестве приемлемого для них сегодня уровень заработка в пределах от 5 до 10 тыс. руб. (включительно). Более 67% от опрошенных - в пределах от 5 до 15 тыс. руб. (включительно). Более 77% от опрошенных - в пределах от 5 до 20 тыс. руб. (включительно).

То есть, в целом, показатели "вращаются" вокруг цифр 10 - 15 тыс. руб.

На сколько человек в семье при этом приходится приемлемый ("желаемый") заработок? В основной массе семей опрошенных от 2-х до 4-х человек. При этом в каждой третьей семье - по три человека, включая опрашиваемых. В каждой четвертой семье - по два человека и в каждой четвертой семье - по четыре человека.

Следует, таким образом, учесть, что зарплата работающего должна делиться и на иждивенцев, в итоге на самого работающего приходится (в среднем) не более, чем половина или две трети получаемой зарплаты.

Об общей структуре источников доходов можно судить по приводимым далее данным.

Распределение ответов на вопрос "Перечислите, пожалуйста, все источники доходов Вашей семьи":

Варианты ответов	% от числа ответов	% от числа ответивших
Заработная плата	34,4	48,0
Пенсия, пособия, стипендия, компенсации, дотации	34,4	48,0
Регулярная заработная плата по совместительству	1,3	1,8
Случайные, разовые заработки	6,2	8,7
Доход от личного подсобного хозяйства	1,5	2,1
Дивиденды от акций	0,4	0,6
Проценты по вкладам в банке	0,6	0,9
Помимо зарплаты доходов не имею	20,4	28,5
Другое	0,8	1,1
в том числе:		
денежная помощь детей	0,4	0,6
материальная помощь и поддержка детей	0,2	0,3
материальная помощь опекунов	0,2	0,3
Всего	100,0	139,9

Как видно из таблицы, основные источники доходов, во-первых, - заработная плата (48,0% от ответивших) и, во-вторых, - пенсия, пособия, стипендия, компенсации, дотации (также 48,0% от ответивших).

28,5% от всех ответивших на вопрос об источниках доходов (а ответ не дали всего несколько человек по всему массиву опрошенных) помимо заработной платы доходов не имеют. А случайные, разовые заработки имеют лишь 8,7% от всех ответивших (а практически - от всех опрошенных). Другие источники доходов отметила очень небольшая часть опрошенных.

То, как оценивают свой жизненный уровень опрошиваемые, можно определить более конкретно, прежде всего, в связи с проблемой питания.

Лишь примерно третья часть опрошенных (34,7%) признают свой уровень питания в качестве нормального. Чуть больше половины опрошенных (51,5%) указали на трудности в отношении питания - "Кое в чем приходится себя ограничивать". Не мало и тех, кто отметил крайний вариант - "Питаемся плохо, во всем себя ограничиваем" - таковых 11,2% от опрошенных жителей.

Близкие по духу ответы получены от респондентов и в отношении своего жизненного уровня в целом.

Так, считают, что живут без излишеств, 45,3% опрошенных жителей (это - относительно самая большая доля, модальная величина). Отметим, что живут от зарплаты до зарплаты - 34,7% опрошенных.

Можно сделать вывод, что, если основной массе населения все же удастся "выкроить" средства на питание, то на все остальное средств недостаточно подавляющему большинству опрошенных.

Самый благоприятный вариант - "живу в полном достатке, материальных затруднений не испытываю" - отметили лишь 6,8%.

А каждый двенадцатый респондент отметил крайнюю позицию: "Не могу свести концы с концами, денег не хватает на самое необходимое" (8,2%).

Показательно и различие в оценках своего жизненного уровня между мужской и женской частью опрошенных жителей.

В группах респондентов, давших ответ "живу в полном достатке, материальных затруднений не испытываю", среди мужчин такой ответ встречается примерно в два с половиной раза чаще, чем среди женщин. То есть такой ответ дали 10,6% мужчин и 4,0% женщин.

А в группах респондентов, давших ответ "не могу свести концы с концами, денег не хватает на самое необходимое", соотношение обратное: то есть такой ответ дали 5,0% мужчин и 10,6% женщин.

Среди ответивших "живу от зарплаты до зарплаты, приходится экономить", также больше женщин - 37,9% среди женщин и 30,5% среди мужчин.

Эти данные можно рассматривать как свидетельство более трудного материального положения женской части населения, особенно, если учесть, что среди женщин немало матерей-одиночек и одиноких женщин-пенсионерок.

Стоит вспомнить и материалы по вопросу о желательном заработке. Ведь некоторая часть работающих респондентов (около 3,5%) указала - как приемлемый для них сегодня уровень их заработной платы - 3 и 4 тыс.

руб. Можно предполагать, что они лишь "мечтают" о такой зарплате, а фактически имеют заметно меньший ее уровень.

Анализ восприятия сложившейся ситуации жителями района показывает, что примерно пятая часть респондентов (21,2%) резко отрицательно оценивают свое положение ("терпеть наше бедственное положение уже невозможно"). Почти половина опрошенных (47,1%) оценивают жизненную ситуацию как трудную, хотя и терпимую ("жить трудно, но можно терпеть"). Более или менее положительно оценивают жизненную ситуацию ("все не так плохо и можно жить") чуть более четверти (27,1%) опрошенных.

То есть, можно считать, что основная часть опрошенных жителей это - "терпеливые люди" ("терпеливый народ").

Анализ факторов, которые могут улучшить настроение жителей, показывает, что в первую очередь улучшит настроение увеличение доходов - так считает 42,4% опрошенных.

* * *

1. Аналитический отчет по теме: "Социальное самочувствие жителей Октябрьского района г. Самара" / Г.А. Дудин, О.В. Малютина, В.Р. Маслова; Самарский муниципальный институт управления. Самара, 2004. 40 с. (на правах рукописи).

Е.П. Железникова
*Самарская государственная
экономическая академия*

ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВНОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Труд - явление общественное, т.к. это целесообразная деятельность людей, в результате которой создаются материальные или духовные ценности, услуги, направленные на удовлетворение потребностей каждого человека и общества в целом. Для плодотворного труда необходим выбор определенных форм его разновидностей, отличающихся друг от друга особенностями решения вопросов по отдельным элементам организации труда.

Можно выделить две формы организации труда: индивидуальную и коллективную.

Коллективной называют форму организации труда, при которой производственное задание устанавливается в целом какому-либо подразделению предприятия, учет выполненной работы ведется по конечным результатам труда работников этого подразделения, заработная плата также первоначально начисляется всему подразделению, и лишь только затем она делится между работниками.

Коллективные формы организации труда не являются чем-то принципиально новым. Корни этого явления тянутся из глубины веков. Они зарождались из родового быта. В России богатство и частная собствен-

ность никогда не поощрялись церковью. Поэтому для нее были свойственны и естественны только две формы собственности: казенная (государственная) и общественная (общинная).

Из истории России видно, что основы коллективной организации труда были заложены в XIII в. в территориальной общине, изначально основанной на кровнородовых интересах, а в последствии - с преобладанием хозяйственных интересов. Зачастую общины формировались по договору, т.е. вскладчину, иногда на ограниченный период.

Позднее стали организовываться торговые товарищества и артели, представляющие собой добровольное объединение людей для совместной работы с участием в общих доходах, с общей ответственностью на основе круговой поруки, что в современном смысле означает: производственная организация с полной материальной ответственностью за конечные результаты коллективного труда и имущество, коллективно владеющая средствами производства. В этот же период возникли промысловые артели в России рыбопромышленные, строительные, а позднее - в начале XVII в., широкое распространение получили артели каменщиков, плотников, кузнецов. Однако наибольшее развитие артели имели среди крестьян, занимающихся промыслом морских животных. С XVIII в. начинает проследиваться определенная территориальная специализация артелей. Если в Сибири и на Урале основную массу артелей составляли промыслово-охотничьи и артели, занятые в горнодобывающем производстве, то в европейской части России они создавались в основном в среде ремесленников.

В конце XIX в. появились артели счетоводов, электромехаников, инженеров, бухгалтеров, продавцов, появилось большое количество артелей по обработке молочных продуктов. Они характеризовались разнообразием подходов к формированию коллектива и распределению заработной платы. Особенности каждой артели определялись прежде всего характером производимых работ. Общими для всех артелей являлись полная ответственность членов артели за результаты труда и имущество, широкий круг самостоятельно решаемых вопросов, а также высокая роль договора в регулировании отношений внутри артели и с внешним миром.

В 60-х гг. позапрошлого столетия на Урале на Николаевском оружейном заводе возникла одна из первых артелей в промышленности численностью 60 человек, позднее достигшей 150 человек.

Основные принципы организации этой артели заключались в следующем:

- каждый член артели обязан был в ней непосредственно работать, участие в делах артели только лишь финансами не допускалось;
- каждый член артели обязан был внести вступительный денежный взнос;
- все члены артели были равны в управлении делами независимо от заработка и прибыли;
- заработная плата назначалась в зависимости от квалификации и полученной прибыли;
- ответственность за долги и обязательства распространялась только на имущество артели.

Деление прибылей или оплата труда осуществлялась по результатам коллективного труда с учетом индивидуального вклада. Распределение работ производилось руководством в зависимости от конкретного заказа и умений отдельного члена артели. Часть прибыли шла в общий фонд.

Успешная трудовая деятельность, самоуправление, заинтересованность в конечном результате труда стимулировали процессы рационализации и технического творчества, что позволило за первые три года существования артели повысить производительность труда более чем в 10 раз.

Аналогичные артели создавались и в других областях страны.

Развитие крупных производств, углубление специализации в промышленности, низкий уровень образования рабочих и др. привело к снижению значимости артелей. Серьезное влияние на распад артелей и подобных им организационных форм оказали переход к директивным методам управления в годы советской власти, жесткие ограничения в отношении частной собственности, внедрение промкооперации и, в частности, массовые чистки так называемых "диких" артелей в 1928-1929 гг.

Л.А. Илюхина

*Самарская государственная
экономическая академия*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАО "САМАРСКАЯ КАБЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ"

Повышение эффективности управления кадрами - сегодня важное направление стратегии любой организации. Рассмотрим как решается данная проблема в ЗАО "Самарская кабельная компания", где проходит процесс освоения службой управления персоналом нового информационного программного продукта "БОСС-Кадровик".

Внедрение "БОСС-Кадровик" на ЗАО "СКК" планируется в три этапа:

I - внедрение модулей штатно-кадрового учета и управления (модуль "Штатное расписание" + модуль "Учет кадров").

II - внедрение модуля "Расчет заработной платы" и модулей "Табельный учет" и "Учет в ПФР" для обеспечения единства учета труда и заработной платы.

III - интеграция системы "БОСС-Кадровик" с другими программными средствами, находящимися в эксплуатации в организации, включая финансово-хозяйственные информационные системы.

На данный момент в опытной эксплуатации опробованы модули "Штатное расписание", "Учет кадров", "Табельный учет", "Расчет заработной платы", частично - "Пенсионный фонд".

Программный комплекс "БОСС-Кадровик" по своей функциональной и системно-технической архитектуре удовлетворяет всем основным базовым требованиям, предъявляемым сегодня к корпоративным системам управления персоналом.

В настоящее время система успешно внедрена и используется в таких организациях, как ЮКОС, КАРЕЛЭНЕРГО, Петербургский метрополитен, Надвоицкий алюминиевый завод и др.

Опыт внедрения в российских организациях сложных корпоративных информационных систем показывает, что реальная отдача от системы оказывается несколько ниже, а сроки внедрения и связанные с ним затраты существенно выше ожидаемых. На самом же деле из-за несовершенства системы управления организацией порой сводятся на нет мощные функциональные возможности выбранной системы.

Повышение интегральной эффективности в результате внедрения системы зависит от того, как скоро система начнет функционировать в полную силу.

Существует масса внутренних проблем при внедрении системы.

В организации в данный момент задействованы несколько автономных информационных систем, как покупных, так и разработанных специалистами Отдела информационных систем Самарской кабельной компании.

Для достижения эффективного управления совокупностью всех автоматизированных модулей необходим четко налаженный интерфейс. Аналитики организации совместно с программистами довольно успешно справляются с этой проблемой. В данный момент решается проблема стыковки данных программного средства "БОСС-Кадровик" и системы контроля доступа (электронная проходная).

Нельзя не отметить и то, что каждая организация, как правило, имеет свои уникальные особенности, которые могут не быть охвачены готовым программным продуктом. В частности, если рассматривать конкретно внедрение "БОСС-Кадровика", специалисты Отдела информационных систем столкнулись со спецификой расчета зарплаты в организации, связанной с введением новых систем и видов оплат.

Но основной, и, пожалуй, самой главной проблемой явилось то, что создаваемые команды по внедрению оказываются оторванными от реальных процессов, протекающих в организации. К тому же необходима хорошо отлаженная организация взаимодействия между подразделениями Компании, четко разграниченные полномочия ведения базовой нормативно-справочной информации. Очевидно, что нескоординированная работа подразделений-участников внедрения, несвоевременно предоставляемая ими информация являются существенными помехами процесса автоматизации и функционирования системы в целом. Последствия - медленное внедрение системы, рост затрат, увеличение срока окупаемости и т.п.

В связи с вышесказанным, в организации предстоит решить следующие проблемы:

- определить пути снижения затрат на внедрение системы;
- как можно быстрее предпринять шаги по снижению затрат на внедрение;
- определить способы повышения эффективности системы.

Очевидно, что это очень непростые проблемы. Тем не менее, есть подход, который позволяет существенно сократить затраты на первом этапе внедрения системы и обеспечить более полное использование ее функциональных возможностей на последующих этапах. Этот подход ориентирован на применение методик моделирования и анализа бизнес-процессов системы управления организацией.

Бизнес-процесс - это целенаправленный поток работ, переходящий от одного подразделения организации к другому. Вообще говоря, вся деятельность организации представляет совокупность большого числа процессов. Это означает, во-первых, что надо сформировать модель бизнес-процессов организации, провести анализ ключевых процессов, разработать их новые, оптимальные варианты, а затем заняться реорганизацией. Очевидно, что устранение какого-то одного неэффективного процесса нижнего уровня не приведет к существенному улучшению ситуации. Необходим комплексный подход, позволяющий реорганизовать систему управления персоналом в целом.

Архитектура интегрированных информационных систем предназначена для адекватного отражения процессов, проходящих в организации. В процессе описания процессов к ним привязываются блоки информационной системы. Этот способ позволяет наилучшим образом использовать функциональность внедряемой системы автоматизации.

В процессе реорганизации системы управления на всех стадиях в работу включаются процессные команды из сотрудников организации, прошедших необходимое обучение методологии и работе с инструментарием. Такая методика внедрения позволяет интегрировать многочисленные локальные решения в единую корпоративную систему. Подобный подход выглядит наиболее естественным и органичным, процессная ориентация управления становится востребованной.

При реализации подобных систем из самой "эволюционности" процесса внедрения возникают дополнительные преимущества. Фактически работы начинают интегрироваться в процесс, не мешая его участникам, а добавляя новые качества, свойства или возможности исполняемых работ. Так постепенно формируется система управления рабочими процессами, которые по сути представляют собой потоки выполняемых работ. При этом накладные расходы на содержание системы со временем не растут, а сокращаются.

Рассмотрим в качестве примера два модуля: "Штатное расписание" и "Учет кадров".

Основная задача модуля "Штатное расписание" - описание организационной структуры корпорации. Этот модуль системы предназначен для сотрудников планово-экономического отдела или отдела труда и заработной платы. С помощью модуля сотрудники отделов описывают организационную структуру организации и его штатное расписание (рис. 1).

Структура организации представляется в виде иерархически организованного "дерева" подразделений. Для каждого из подразделений задается перечень штатных единиц с соответствующими атрибутами. Модуль поддерживает работу с несколькими фирмами (организациями).

Важным и необходимым элементом работы по ведению штатного расписания является подготовка и учет документов (приказов, распоряжений и пр.), закрепляющих изменения структуры организации и его штатного расписания. Модуль "Штатное расписание" обеспечивает возможность формирования таких документов при проведении соответствующих операций, их учет и ввод в действие, а также позволяет готовить внутреннюю и внешнюю отчетность планово-экономического отдела организации.

Рис. 1. Представление доступа к штатному расписанию фирмы

Основные функции модуля:

1. Создание и ведение корпоративной структуры организации любой сложности.
2. Формирование иерархии подчиненности подразделений организации. Создание новых, а также переподчинение и ликвидация имеющихся подразделений на основании подготовленных и подписанных приказов, решений.
3. Формирование штатного расписания структурных подразделений организации. Ведение действующего и планируемых вариантов штатных расписаний.
4. При работе по планированию штатного расписания есть возможность создания нескольких их версий.
5. Перегруппировка штатных единиц, изменение атрибутов штатных единиц, групповое изменение окладов на основании подготовленных и подписанных приказов.
6. Получение основных форм отчетности по штатному расписанию и по фактической расстановке персонала как по структурным подразделениям, так и по организации в целом.
7. Возможность для каждой позиции штатного расписания указывать произвольные доплаты и произвольные параметры для характеристики.
8. Поддержка работы с окладами, часовыми ставками и тарифной сеткой.
9. Ввод предпосылок (плановые счета, темы затрат) для дальнейшего аналитического учета заработной платы сотрудников (с автоматическим отслеживанием их в модуле "Расчеты заработной платы").
10. Работа с приказами о начислениях и удержаниях с автоматическим формированием текстов пунктов приказов.
11. Формирование различных выходных документов и форм отчетности по штатам, отчетность для Госкомстата РФ.

Основные задачи модуля "Учет кадров" - ведение всей учетной работы по персоналу - выполнение операций по приему, перемещению,

увольнению сотрудников, а также по подготовке и учету приказов, формированию разнообразных списков и отчетных документов.

Модуль предназначен для руководителей, инспекторов отделов кадров и менеджеров по персоналу.

Он позволяет выполнять основные операции по приему, перемещению и увольнению сотрудников, для чего могут использоваться личные карточки сотрудников и кандидатов на работу. Движение кадров в организации сопровождается подготовкой и учетом кадровых документов (приказов, распоряжений и пр.), которые автоматически формируются в модуле при проведении соответствующих операций (рис. 2).

Рис. 2. Представление доступа к личной карточке сотрудника

Кроме большого количества "стандартной" информации о сотруднике, можно вводить дополнительные атрибуты с произвольными значениями. По введенной, таким образом, информации возможно осуществлять структурированный поиск.

Пользователи могут самостоятельно готовить различные отчеты по персоналу организации, формировать списки на основании произвольно сформированного запроса.

Основные функции модуля:

1. Общие кадровые операции работы с персоналом - прием, перемещения, замещения, увольнения (с контролем превышения лимита вакансий и вилки окладов).
2. Ведение полной архивной информации по кадровому учету с историей движения персонала. Ведение истории назначений.
3. Оформление неявок - больничные листы, отпуска, командировки: расчет процента оплаты пособия по временной нетрудоспособности в зависимости от стажа работы; формирование графика отпусков; формирование командировочного удостоверения.
4. Мотивация персонала - учет поощрений и взысканий по сотрудникам, а также учет социальных льгот (подарки, материальная помощь) и услуг по страхованию, предоставленных сотрудникам.

5. По основным кадровым операциям ведутся журналы, такие как журнал отпусков, больничных листов, журнал командировок, поощрений, социальных льгот, кадрового резерва, трудовых договоров, трудовых книжек, временных замещений и др.

6. Ведение личных карточек сотрудников (текущий стандарт Госкомстата РФ с фотографиями), а также другой произвольной информации по сотруднику.

7. Ведение учета аттестации и переподготовки кадров (с историей и результатами аттестации сотрудников).

8. Ведение работы по подбору персонала:

- работа с кандидатами на вакансию (с заполнением стандартного досье на каждого в списке кандидатов на вакансию),

- формирование кадрового резерва (из сотрудников холдинга для конкурсного замещения вакантных должностей и для планирования должностного роста сотрудников).

А.Ф. Картавенко

*Самарская государственная
экономическая академия*

НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

На современном этапе рыночных преобразований можно констатировать тот факт, что Россия вступила на путь относительно стабильного социально-экономического развития. Это стабильность вовсе не означает полного прекращения реформ, а лишь переводит их из разряда радикальных (коренных), меняющих суть каких-либо отношений, в разряд общих прогрессивных изменений.

Как на общегосударственном уровне, так и на уровне предприятий произошли существенные изменения. Производители сегодня практически не испытывают на себе нерыночные методы воздействия, и все увереннее продолжают двигаться по пути повышения конкурентоспособности и прибыльности предприятия, изыскивая внутренние резервы. Такое положение требует от каждого производителя снижения всех видов затрат, в том числе и трудовых.

Несмотря на вышесказанное, именно в сфере трудовых отношений (как на уровне государства, так и на уровне предприятий), наблюдается медленное развитие, а во многих случаях и ухудшение положения. Не является исключением и ситуация в области нормирования труда.

За время преобразований центр тяжести управления нормированием труда перенесен от государства на уровень предприятий. Это выразилось в почти полном отказе государства от вмешательства в решении проблем нормирования труда. Первым шагом в этом направлении стало сокращение бюджетных средств на содержание и функционирование государственных структур, прямо или косвенно связанных с научно-исследовательской деятельностью в области нормирования труда (НИИТруда, Центральное бюро нормирования труда, отраслевые НИИ и др.).

Действительно, за период с начала преобразований в этих организациях снизилась численность сотрудников, а с их уходом были свернуты целые направления исследовательской работы. Оставшиеся же работники (лица, как правило, пенсионного и предпенсионного возраста), хоть и имеют огромный опыт, не способны коренным образом повлиять на изменение ситуации.

Все вышесказанное привело к тому, что в области нормирования труда появились негативные процессы, без воздействия на которые, множество вопросов социально-трудовых отношений останутся без ответов. В связи с этим необходимо обозначить основные проблемы нормирования труда на современном этапе.

1) Отсутствие действенной теоретико-прикладной концепции совершенствования нормирования труда. Данная концепция может быть разработана как на государственном уровне, так и на уровне предприятия, с той лишь разницей, что на уровне предприятия она будет существовать в виде эффективной системы управления нормированием труда. Примером последовательных этапов формирования такой концепции на государственном уровне может служить схема, представленная на рис. 1.



Рис. 1. Этапы формирования современной концепции совершенствования нормирования труда

Если концепция сформулирована на государственном уровне, то предприятия могут положить ее в основу создания своей собственной системы управления нормированием труда. Если же, по тем или иным причинам, государственной концепции нет, или она не удовлетворяет современному уровню (например, в силу быстрого развития НТП, а

следовательно, ее несоответствия меняющимся условиям), то предприятиям необходимо самостоятельно создать систему управления нормированием труда.

2) Утрата интереса к проблемам нормирования труда общества в целом. Думается, что это явление временное, обусловленное многими причинами переходного периода. Такое состояние нормирования труда будет оставаться неизменным до тех пор, пока на данную ситуацию не станут оказывать влияние различные факторы.

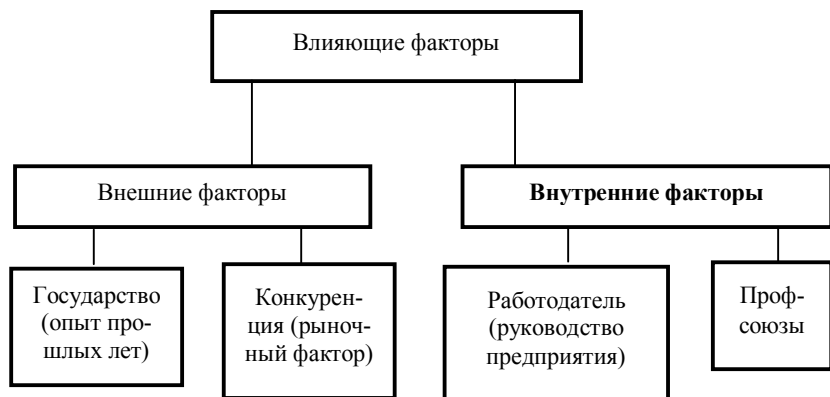


Рис. 2. Факторы, способствующие совершенствованию нормированию труда на предприятии

Здесь также следует отметить, что если предприятия осознают необходимость решения насущных проблем нормирования труда, станут относиться к нормированию труда как к действенному (ресурсосберегающему, организующему) инструменту управления, то и наука активизирует свои действия в этом направлении. Значительно труднее будет вернуть нормирование труда в сферу интересов государства.

3) Значительный отрыв государства от предприятий. В конечном итоге действенная система нормирования труда (которая не может быть эффективной без использования нормативных материалов, методических рекомендаций и т.д.) необходима именно производителю. Сегодня государство (в лице Федеральной службы по труду и занятости, НИИТруда, ЦБНТ и др.) не сотрудничает даже с предприятиями государственных форм собственности, не говоря о коммерческих структурах, в то время как до реформ эти взаимоотношения были весьма тесными. Именно поэтому, государственные исследовательские структуры стали далеки от проблем предприятий в области нормирования труда, а также от практической информации, необходимой для разработки нормативов по труду.

4) Дефицит квалифицированных молодых специалистов, способных по новому взглянуть на проблемы нормирования труда. За последние годы ухудшился профессионально квалификационный уровень специалистов по нормированию труда. На промышленных предприятиях

значительно снизилась доля мужчин занятых нормированием труда в общей численности нормировщиков. По сравнению с прошлыми десятилетиями сократилось количество научных работ в этой области.

5) Рассмотрение вопросов, связанных с нормированием труда изолированно (т.е. в отрыве) от других инструментов внутрифирменного управления, таких например, как: маркетинг, управление персоналом и др. Чем теснее будут эти связи, чем чаще будет взаимодействие всех служб предприятия, тем эффективнее будет управление предприятием в общем и нормированием труда в частности.

6) Распад сети нормативно-исследовательских организаций по всей стране. Следствием такой ситуации явилось старение нормативной базы по труду. Исследования показали, что подавляющее большинство организаций пользуется нормативными материалами 1960-1985 годов издания, которые не отвечают существующим техническому и организационному уровню производства и не могут способствовать повышению производительности труда. Однако нельзя не отметить и тот факт, что на машиностроительных предприятиях (особенно государственной формы собственности), в настоящее время практически не обновляется технологическое оборудование, и уж тем более нет улучшений в области совершенствования организации труда. В связи со значительным износом оборудования, зачастую нельзя рассчитать и установить обоснованную норму затрат труда, пользуясь даже устаревшими (1960-1985 гг.) нормативными материалами. Это один из примеров, который наглядно показывает необходимость более тесного взаимодействия службы технического нормирования с другими подразделениями предприятия (например, службами главного механика, главного технолога и др.), с целью разработки местных нормативов по труду.

7) Информационная изолированность предприятий. Организации зачастую не знают о существовании даже имеющихся новых нормативных и методических материалах по нормированию труда. Прекращены контакты предприятий, направленные на обмен передовым опытом в области нормирования труда, вследствие чего организации не имеют информации обо всем новом в отечественной и мировой практике.

8) Отсутствие должной (ввиду недостаточного финансирования) материально-технической базы и современных информационных технологий, необходимых для применения в исследовательской деятельности. Эта проблема касается не только научно-исследовательских организаций, занимающихся проблемами труда, но и предприятий различных форм собственности.

В заключение следует отметить, что многие из этих проблем взаимосвязаны по различным уровням управления нормированием труда (государство, отрасль, предприятие). В отдельных случаях, даже нельзя уверенно отнести ту или иную проблему нормирования труда, только к сфере интересов государства, или только предприятия. Именно поэтому, решение насущных задач требует более эффективного управления нормированием труда через консолидацию всех заинтересованных сил.

ПРОБЛЕМА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

На сегодняшний день проблема качества труда не ставится ни менеджментом корпораций, ни профсоюзами, ни государством. Хотя каждый из них, по существу, заинтересован в изменении сложившегося в сфере труда положения дел.

Для корпораций эффективность деятельности, конкурентоспособность, а значит производительность и обеспечивающее ее качество труда - важнейший вопрос, как в плане управления, так и в плане взаимоотношений с профсоюзами. Тем более, что в менеджменте это хорошо известная и проработанная сфера. Однако реальная практика свидетельствует о другом¹. Управление трудом на крупных предприятиях, как правило, ограничивается экономическим стимулированием. Собственники и менеджмент не видят профсоюз и работников как субъекта, который может участвовать в решении проблем качества труда. Профсоюзы, в свою очередь, и не участвуют, и не ставят вопрос о повышении качества управления трудом и персоналом.

Бизнес в России имеет теневую сторону, связанную с уходом от налогов, с тем, что прибыль отнюдь не всегда зарабатывается благодаря эффективности деятельности и конкурентоспособности. Крупный бизнес только начал переход от эксплуатации вложений предыдущего периода к разработке инвестиционных планов. Незаинтересованность в наращивании своего конкурентного потенциала снижает требования и к управлению, и к качеству труда.

Низкий уровень оплаты труда, даже на благополучных предприятиях, по сравнению, как с уровнем цен, так и с уровнем оплаты на таких же предприятиях в развитых странах, очевиден. Однако никакой реальной дискуссии по этому вопросу не ведется. Профсоюзы не предъявляют всерьез требования повышения заработной платы. Администрация и менеджмент предприятий всех форм собственности не собираются ставить встречный вопрос - про дисциплину, качество и эффективность труда, про наличие избыточных для его нужд работников, которых оно содержит из социальных соображений.

Профсоюз не может продолжить эту воображаемую дискуссию требованием повысить качество управления трудом, поскольку согла-

шается с избыточной занятостью в ущерб зарплатам, а значит и труду. Концепции социального партнерства и социального мира любой ценой обосновывают эту ситуацию. Труд и эффективность приносятся в жертву ложно понятым социальным вопросам и спокойному существованию государственных, корпоративных и профсоюзных чиновников. По сути дела, сложившаяся на сегодняшний день в России система трудовых отношений решает задачу выживания и социального мира любой ценой, а не задачу обеспечения роста и эффективности деятельности.

Следует отметить, что актуальным на сегодняшний день является реформирование систем управления персоналом. Сейчас важно осуществить переход от кадровых вопросов к разработке стратегии внутрифирменного управления персоналом с учетом мировой практики, созданию новых систем обучения и развития персонала предприятий. Такие системы должны позволять оперативно реагировать на изменение внутренней среды, динамизм давления конкурентов из внешнего окружения и оказывать реальное позитивное воздействие на выработку предпочтительной реакции в производстве, конкурентной борьбе, инновационной деятельности и предпринимательстве.

"Управление персоналом" в сущности своей означает в современных условиях не просто процесс набора, подготовки и переподготовки кадров, а процесс управления развитием персонала. Под ним понимается система управления процессами изменений в количественном составе и качественном уровне персонала, поскольку именно люди являются главным носителем знаний и источником повышения производительности труда, эффективности производства, создания и закрепления конкурентных преимуществ. Поэтому на современном этапе большое внимание уделяется качеству подготовки и переподготовки персонала. Нельзя забывать и о работниках низшего уровня, которые формируют основу для будущей продукции. Их также необходимо обучать по современным программам, которые помогли бы понять значение их работы.

Формирование рыночных взглядов у персонала осуществляется с помощью обучения и проверки знаний руководителей и их резерва по вопросам стратегического планирования и управления, маркетинга, промышленного менеджмента и защитой программ по улучшению финансово-экономического положения каждого производственного подразделения.

Современный уровень производства требует от работников разносторонних знаний, высокого интеллектуального развития, глубокого понимания научно-технических и экономических потребностей производства, сознательного, творческого отношения к труду. Это очень важно в условиях динамично меняющегося спроса, как на традиционную, так и на новую продукцию, что требует постоянного повышения профессиональной мобильности рабочих, специалистов и менеджеров всех звеньев управления. В формировании этих качеств ведущую роль играют образование и профессиональная подготовка кадров.

Именно знания в современных условиях являются главным фактором экономического роста, непосредственно влияющим на эффективность деятельности, качество продукции и, как результат, - повышение благосостояния работников. И поскольку образование не имеет точки насыщения, этот процесс должен иметь непрерывный характер.

¹ Установленное на шахте Распадская немецкое оборудование на 2000г. работало на 30% нормативной мощности. Менеджмент шахты гордился, что правильно учел российские трудовые особенности в расчете сроков возврата кредита, под который приобрелось оборудование. В качестве средства изменения ситуации с низкой технологической дисциплиной руководство предприятия видело исключительно угрозу увольнения и считало целесообразным изменить КЗОТ так, чтобы получить свободу рук в вопросе о массовых увольнениях. Современные технологии управления персоналом вообще не рассматривались как инструмент повышения производительности и дисциплины труда.

КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Маркетинг как активный процесс решает ряд задач, необходимых для четкого функционирования предприятий индустрии сервиса в условиях рыночных отношений: анализ рынка услуг, постановка задач и целей сервисной деятельности, разработка стратегий, планирование деятельности в условиях конкуренции и контроль. Концепция маркетинга в системе сервиса в настоящий момент включает три аспекта:

- 1) активный аспект - проникновение на рынки товаров и услуг;
- 2) аналитический аспект - понимание рынков потребителей и услуг;
- 3) психологический аспект - образ экономического мышления.

Данная концепция базируется на теории индивидуального выбора, исходящего из принципа приоритета потребителя. В рамках этого подхода маркетинг есть не что иное как социальное выражение принципов обеспечения соответствия взаимных интересов покупателя и продавца посредством конкурентного обмена. Эти принципы легли в основу потребительского маркетинга, когда операции осуществляются между организациями индустрии гостеприимства и клиентами услуг сервиса.

Концепция маркетинга предполагает, что вся деятельность предприятий индустрии гостеприимства должна иметь главной целью удовлетворение потребностей клиентов, поскольку это наилучший путь достижения собственных целей роста и повышения доходов предприятий сервиса [1].

Данная программа действия предполагает два направления активности маркетинга:

– систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, а также разработку концепций новых товаров и услуг, позволяющих компании обслуживать выбранные группы покупателей лучше, чем конкуренты, и тем самым обеспечивать себе устойчивое конкурентное преимущество (стратегический маркетинг).

– организация сбыта, продаж и политики коммуникации для формирования потенциальных покупателей и демонстрации отличительных качеств товара при снижении издержек на поиск покупателей (операционный маркетинг).

Сервисная деятельность, как основная составляющая концепции маркетинга в сфере услуг, происходит во времени, имеет свои особенности, которые заметно влияют на производство и потребление услуг, а также на эффективность бизнеса в сервисной сфере. Важность многих процессуально-временных аспектов выступает столь очевидным фактором, что они тщательно анализируются и учитываются каждым предпринимателем, работающим в сфере услуг. Вместе с тем есть и неочевидные, порой скрытые стороны в процессуальных особенностях сервисной деятельности, которые требуют глубокого анализа [2].

На должностях, связанных с маркетингом, занято от одной четверти до одной трети всех работников гражданского сектора экономики. Маркетинго-

вые должности считаются отличной школой для руководителей высших эшелонов, поскольку дают глубокие знания и товаров и потребителей. Проведенные опросы руководителей фирм свидетельствуют, что большинство директоров-распорядителей имели опыт предшествующей работы в сферах маркетинга и товародвижения [3].

Тщательной подготовке студентов к работе в области гостиничного бизнеса уделяется большое внимание на кафедре экономики и управления на предприятиях сервиса Московского государственного университета сервиса (Самарский филиал). Разработано и издано учебно-методическое пособие по дисциплине "Маркетинг" для студентов специальности 230500 "Социально-культурный сервис и туризм" [4].

В индустрии гостеприимства большая часть услуг предоставляется людьми, поэтому чрезвычайно важен человеческий фактор и эффективный менеджмент персонала, при котором особое внимание уделяется отбору, обучению и мотивации. Все работающие в гостиничном бизнесе, прежде всего, обращаться с людьми и работать в команде. Профессионализм менеджеров, работающих в индустрии гостеприимства, оценивают по следующим критериям эффективности:

личностный (лидерские качества, мобильность, способность сформировать команду, распределять полномочия и ответственность); финансовый (качество управления ресурсами, прозрачность финансовой отчетности); корпоративный (стремление соблюдать баланс интересов всех заинтересованных сторон, публичная доступность и прозрачность информации о стратегии, планах и методах решений проблем предприятия); коммерческий (качество отношений возглавляемой менеджером компании или структурного подразделения с партнерами, контрагентами, освоение новых видов бизнеса и рынков); инновационный (способность генерировать новые идеи, быстро адаптировать новые методы производства, сбыта и управления); коммуникативный (общественный авторитет менеджера, компании); социальный (наличие хорошо развитой и функционирующей инфраструктуры для сотрудников компании, ориентация на новое поколение персонала).

Исследования, проведенные на кафедре психологического обеспечения профессиональной деятельности факультета психологии Санкт-Петербургского государственного университета, показывают, что суть работы менеджера по маркетингу состоит в том, что она представляет процесс принятия решений и распределения ресурсов для достижения корпоративных целей в отношении сбыта услуг. Менеджер должен обладать подробной информацией о потребителях. В процессе принятия решений менеджер по маркетингу руководствуется результатами маркетинговых исследований. В эксперименте приняло участие около тысячи менеджеров по маркетингу индустрии сервиса городов Москвы, Санкт-Петербурга и Самары.

* * *

1. Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. М., 2003.
2. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность. М., 2004.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., 1999.
4. Кондрашева З.Ф. Учебно-методическое пособие по дисциплине "Маркетинг". Самара, 2004.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В АМЕРИКЕ И ЯПОНИИ

В мире существует два основных отличных друг от друга стиля кадровой политики - это американский и японский.

В американской промышленности в течение длительного периода наблюдался стабильный рост производительности. Внезапно картина мировой экономики и лидерства в производительности труда резко изменилась. В период с 1973 по 1983 г. рост производительности в США падал приблизительно на 0,4% в год. В 1979 г. падение производительности составило фактически уже 2%. Доля американского экспорта на мировом рынке снизилась на 11%. Еще больше озадачивал тот факт, что доля американской промышленности на внутреннем рынке автомобилей упала - до 79%, стали - до 86%, а бытовой электроники - до 50%. По темпам роста производительности труда США отстали от многих торговых партнеров и конкурентов. В Японии же рост производительности труда был значительно выше среднемирового показателя. Эта же тенденция продолжала действовать и в 80-х гг.

Первая реакция американских менеджеров на падение производительности и потерю рынков был поиск виновных. Япония, считали они, ведет нечестную конкуренцию, поскольку там дешевый труд и правительство дает субсидии; чрезмерное правительственное регулирование подрывает американскую промышленность; у профсоюзов слишком много прав; инфляция; рост цен на энергию. В этих утверждениях была и доля правды. Но при внимательном и тщательном изучении проблемы вскрылись интересные факты. Например, положение со стоимостью энергии, правительственным регулированием, стоимостью рабочей силы в американской промышленности оказалось менее тягостным, чем у зарубежных партнеров. Абсолютно не воспринимался тот факт, что американские потребители приобретают японские автомобили и электронику не потому, что они дешевле, а потому, что они лучше. Анализ ситуации вскрыл необычные факты. Многие из рационализаторских японских методов представляют собой адаптированные идеи, взятые из старых учебников по менеджменту. Так робототехника была доступна любой американской фирме, которая захотела бы ее внедрить, но японская промышленность использовала ее лучше.

Причина ведущей роли Японии в области производительности и ключ к ее повышению на производстве в США не представляет мистического секрета. Причина здесь одна - хорошее управление. Человек с его слабостями и возможностями был помещен в самый центр управленческой концепции. Еще в 30-х гг. К. Мацусита осознал необходимость глубокого, всестороннего изучения всех тонкостей обращения с человеком как с ключевым элементом экономического механизма, но элементом хрупким, относительно ненадежным, требующим безупречно отлаженного управленческого контроля. Благодаря его идеям в японской системе управления сложилась строго иерархическая триада приоритетов - человек, финансы, технология.

Настоящий руководитель видит организацию как систему зависящих друг от друга элементов, само выживание или успех которой зависят от непрерывного взаимодействия с динамичной внешней средой. Хороший руководитель знает, что в силу высокой степени взаимозависимости элементов организации, а также организация в целом и внешней среды проблемы редко имеют простое и быстрое решение. Как и все другие важные организационные проблемы, перспективное повышение производительности нуждается в комплексном подходе.

В американской школе менеджмента подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела на срок от одного месяца до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны руководителям низших уровней управленческой иерархии.

Японские организации прибегают к ротации гораздо чаще, чем американские. Профессор Оучи, автор бестселлера "Теория Z", говорит: "В Японии фактически каждый отдел располагает кадрами, которые знают людей, проблемы и практику работы любой части организации. Когда требуется что-то скоординировать, обе стороны могут понять друг друга и прийти к сотрудничеству. Может быть, наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже расположенные в разных географических местах. Кроме того, во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех ее служащих. Инженер-электрик с проектирования схем может быть направлен на производство или сборку, техника каждый год могут переводить на новые станки или в другие подразделения, руководителей перемещать по всем отраслям бизнеса. Когда люди работают, все время по одной специальности у них возникает тенденция по формированию локальных целей, связанных только с этой специальностью, а не с будущим всей фирмы, у них нет того знания людей и проблем, которое позволило бы им оказывать эффективную помощь другим специалистам внутри своей организации".

В соответствии с вышеизложенным можно констатировать следующие различия в функционировании японских и американских фирм в экономике своих стран:

1. В японской фирме имеет место более низкая степень специализации, по сравнению с американской. Американская фирма стремится к эффективности путем высокой специализации и жесткого разграничения обязанностей, в то время как японская фирма акцентирует внимание на способности групп рабочих самостоятельно решать локальные проблемы.

2. В американской фирме задачи координации и непосредственного управления производством, как на цеховом, так и на межцеховом уровнях четко разделены и специализированы, в то время как в японской фирме эти две задачи имеют тенденцию интегрироваться в одну. Отсутствие централизованной службы для контроля и распределения потока материалов между цехами является отличительной чертой сборочного завода японской фирмы.

3. В американской фирме размер вознаграждения рабочего определяется категорией рабочего места. Японская фирма пытается стимулировать работников посредством системы заработной платы, которая учитывает трудовой стаж и заслуги последних; продвижением по службе отдельных работников на основе их индивидуальных заслуг; единовременными выплатами в момент выхода на пенсию (система стимулирования, объединяемая понятием "пожизненный найм").

4. В японской фирме поведение работника формируется с учетом необходимости его соответствия долгосрочной ориентации всей организации. Американская же фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие. Соответственно рабочие здесь являются более мобильными, легко меняют место своей работы в поисках лучших индивидуальных возможностей.

5. Заключение на рынке труда Японии контракта о квазипостоянном найме отличается значительно более высокой неопределенностью относительно теории полноценных трудовых контрактов, используемых в США. Их продолжительность может составлять несколько лет, сама же работа по таким контрактам стандартизована под контролем со стороны профсоюза.

6. Количество уровней управления в японской промышленности более чем в два раза меньше, чем в американской, что является одной из причин более высокой производительности. Так в японской автомобильной промышленности имеется всего лишь пять уровней управления по сравнению с 11-12 уровнями управления в американском автомобилестроении. Таким образом, хорошее управление - причина ведущей роли Японии в области производительности труда.

7. Лидирующему положению в мировой экономике Японии способствовали три важных принципа стратегии производства: производство по принципу "точно вовремя"; использование концепции "делать с первого раза"; применение принципа комплексного профилактического обслуживания.

8. Использование американскими фирмами системы "поточного производства" является мощнейшим рычагом поддержания американской экономики в лидирующей группе мировых экономически развитых стран.

9. На японских заводах ответственность за решение производственных проблем фактически находится в среднем более чем на одну ступень ниже в управленческой пирамиде, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью, что коренным образом отличается от ситуации на американских заводах.

10. Степень "формальной" институционализации межфункциональных отношений более высока среди американских компаний, хотя

по остальным показателям они проявляют более высокую степень иерархической централизации.

11. В США подавляющее большинство коллективных соглашений в обрабатывающей промышленности достигаются на уровне предприятия, в то время как в Японии соглашения на уровне предприятий одной отрасли часто координируются отраслевой федерацией профсоюзов предприятий.

Е.В. Мюллер, Г.П. Гагаринская
*Самарский государственный
технический университет*

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ И КАЧЕСТВЕННЫЙ СОСТАВ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Количество и качество рабочей силы составляют различные выражения способности к труду, каждая из которых существует в единстве с другой, поэтому выступать они должны в одной экономической форме. При этом анализ рабочей силы в ее различных проявлениях, как подчеркивается в научных исследованиях, должен начинаться с качества, поскольку это первопричина, ее количества. Таким образом, любая экономическая характеристика "количества" имеет свою противоположную характеристику "качества", которая также является экономической и выражает определенную сторону экономических отношений.

Как любое качество, качество рабочей силы - это прежде всего ее полезные свойства, соотношенные с уровнем развития производительных сил, посредством использования которых работником создается продукция определенного качества и количества.

Исходя из этого, категория "потребительная стоимость рабочей силы" и "качество рабочей силы" выражают различную степень способности к труду.

Потребительная стоимость - способность рабочей силы создавать необходимые блага, и она реализуется как целесообразный труд. Качество рабочей силы выражает *меру этой способности* и проявляется через производительную характеристику определенного труда.

Поэтому под содержанием качества рабочей силы следует понимать степень развития ее производительной способности, ее мера, которая обеспечивает эффективное использование средств производства, организацию общественного производства в целом.

Характеризуя качество рабочей силы, чаще всего его определяют через такие личностные элементы как знание, опыт, навыки, которые являются историческим результатом развития общества и составляют квалификацию. Кроме того, качество рабочей силы имеет и такие свойства, как творческая способность работника, инициативность, изобретательность и другие.

"Качество рабочей силы" - это комплексное понятие, включающее в себя квалификацию и личностные характеристики работника: его физиологические и социально-психологические особенности (состояние здоровья, умственные способности), а также адаптированность, в том

числе гибкость, мобильность, мотивируемость, инновационность, профориентированность и профпригодность. Это ранее было подчеркнуто в экономических исследованиях.

В научных исследованиях была попытка определить общественно-необходимый уровень качества рабочей силы для каждого данного момента. Так, в частности, автор Ю.А. Дмитриев подчеркивает, что "под общественно-необходимым уровнем качества рабочей силы следует понимать такую комбинацию входящих в него элементов и их соотношение, которые позволяют рабочей силе наиболее полно соединиться со средствами производства и без ущерба для духовных и физических сил человека реализовывать технико-экономические потенциалы вещественных элементов производительных сил и обеспечить реальное включение индивида в процесс управления производством". Такой подход дает возможность определить мерилу уровня качества рабочей силы - это общественные показатели: общеобразовательный и квалификационный потенциал способности к труду; степень возможного присвоения ею средств производства; диапазон профессиональной пригодности и профессиональных противопоказаний.

Общественно-необходимый уровень качества рабочей силы не остается неизменным, так как на него влияют три группы факторов: материально-техническая база производства; субъективные элементы производства (объем, структура и движение рабочей силы) и производственные отношения.

В исследовании рассматриваются элементы качества рабочей силы по блокам, имеющим общее основание.

Первый блок связан с чисто физическими данными человека - это здоровье, возраст, быстрота реакции, рост. Здоровье необходимо ставить на первое место, так как от его уровня и физического развития зависит возможность участия человека в определенных видах трудовой деятельности. Здоровье оказывает первостепенное влияние на рост производительности общественного труда. Что касается возраста, его учитывать также необходимо. Различают несколько возрастных периодов: период подготовки человека к трудовой деятельности, период активной трудовой деятельности, предпенсионный и пенсионный и период прекращения работы вообще. Следует заметить, что в разные возрастные периоды должны быть разные подходы к использованию рабочей силы.

Второй блок качеств рабочей силы связан непосредственно с изменениями в техническом базисе производства или с научно-техническим прогрессом. Сюда следует отнести адаптированность работника. В литературе подчеркивается, что адаптированность - это способность приспособляться к условиям труда, его содержанию, к окружающей социальной среде и систематически совершенствовать свои деловые и личные качества. Рассматривать адаптированность надо с трех сторон: профессиональной, психофизиологической и социально-психологической. Не менее важное качество рабочей силы - это ответственность, как за собственную работу, так и за работу других, за безопасность всего коллектива работающих. Это умение рационально использовать время работы и материальные ресурсы. Ответственность складывается из отношения непосредственно к своей работе, к работе вверенных руководителю людей и обеспечению ими выполнения заданий, а также умения распознавать и предупреждать раз-

личные опасности для работающих людей. Близко к этому блоку при-мыкает такое качество рабочей силы, как профориентированность, т.е. проявление интереса к определенному виду профессиональной деятельности. Обратной стороной этого качества является профессиональная непригодность, когда человек желает работать в определенной области трудовой деятельности, но в силу того, что не обладает необходимыми способностями, не может эту работу исполнять. Однако с изменением содержания труда, обусловленного научно-техническим прогрессом, оба указанных качества рабочей силы также изменяются.

Третий блок качеств рабочей силы составляют в большей степени личностные характеристики, такие как мобильность, компетентность и инновационность. Под мобильностью рабочей силы, а точнее работника, понимается его способность быстро приспосабливаться к меняющимся условиям производства, причем непосредственно к смене, как трудовых функций, так и мест приложения труда. В связи с этим усиливается потребность в повышении квалификации, желании осваивать новые профессии, т.е. проявляется достаточная подвижность рабочей силы. Не менее важное качество рабочей силы представляет собой компетентность. Компетентность - это способность работника воспроизводить определенный конкретный тип поведения для достижения намеченных целей организации или предприятия, когда предполагается наличие знаний, умений, навыков, сноровки и мотивации. Следует заметить, что это качество рабочей силы также является подвижным, зависит от отношения к работе и может, как углубляться, расширяться, повышаться, так и снижаться, что иногда зависит от возраста.

Очень важное качество рабочей силы, которое всегда обеспечивало прогрессивное развитие производства и общества - это инновационность. Конечно, это качество в большей степени связано с образом жизни и культуры. Это качество очень гибкое, для него важно, в какую среду попадает работник, существует ли в организации или на предприятии инновационный потенциал, поддержка руководством инновационных начинаний и готовность к их внедрению.

Таким образом, характеристика качества рабочей силы и показатели, которые его определяют, не являются исчерпывающими, но они выступают определяющими в развитии организации. Следовательно, должны иметь преимущественное значение способы развития интеллектуального и социально-трудового обеспечения предприятий.

О.Н. Неунылова
*Сызранский филиал
Самарской государственной
экономической академии*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Экономическое развитие и рост без инноваций не мыслимы. Растущая децентрализация и рост влияния инновационного процесса на уровень качества рабочей силы требуют и знаний, и технического ноу-

хау, и творчества в растущем количестве профессий. Поэтому, интеллектуальный капитал, в виде хорошо подготовленный к инновациям рабочей силы является обязательной предпосылкой для успешного технико-экономического развития любого промышленного предприятия. Возрождающиеся промышленные предприятия в 2002 году ощутили невозможность, при наличии безработицы, набрать нужное количество рабочих и специалистов даже из числа ранее уволенных в связи с недостаточной или потерянной квалификацией в результате длительного периода незанятости.

Подобная ситуация сложилась в значительной мере из-за нарушения функционирования системы общего и профессионального образования. Институциональные преобразования в структуре народного хозяйства затронули и соответствующую этой структуре основу подготовки трудовых ресурсов. Из негативных последствий этих изменений необходимо отметить, прежде всего, разрушение налаженной в прежние годы системы профессиональной адресной подготовки кадров непосредственно для предприятий.

Сокращение бюджетного финансирования и ослабление государственного контроля повлекли за собой снижение уровня общего и среднего образования. Изменения отрицательного характера произошли и в сфере высшего образования. Исчезновение государственного заказа на специалистов высшей квалификации вызвало дезориентацию в профильной структуре обучающихся. Появилась необходимость подчиняться требованиям рынка рабочей силы, но эти требования еще не стабильны, не оформлены, как и сам рынок. Во многом еще сохраняется инерция, связанная с прежней структурой производства, прежней системой хозяйствования.

В сложившейся ситуации необходима разработка новой парадигмы в организации всей образовательной системы. Необратимые изменения в экономике диктуют адекватные преобразования и в сфере образовательных услуг. В мировой практике уже никто не опровергает утверждения о том, что самым прибыльным является вложение капитала в человеческий фактор, в подготовку человека для продуктивной деятельности. В России же происходит неуклонное снижение расходов на образование. Так, доля этих расходов в государственном бюджете сократилась с 3,9% ВВП в 1995 г., до 2,6% в 1999 г. и до 1,2% в 2003 г. Фактически же финансирование производилось в еще меньших размерах.

В связи с этим возникает вопрос об источниках инвестирования, как общего, так и профессионального образования. Иными словами должен сформироваться рынок образовательных услуг. Здесь, как и на любом другом рынке присутствует три компонента: покупатель, продавец, товар. Но рынок образовательных услуг не совсем обычен, товар здесь предназначен не только для воспроизводства и развития кадрового потенциала общества, но и для удовлетворения чисто внутренних потребностей человека к познанию мира, созданию жизненной гармонии.

Ускорение темпа жизни, связанное с информационной революцией, масштабные экологические и демографические проблемы, ограниченность природных ресурсов, нарастающая политическая нестабильность в обществе, требуют от работника разносторонних знаний, причем неза-

висимо от рода его занятий. Поэтому, формируя системный механизм подготовки кадров, следует установить определенные приоритеты среди компонентов этой системы. От этой приоритетности в значительной мере будет зависеть и определение источников финансирования, покупателей специфического товара - образовательные услуги. Первоочередным по значимости и всеохватности должно быть общее образование. В частности, установлено, что рост уровня образования на один класс средней школы обеспечивает в среднем рост числа подаваемых рационализаторских предложений на 6% и на 50% сокращает сроки освоения рабочими новых операций. Общеобразовательная подготовка является тем единым фундаментом, на котором держатся все остальные конструкции подготовки кадров. Но общее образование является самым начальным и незаконченным звеном в общей системе обучения специалиста. Оно не дает без последующей специальной подготовки и непосредственного товаропроизводителя. Однако низкое качество общего образования автоматически ухудшает качество профессиональной подготовки. Характерно, что несоответствие школьного образования современному технологическому уровню промышленности отмечается именно в США, стране, занимающей первые места по развитию информационных технологий.

Отсюда следует вывод о том, что в высоком уровне общего образования должны быть заинтересованы все сферы и отрасли народного хозяйства, все слои общества, причем не только в национальном, но и глобальном масштабе. Следовательно, издержки на образование, очевидно, должны относиться на все общество, более или менее равномерно распределяясь на всех граждан. А такой порядок может быть реализован лишь через посредство государственного бюджета. То есть основным источником финансирования общего образования должно быть государство. Некоммерческий характер общего образования полнее обеспечит доступность его для всех членов общества, создаст равные возможности для развития интеллектуальных способностей людей.

Профессиональное образование в большей мере может быть вовлечено в орбиту рыночных отношений, поскольку здесь возможна адресная подготовка специалистов для отраслей, фирм, корпораций, которые могут оплачивать услуги образования. Но мировой опыт говорит о том, что высшее профессиональное образование в большинстве стран финансируется в основном также государством. Даже в США на долю частных вузов приходится лишь 23% общего числа студентов. Практика развития платного образования в России должна быть поставлена под государственный контроль. Ее расширение необходимо связывать, прежде всего, с предоставлением особых образовательных услуг, отличающихся от государственных стандартов.

Еще одним подходом к пониманию проблем образования является активно разрабатываемая рядом ученых идея "опережающего образования". "Опережающее образование" - основное направление дальнейшего развития образования, требующего существенного пересмотра многих сложившихся стереотипов. Для того, чтобы осмыслить его содержание необходимо рассмотреть соотношение понятий "образование" и "производство". Категория "образование" относится к личности, к человеку.

Слово "образование" происходит от корня исходного понятия - "образ". Таким образом, образование - это создание у человека образа окружающего мира и самого человека в этом мире. Профессиональное образование в этом смысле можно трактовать как формирование образа мира производства и образа своего положения, своей роли, своей профессиональной деятельности в мире производства. Если мы приспособливаем профессиональное образование только к конкретному производству, к конкретной технике, технологиям (пусть новейшим, с "опережением"), значит, мы приспособливаем человека к производству, то есть, имеем дело с технократическим подходом, когда человек теряется как личность и ставится в подчинение потребностям производства, ставится на службу научно-техническому прогрессу. Не производство для человека, а человек для обезличенного производства. Тогда с одной стороны мы имеем частичную, ущербную личность с узкопрофессиональным образованием и рутинной однообразной деятельностью. С другой - застой, стагнацию в развитии производства (или максимум с "опережением" не более чем на 5-10 лет), что резко ограничивает перспективы его развития.

И действительно, эти процессы исторически шли параллельно. Стагнация "социалистической" экономики началась во второй половине 50-х - начале 60-х гг. Но примерно с тех же пор перестало развиваться высшее образование (по численности студентов в стране). Производству якобы не требовалось увеличение количества квалифицированных специалистов, но зато хронически "не хватало" станочников, строителей, их подготовка постоянно увеличивалась - хотя "нехватка" была вызвана совсем иными причинами - огромной текучестью кадров из-за плохих условий работы. Ориентация на "текущие потребности производства" в числе других причин и привела к невостребованности, обесцененности образования. В результате такой политики в области образования наша промышленная и сельскохозяйственная продукция оказалась неконкурентоспособной на мировых рынках. Если СССР в 50-е гг. занимал третье место по уровню образования населения (по коэффициенту интеллектуализации, вычисляемому как среднее число лет, проведенных в учебных заведениях), то сегодня Россия откатилась в шестой десяток, пропустив вперед даже многие африканские страны. Причем у нас в стране число учебных заведений не сокращалось.

В настоящее время ведущие страны мира стремительно развивают свое образование. Так, в Великобритании за последние пять лет число студентов только в колледжах было увеличено на 25%. Финляндия преобразовывает бывшие профтехучилища в высшие профессиональные училища. Между тем и в России с развитием рыночных отношений у молодежи, да и у значительной части взрослого населения растет стремление к образованию. Одним из направлений разрешения данной проблемы является зарождение и стремительный рост количества высших профессиональных училищ, лицеев, колледжей, центров непрерывного образования.

Парадокс нашей страны, связанный с прошлыми тенденциями замедления экономического роста, может получить позитивное разрешение только на основе опережающих изменений в главной составляющей производительных сил - ускоренном развитии личности. Речь идет не просто о совершенствовании профессиональной подготовки, а именно о

разностороннем развитии личности, обеспечивающем высокую степень трудовой активности, предприимчивости, мобильности и адаптивности к быстро меняющимся экономическим, производственным и социальным требованиям. То есть уровень образования участников производства должен опережать уровень развития самого производства. Не образование должно обеспечивать производство, а наоборот, производство должно пытаться достигнуть уровня образования его участников. Реализация идеи опережающего образования должна осуществляться в трех аспектах:

- опережающего уровня образования населения;
- опережающей подготовки кадров;
- саморазвития личности.

Но для того, чтобы уровень образования опережал текущие потребности производства, необходимо значительно увеличить число учащихся старшего звена средней школы и численность студентов всех уровней, а также контингенты обучаемых в рамках последиplomного образования. Этот процесс уже идет полным ходом естественным путем. Но для решения этой проблемы необходимо увеличить государственное финансирование образования. Следует искать дополнительные источники ассигнований, в том числе за счет взимания платы за образовательные услуги.

На каждой ступени профессионального образования необходимо так перестраивать образовательный процесс, чтобы у студентов не только формировались конкретные профессиональные знания и умения, но и развивались определенные качества личности, которые позволят им в процессе дальнейшей жизни быстро осваивать новую технику и технологию, а в случае необходимости, и новые профессии. Здесь речь идет о таких компонентах образования, которые будут инвариантны для любой профессиональной деятельности: технико-технологические, нравственно-эстетические, общественно-эстетические. Следовательно, именно опережающее образование должно закладывать основу для дальнейшего саморазвития личности.

Л.Н. Пенькова, С.В. Гороховик
*Самарская государственная
экономическая академия*

СТРУКТУРА МОТИВАЦИИ КАК ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

За последние годы ведущая роль человека в производственном процессе становится все более очевидной и в связи с этим предприятиям приходится уделять все большее внимание человеку как фактору производства. От человека зависит разработка и внедрение передовых методов и орудий производства, а также в большинстве случаев качество и объем выпускаемой продукции.

В связи с возросшей ролью конкуренции для предприятия сегодня особенно важно располагать хорошо мотивированным персоналом. В настоящее время существует достаточно много теорий, описывающих структуру потребностей работников и достаточно много методов ее изучения. Для предприятия важно изучить структуру мотивации работников и на ее основе создать систему стимулирования, максимально приближенную к условиям данного предприятия. Наиболее сложно создать систему стимулирования адаптированную к каждому работнику. Это требует подробной классификации работников по множеству признаков (социально-демографическим, географическим, психологическим и т.д.). Система стимулирования должна учитывать особенности каждой из групп.

При построении такой классификации можно использовать имеющуюся на предприятии документацию, опрос, анкетирование и другие способы. На основе полученной информации необходимо выделить общие для каждой из групп особенности, потребности и мотивы.

Помимо создания гибкой системы стимулирования важно периодически пересматривать методы поощрения работников. В качестве примера можно рассмотреть премирование. Зачастую премия становится механической прибавкой к заработной плате и не поощряет работников повышать качество или производительность труда. Конечно, существует вариант, когда премия поощряет работников поддерживать качество и производительность труда на заданном уровне, а в случае если возникает необходимость улучшить качество производимой продукции или увеличить производительность труда применяются другие методы поощрения или производится обучение персонала (что тоже должно поощряться).

Важно также периодически проводить исследование структуры мотивации работников. В данном случае наиболее удобно будет применять анкетирование или опрос. Например, на ОАО "Самарский металлургический завод" периодически проводится анкетирование. Анкетирование, проводимое в 2003 г. показало, что для работников предприятия наиболее важными мотивами являются материальное поощрение и отношения в коллективе. Причем эти мотивы были вызваны очень низкими показателями удовлетворенности по этим пунктам: работники высоко оценили существующий в организации психологический климат.

Научно-технический прогресс внес свою лепту в построение системы стимулирования: место человека в процессе производства все более смещается в сторону контролирующих функций и требует от человека новых навыков. В связи с этим важное место занимает обучение и переобучение. Работники не всегда заинтересованы в повышении профессионализма, подвигнуть их к этому может изменение размера оплаты труда, изменение характера и структуры трудовой деятельности. Зачастую предприятия не хотят заниматься обучением работников в связи с тем, что работник может уйти из данной организации и затраченные средства будут утеряны. В данном случае необходимо заниматься закреплением ценных работников на предприятии и свести к минимуму текучесть работников на предприятии. При этом причины текучести не обязательно могут заключаться в низкой оплате труда, например причинами может быть отсутствие горизонтальной или вертикальной мо-

бильности работников внутри предприятия, психологический климат на предприятии и ряд других причин, не требующих значительных материальных вложений со стороны организации. То есть мерам по закреплению работников на предприятии должно предшествовать проводимое на предприятии исследование причин текучести.

Следует отметить, что зачастую для работников организации на первом месте среди стимулов стоит размер заработной платы (для различных категорий персонала вес этого фактора различен: как правило для рабочих роль этого фактора выше нежели для специалистов). Это не означает, что стимулирование работников следует свести к оплате труда, хотя нельзя отрицать роль этого фактора. Наличие сложной системы стимулирования сделает ее более гибкой и позволит охватить наибольшее количество работников и сделает ее более персонализированной и позволит достичь большего эффекта (например, для многих работников важны льготы, связанные с графиком работы, возможно даже осуществлять работу на дому если она не предполагает присутствия работника непосредственно в организации).

Причины низкой результативности могут лежать не только в системе поощрения, но и в смежных областях. Например, в неправильной организации труда: дублирование функций, организация рабочих мест, структура организации и ряд других причин. Поэтому исследование мотивации труда работников должны охватывать полный спектр мотивов и проводиться во взаимосвязи с другими аспектами трудовой деятельности.

Нельзя в полной мере охватить системой стимулирования каждого работника, но необходимо сделать систему стимулирования в организации максимально гибкой и приближенной к условиям данной организации. Меры по достижению данной цели окупят себя повышением производительности и качества труда, ценности рабочей силы предприятия, а следовательно, и конкурентоспособности предприятия.

Л.Н. Пенькова, В.С. Казаков
*Самарская государственная
экономическая академия*

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ РОССИИ И ПРОБЛЕМЫ ИХ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Российская Федерация обладает достаточными для прогрессивного экономического развития трудовыми ресурсами. Население страны - 145,2 млн. человек. Доля трудовых ресурсов от численности населения составляет более 56%. Из них 92% - граждане трудоспособного возраста.

Территориально трудовые ресурсы размещены крайне неравномерно. 4/5 от их общей численности сосредоточены в основной зоне размещения трудовых ресурсов. Северная и южная границы данной зоны условно проводятся по линиям Санкт-Петербург - Пермь - Красноярск и Волгоград - Абакан соответственно. К востоку зона резко сужается и тянется вдоль Транссибирской магистрали до Владивостока. Основной

объем трудовых ресурсов концентрируется в крупных городах, сосредоточенных в этой зоне. Типичным примером является Самара (36% трудовых ресурсов области). Зона Крайнего Севера, Сибири и Дальнего Востока - трудодефицитные районы.

РФ - страна с положительным сальдо миграции. В 2003 г. число легальных иммигрантов превысило количество эмигрантов на 78000 чел., из которых в трудоспособном возрасте находятся 62%. Однако использование их трудового потенциала осложнено, так как 26,1% иммигрантов - вынужденные переселенцы.

Уровень экономической активности населения в возрасте 15-72 лет - 65%; уровень экономической активности населения в трудоспособном возрасте - 77,5%. Уровень занятости населения по тем же группам - 59,6% и 70,8% соответственно. В составе рабочей силы преобладают лица наиболее активного трудового возраста - 30-49 лет (54,9% от общей численности занятых). Средний возраст занятых - 38,8 лет. Уровень общей безработицы в России составляет не менее 8,7%. Официальный уровень безработицы - 1,8% [1].

Трудовой потенциал общества - стержень современной экономики. Однако в настоящее время трудовые ресурсы и потенциал российских работников используются крайне неэффективно. Это объясняется существованием следующих проблем:

1) Размещение трудовых ресурсов не отвечает требованиям перспективного развития производительных сил РФ: $\frac{3}{4}$ трудовых ресурсов сосредоточены в европейском регионе, но большая часть минеральных и водных ресурсов концентрируется на Востоке. Кроме того, в районах Сибири и Дальнего Востока затраты на создание условий труда и быта в расчете на одного работника вчетверо выше, чем в Центральной России.

2) Современное природопользование в России отличается крайней нерациональностью, следствием этого стало обострение экологической ситуации и ухудшение состояния здоровья населения, что значительно сокращает трудовой потенциал общества и конкретно предприятий. Доля абсолютно здоровых школьников составляет лишь 15%. $\frac{2}{3}$ всех детей имеют функциональные отклонения. Отмечается высокая доля преждевременной смертности населения, прежде всего, среди мужчин трудоспособного возраста.

3) Социально-экономическая нестабильность в РФ способствует процессу деградации населения страны и негативно сказывается на трудовом потенциале страны. Низкий уровень развития социальной инфраструктуры, ухудшающиеся условия жизни привели к появлению и увеличению числа деклассированных элементов, к росту преступности (44300 убийств в 2003 г.), терроризму, учащению случаев самоубийств (55300 чел.), росту алкоголизма (293тыс. смертей от отравления алкоголем). Ожидаемая продолжительность жизни в 2004 г. в России (58,47 лет для мужчин и 72,04 для женщин) достаточно низка.

4) Как и для большинства европейских стран для РФ характерно старение нации. По сравнению с 1992 г. к началу 2003 г. средний возраст россиян увеличился на 3 года и составил 37,7 года (для мужчин - 35,2 лет и 40 - для женщин); доля лиц дотрудоспособного возраста уменьшилась с 27,3% до 18% при одновременном росте числа пенсионеров с 17,2 до 29,8%.

5) Устаревшая производственная база предприятий увеличивает интенсивность использования трудового потенциала. Исчерпали проектный ресурс: более $\frac{1}{2}$ оборудования угольной промышленности, более $\frac{1}{3}$ - в газовой промышленности; велик износ оборудования, используемого в металлургии.

6) Низкая материальная заинтересованность реально снижает результаты труда. Заработная плата среднестатистического россиянина высока - 4360,3 руб., но этот показатель не объективно отражает реальность, так как большая часть занятых в общественном производстве имеет значительно меньшие доходы. Обычным явлением стала длительная задержка выплаты заработной платы.

7) Высокий производственный травматизм истощает трудовой потенциал предприятий. Пострадавшие на производстве в РФ в 2003 г. составили 128 тыс. чел. Производственные травмы привели к 4 тыс. смертельных исходов.

8) Вызывает опасения высокий уровень безработицы. Причем люди в наиболее плодотворном возрасте (20-39 лет) составляют "костяк" (53,7%) безработных. Средний возраст безработных - 35 лет.

9) Население - основной источник трудовых ресурсов, значит, уменьшение населения автоматически сокращает трудовой потенциал отечественных предприятий (убыль населения РФ в 2003 г. - 935,3 тыс.чел.).

10) Образовательный уровень рабочей силы РФ недостаточно высок: 58,1% россиян, занятых в экономике, имеют высшее и среднее профессиональное образование, хотя во многих развитых европейских странах этот показатель приближается к 70%. Следует сказать, что по такому показателю Россия зачастую уступает другим государствам лишь потому, что он учитывает только количественный аспект проблемы, тогда как качественный остается в стороне.

В настоящее время проблема нерационального использования трудовых ресурсов России приобрела необыкновенную остроту. Единственным способом более продуктивно использовать трудовой потенциал является проведение эффективной политики в данной сфере.

В масштабах экономики страны управление человеческими ресурсами следует направить на регулирование занятости, комплексный анализ рынка труда, повышение квалификации трудоспособного населения, определение условий и размера оплаты труда с целью формирования материальной заинтересованности в результатах производства, планирование рационального размещения предприятий, разработку более совершенного законодательства в сфере труда, занятости и социально-трудовых отношений.

На предприятии более детальными направлениями деятельности в сфере эффективного использования трудового потенциала персонала являются:

- 1) отбор кадров, обеспечение их адаптации в трудовом коллективе и использование гуманистического подхода при планировании карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста;
- 2) разработка систем мотивации эффективной деятельности;
- 3) организация изобретательской и рационализаторской деятельности;

4) осуществление мероприятий по рациональной организации производства;

5) укреплению трудовой дисциплины, используя как административные меры, так и формы морального и материального воздействия на ее нарушителей;

6) повышение производственной культуры (умелая организация цветовой среды, например, повышает производительность труда на 15 - 25%; серый же колорит заводских помещений поглощает львиную долю света - до 40 - 55%);

7) совершенствование охраны труда и техники безопасности (например, установление научно-обоснованной системы вентиляции содействует повышению производительности труда примерно на 15 - 20%);

8) проведение систематического обучения работников с целью полного раскрытия их потенциала и обеспечение подготовки руководящих кадров.

Таким образом, полномерное и эффективное использование трудового потенциала страны возможно только при условии проведения государством жесткой политики в сфере занятости, организации и охраны труда и осознания российскими управляющими, что работник - это, прежде всего, обладатель нераскрытого трудового потенциала с присутствием ему субъективными особенностями, а не винтик в огромном механизме экономической машины.

* * *

1. Российский статистический ежегодник / Госкомстат РФ. М.: 2003.

2. Основные итоги всероссийской переписи 2002 г. М.: ООО "Аванти", 2003.

Г.Л. Русин, Е.С. Горевая
*Новосибирский государственный
технический университет*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В эпоху постоянных изменений, в современной агрессивной внешней среде выживут те организации, которые не только стремятся успеть за происходящими изменениями, но и сами стремятся творить эти изменения. Раздел управления организацией, связанный с разработкой и практической реализацией концепции изменений, как процесса программируемой аккумуляции позитивных качественных изменений в организации, является наиболее динамичной и перспективной ее частью. Согласно мнению современных исследователей, концепция изменений включает три подхода: революционный подход или хозяйственный реинжиниринг, эволюционный подход или концепцию организационного развития и, недавно сформулированный экспортно-ролевой подход.

Современная практика управления показывает, что в подавляющем большинстве случаев изменения сопровождаются инновациями. Термин "инновация" был предложен австрийским экономистом Дж. Шумпетером,

который определил его как коммерциализацию всех новых комбинаций, основанных на: применении новых материалов и компонентов; введении новых процессов; открытии новых рынков; введении новых организационных форм. Инновации в управлении включают из вышеперечисленных компонентов введение новых процессов и новых организационных форм.

Введение или изменение существующих бизнес-процессов организации всегда существенным образом затрагивают персонал организации, поскольку невозможно изменить бизнес-процесс и не затронуть деятельность сотрудников участвующих в нем. Так, по мнению А.С. Гринберга и И.А. Короля, "работа с человеческим фактором при проектировании изменений чаще всего является определяющей и более критичной". В такой ситуации управленцы сталкиваются с феноменом сопротивления изменениям, как необходимой, закономерно возникающей составляющей всякого процесса развития. Как сформулировал один из основоположников стратегического планирования и управления И. Ансофф: "Сопротивление - это не просто отклонение, а фундаментальная проблема, которая заслуживает не меньше внимания, чем само формулирование стратегии" (или процесс внедрения изменений прим. авторов). Под сопротивлением он понимает "многоликий феномен, который приводит к неожиданным издержкам, непредусмотренным затратам и вносит нестабильность в процесс стратегических перемен. Последствия сопротивления в ходе процесса изменений: промедление с начала процесса изменений, непредвиденные задержки в ходе реализации стратегии, замедляющие изменения, увеличивающие связанные с ним издержки, действия работников организации направленные против перемен, попытки втянуть их в общий круговорот других задач. Авторы считают, что на этапе планирования проведения изменений в службе управления персоналом необходимым начинать работу для обеспечения методологической поддержки процессу проведения изменений. Данная служба имеет возможность сбора и аккумуляции информации о качествах и свойствах личности сотрудника, атмосферы в коллективе, потенциала гибкости и креативности коллектива и других показателей, которые необходимы для принятия решений при планировании процесса изменений. Авторами разработан методический материал, позволяющий изучить потенциал гибкости и креативности коллектива.

Процесс проведения изменений, включает (составлен на основе этапов и задач управления изменениями Т.Ю. Ковалевой): 1. Создание будущего образа компании, планирование распределения ресурсов и основных этапов изменений, отбор ключевых сотрудников и руководителя проведения изменений, необходимая информация и критические сроки; 2. Перепроектирование работ и оптимизация бизнес-процессов; 3. Получение обратной связи на процесс проведения изменений, закрепление результатов, обучение сотрудников.

Службе управления персоналом следует принимать участие при реализации всех этих этапов. Одним из наиболее важных вопросов на этом этапе будет преодоление сопротивления организационным изменениям. Авторы приводят методологию работы с сопротивлением изменению А.А. Мешкова с собственными дополнениями:

1. "Планирование" сопротивления изменениям;
2. Профилактика возникновения сопротивления изменениям;
3. Коррекция отклонений;
4. Трансформация сопротивления изменениям в контролируемый и управляемый процесс;
5. Ликвидация сопротивления изменениям.

Служба управления персоналом для реализации вышеприведенных методов имеет в своем арсенале следующие инструменты: воздействие организационной культуры, диагностика атмосферы коллектива, потенциала гибкости и креативности, игропрактики, обучение сотрудников, совершенствование внутриорганизационных коммуникаций, методы воздействия на коллектив с учетом ролевой структуры и др.

Авторами проводится практическое исследование по уменьшению феномена сопротивления изменениям при внедрении систем автоматизированного документооборота в бухгалтерии и отделе кадров ЗАО "Земснаряд" с использованием диагностики атмосферы коллектива, потенциала гибкости и креативности, игропрактик, совершенствования внутри-организационных коммуникаций и обучения сотрудников. После проведенной диагностики было выявлено, что на данном предприятии наиболее "больным" участком является внутрифирменные коммуникации. С учетом того факта, что потенциал гибкости как самого коллектива находится на приемлемом уровне и личностное восприятие работников проводимых изменений положительно, авторами были разработаны рекомендации по совершенствованию внутрифирменных коммуникаций и проведению тренингов эффективного общения.

Д.П. Соловьев

*Самарская государственная
экономическая академия*

ОСНОВЫ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Главный вклад Анри Файоля в теорию управления состоял в том, он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование, организация, распорядительство, координация, контроль.

Процессный подход сегодня не отрицает положения Файоля о непрерывности функций управления, но предусматривает, что в организации существует сеть процессов, каждый из которых управляется с использованием цикла PDCA. Этот цикл управления традиционно носит название "цикл Деминга", в то время как сам Э. Деминг ссылается на работы У. Шухарта. Цикл Деминга включает четыре шага: планирование процесса (Plan), выполнение процесса (Do), анализ показателей эффективности процесса (Check), корректировка процесса (Act). При этом под процессом понимается устойчивая, целенаправленная совокупность

взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Основным фактором использования современного процессного подхода является стремление организаций повысить качество работы. Анализируя причины низкого качества и возможности для улучшений, руководитель рано или поздно приходит к выводу, что основная часть проблем организации скрыта в них самих. Применительно к анализу проблем доктор Деминг считал, что 85% причин скрыто в некачественной системе работы и только 15% причин отклонений связаны с виной персонала. На эту тему существует много мнений, но ни одно из них не опускается ниже соотношения 80% / 20%. Сам доктор Деминг в конце 80-х годов уже называл цифры 90% и 10%. То есть, если результат процесса не соответствует ожиданиям, то это значит, что при разработке системы менеджеры не учли какие-то проблемы, персонал не был вовремя обучен и аттестован, для него не создали условия работы, при которых исключены ошибки и дефекты, или для выполнения работы привлечли "не тот персонал".

Все процессы имеют следующие отличительные черты:

Хозяин Процесса - должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты Процесса. При моделировании процессов в организации действует правило: каждый Процесс должен иметь одного Хозяина. Если этот принцип нарушается, можно говорить о хаосе.

Ресурсы - ресурсы, выделенные в распоряжение Хозяина Процесса для его проведения; могут включать: оборудование (производственное, офисное и др.), персонал, помещения, транспорт, связь, финансы, документация и т.д.

Параметры Процесса - характеристики (информация) по которым Хозяин Процесса и высший руководитель могут судить о том, насколько эффективно выполняется Процесс и достигаются ли запланированные результаты.

Потребитель - потребитель результатов Процесса, степень удовлетворенности которого также предназначена для оценки эффективности Процесса.

Входы Процесса - входные объекты (сырье, продукция, комплектация, информация или услуга), которые преобразуются в Выходы Процесса, в ходе выполнения Процесса. Часто Входы одного Процесса являются выходами другого.

Выходы Процесса - продукция, информация или услуга, ради которой существует Процесс. Выход одного Процесса является либо входом другого Процесса, либо результатом, предназначенным для внешнего потребителя. Если этого нет, можно делать вывод, что описываемая работа является ненужной. Не должно быть невостребованных выходов.

Сеть Процессов организации - объединение взаимосвязанных и взаимосогласованных Процессов организации в единую систему.

Все процессы организации можно сгруппировать на основные и вспомогательные. Для каждой конкретной организации перечень основных и вспомогательных процессов будет своим. Многое здесь зависит от вида деятельности, масштабов, структуры организации, численности сотрудников.

Например, в крупной организации процесс "Подготовка кадров" функционально выделен в отдельное подразделение "Отдел подготовки кадров" или входит в состав "Отдела развития персонала". Значит процесс "Подготовка кадров" ведется централизованно и его выделение и описание целесообразно. Входами данного процесса являются: а) заявки от подразделений и служб предприятия на подготовку и переподготовку персонала, б) список новых сотрудников, направляемых на обучение, в) список сотрудников, решение об обучении которых принимают руководители подразделений, г) список студентов высших и средних учебных заведений, проходящих на предприятии производственную практику. Соответствующий процесс "Подготовка кадров" можно описать как один из вспомогательных процессов организации. Требования к описанию этой работы изложены в ISO 9001:2000 (российский аналог: ГОСТ Р ИСО 9001-2001) в разделе 6.2. "Управление человеческими ресурсами".

В небольшой организации (численностью менее 100 человек) нет специальной службы управления персоналом. В этом случае выделять централизованный вспомогательный процесс подготовки, обучения и аттестации кадров нецелесообразно. Но при разработке документации для такой организации необходимо учесть в Положениях о подразделении и Должностных инструкциях руководителей работу или функцию "Организация подготовки, обучения и аттестации персонала". В данном случае этот процесс как самостоятельный не выделяется. Он будет носить распределенный характер, и в виде функций или работ будет возложен на самих руководителей.

Д.П. Соловьев, А.А. Вязкова
*Самарская государственная
экономическая академия*

ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровый резерв - это линейные и функциональные руководители, работники организации, обладающие способностью к управленческой деятельности, а также молодые специалисты с высоким потенциалом, отобранные на основе требований, предъявляемых к руководящим должностям разного уровня и претендующие на занятие руководящих должностей при появлении соответствующих вакансий. Формирование кадрового резерва обусловлено необходимостью обезопасить организацию от неожиданностей, связанных с выбытием руководителей по тем или иным причинам или с невозможностью заполнить возникающие вакансии.

Необходимость подготовки резерва на выдвижение не является новой задачей для российских компаний. Еще во времена плановой экономики широкое распространение получил такой подход к формированию кадрового резерва, когда каждому руководителю подразделения предлагалось назвать работников, которые могут его заменить на случай болезни, отпуска или командировки. В результате отдел кадров го-

товил список лиц, которые рассматривались в дальнейшем как работники, состоящие в резерве на руководящие должности. Официально эти лица рассматривались в качестве основных кандидатов на руководящую должность, если она вдруг окажется вакантной. Отличительной особенностью этого подхода является формализм в работе с резервистами и отсутствие нацеленности на их развитие. Довольно часто на появившуюся вакансию назначались не резервисты, а кто-то другой. Не вдаваясь в причины такой практики, следует отметить, что это подрывало смысл работы с резервом, убивало мотивацию к развитию у работников с высоким потенциалом. Но уже тогда на многих предприятиях возникли " типовые схемы замещения", которыми охватывались целые группы или "цепочки должностей", связанных между собой "эффектом домино" (продвижение работника на открывшуюся вакансию создает вакансию у следующего звена цепочки и т.д.).

Другой подход к формированию резерва состоит в том, что в подразделениях в процессе совместной работы кадровой службы экспертов (представители высшего руководства и руководители среднего уровня) из числа специалистов и работников, уже занимающих руководящие должности, отбираются работники, наиболее перспективные с точки зрения их подготовки, способностей и деловых качеств. При этом в резерв могут быть включены как работники, уже имеющие достаточный стаж работы на предприятии, так и перспективные новички с высоким потенциалом к продвижению, лишь недавно приступившие к работе, подготовка которых к руководящей должности потребует от 1 до 5 лет (в зависимости от уровня должности). В этом случае организация настраивается на то, чтобы работать с кадровым резервом, на выращивание из резервистов профессионалов, способных занять самые ответственные должности в организации.

Формирование резерва может осуществляться на основе заключений аттестационной комиссии, которая периодически (желательно не реже одного раза в год) оценивает достижения в ходе аттестации наиболее перспективных кандидатов для включения в резерв на руководящие должности.

Возможно включение работников в резерв на основе рекомендаций их непосредственного руководителя. В обосновании выдвижения работника в резерв он должен дать подробные сведения об образовании, практическом опыте (выполнявшиеся ранее обязанности и занимаемые должности), профессиональной подготовке, достижениях своего подчиненного, позволяющую установить степень соответствия работника установленным требованиям для включения в резерв.

Ситуация, когда работник сам предлагает себя в состав кадрового резерва, является также вполне допустимой. В этом случае положительное решение о включении возможно лишь при соответствии работника критериям, установленным для резервистов. Например, в "Русском алюминии" основным критерием отбора в резерв является "желание сотрудников изменить свое теперешнее положение, не бояться перемен, расти в профессиональном плане и подниматься по карьерной лестнице". Поэтому стать кандидатом в состав "Золотого резерва" может любой желающий начать изменения. Для этого достаточно отправить

письмо по e-mail или по обычной почте, либо позвонить в Дирекцию по персоналу и сообщить о себе минимальные сведения: Ф.И.О., должность, предприятие и специальность по диплому. Единственное обязательное требование, предъявляемое к кандидатам, - это наличие высшего образования. То, кем сейчас работает человек: электролибристом или начальником отдела, бухгалтером или старшим мастером, - совершенно не важно.

Процесс подготовки кандидатов на замещение руководящих должностей передовые компании рассматривают как стратегически важную задачу. Подготовка преемников - это многоэтапный процесс, требующий постоянного внимания и поддержки со стороны руководства фирмы и в конечном счете обеспечивающий безболезненную смену поколений, сохранение традиций и привнесение "свежей крови" в управление фирмы, сокращение времени адаптации нового руководителя.

Обычно формированием кадрового резерва занимаются специалисты кадровой службы. Они также осуществляют конкретный учет должностей, накопление банка данных об управленческом резерве, позволяющего перейти от типовых схем к конкретному персональному кадровому планированию.

Е.А. Стегалина

*Самарская государственная
экономическая академия*

НЕОБХОДИМЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К НАЛИЧИЮ ОСНОВНЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКА В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Одним из ключевых элементов кадровой стратегии кризисной организации является формирование персонала с характеристиками, которые в первую очередь отвечают решению антикризисных задач.

Долгосрочный кризис (кризис на макроуровне) приведет к тому, что часть работников будет вынуждена увольняться. Очень часто увольняются по собственному желанию знающие и компетентные работники для которых не составляет особого труда найти новое место работы. Для предприятия такие потери являются очень болезненными, так как прием на работу новых лиц и их обучение требует материальных затрат, которые в условиях кризиса являются невозможными. Поэтому руководитель обязан прежде всего освободиться от менее ценных сотрудников. Ценность работника должна складываться из следующих составляющих: квалификации, опыта работы, умения действовать в нестандартных ситуациях, отношением к другим людям в коллективе, уровня самодисциплины и образования, а также степени его привязки к предприятию.

Автором было проведено исследование в форме анкетирования среди 8 предприятий Самарской и Московской областей, находящихся в стадии кризиса. По результатам опроса можно отследить следующие основные требования к персоналу в кризисных условиях (см. таблицу).

Требования к рабочей силе в кризисных условиях

Качество работника	Оценка качества, %	
	средние и малые предприятия	крупные предприятия
Совмещение специальностей	78	62
Способность к обучению	83	85
Наличие навыков управления	67	51
Навыки делопроизводства	51	14
Знание компьютера	82	92
Готовность работать по гибкому временному графику (сверх предусмотренного рабочего времени, контракту)	73	71
Кризисоустойчивость личности	69	70
Хорошая адаптация в трудовом коллективе	70	65

Исследование показало, что в условиях кризиса большую значимость для предприятий имеет наличие у работника нескольких специальностей. Так, для торговых предприятий было желательным, чтобы работник имел навыки работы в торговле, а нередко - и собственный автомобиль. На производственных предприятиях требовались смежные специальности исполнительского рода. Общей тенденцией всех предприятий является формирование требований к рабочей силе, при которых работник выполняет множество функций без повышения оплаты труда. Требования к совмещению специальностей несколько выше (78%) на малых предприятиях, чем на крупных (62%), что объясняется существованием на последних традиционной системы трудовых отношений, должностей.

Важной чертой современного работника в условиях кризисов руководители предприятий считают способность к обучению. Эту черту отметили 83% малых и средних предприятий и 85% крупных.

Наличие навыков и способностей управления как необходимое качество рабочей силы отметили 67% малых и средних предприятий и 51% крупных. На малых предприятиях значимость этого качества определяется выполнением смежных операций, в том числе и менеджерских, на крупных это обусловлено необходимостью более адекватного, чем в стабильные времена, понимания работником организационной ситуации предприятия в целом.

Необходимость навыков делопроизводства отметили 51% малых предприятий и 14% крупных. Это различие обусловлено разницей системы управления предприятиями, количеством персонала, должностными характеристиками. Практически на всех группах предприятий высоко оценено знание компьютерных технологий, что обусловлено их широким распространением практически в любых видах производственной деятельности. Несколько ниже оценено знание иностранных языков (31% и 48%, соответственно), что связано преимущественно с профилем предприятий, их взаимосвязью с иностранными партнерами. Однако при

анализе самих требований к языковой подготовке специалиста выяснилось, что в разряд необходимых иностранных языков попадают не только европейские, но и языки народов СНГ, новых партнеров российских предприятий - турецкий, китайский.

На всех предприятиях повысилась необходимость работы без ограничения рабочего времени, что объективно обусловлено нестабильностью и потерей ритмичности труда. Многие предприятия длительно "стоят" без заказа, но в случае его появления или расширения работают в несколько смен, рабочий день сотрудника достигает 13 часов. Поэтому готовность к такому временному графику и "покладистость" работника чрезвычайно важны для предприятий. Именно эта необходимость повышает ориентацию предприятий на молодых сотрудников, не обремененных семьей и т.п. Несмотря на явные противоречия с нормами труда, по мнению директоров, такой подход в условиях кризиса является неизбежным.

На всех предприятиях высоко оценена кризисоустойчивость личности (69% и 70%, соответственно), под которой подразумевается способность работника сохранять спокойствие, мужество и оптимизм, несмотря на угрозу банкротства, нерегулярность оплаты труда, работы в ночное время. Руководители нуждаются в лояльных и "добропорядочных" работниках. Мы считаем такой подход односторонним и в известной степени тормозящим развитие, поскольку противоречивость современной экономической ситуации часто требует не терпения, а активного разрешения противоречий.

На всех предприятиях важной чертой была признана хорошая адаптация работника в коллективе (70% и 65%, соответственно). Эта черта, значимая во все времена, в условиях кризиса особенно важна в связи с необходимостью слаженных, координированных действий, наличия у руководителя "хорошей команды". Характерно, что на многих предприятиях при тестировании, соблюдении и приеме на работу нового сотрудника присутствуют не только менеджер по кадрам, но и представители того подразделения, в котором может работать сотрудник, и вопрос о его приеме решается коллегиально. Большое значение имеет мнение о новичке, сложившееся у уже работающей "команды".

Наше исследование свидетельствует о необходимости получения работником образования, охватывающего несколько специальностей. Конечно, уже сейчас многие студенты вузов, техникумов обучаются параллельно в других учебных заведениях, на курсах и т.п., однако мы считаем, что необходима корректировка учебных планов самих учебных заведений в соответствии с особенностями кризисной российской экономики и формированием новых требований к рабочей силе.

В заключение необходимо сделать выводы.

В решении антикризисных задач важное значение имеет обеспечение единства персонала как совокупности индивидуальных ценностных ориентаций работников. Поэтому целенаправленное формирование персонала является важным инструментом преодоления кризисного состояния. Очень важно добиться сближения цели работодателя и наемных работников, а также объединить функции и ответственности в кадровой работе линейных менеджеров и специалистов кадровых служб.

В.А. Шеколдин, М.А. Заруднева
*Самарская государственная
экономическая академия*

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

В современных условиях стабильность и дальнейшее улучшение экономического положения предприятий может быть обеспечено при постоянном сокращении всех видов производственных затрат на единицу продукции, в том числе и затрат труда. Поэтому нормирование труда и его дальнейшее совершенствование невозможно без систематического контроля и анализа его состояния.

Состояние нормирования труда на предприятии и в его подразделениях может быть оценено рядом показателей, по которым на предприятии ведется учет и отчетность. Можно выделить три группы показателей, характеризующих состояние нормирования труда:

- 1) показатели, характеризующие качество действующих норм;
- 2) показатели, характеризующие охват работников нормированием труда;
- 3) показатели, характеризующие организацию и эффективность работы по улучшению нормирования труда.

Рассмотрим и проанализируем первую группу показателей, к которой относятся:

- показатель уровня выполнения норм;
- показатель распределения работников по уровню выполнения норм;
- показатель удельного веса технически обоснованных норм.

Для расчета показателей уровня выполнения норм в цехах ведется учет по выполнению норм по отдельному работнику, по участкам, по отдельным профессиональным группам. Источником данных для учета выполнения норм служат наряды, рапорты о выработке, маршрутные листы, нормированные задания и другие.

Напряженность действующих норм можно оценивать коэффициентом напряженности норм, как величину, обратную коэффициенту выполнения норм.

Для статистической оценки распределения рабочих по уровню выполнения норм можно рассчитать показатели:

$$\text{Вариационный размах: } R = K_{\text{внmax}} - K_{\text{внmin}},$$

где $K_{\text{внmax}}$ - максимальный уровень выполнения норм у рабочих,
 $K_{\text{внmin}}$ - минимальный уровень выполнения норм у рабочих.

Среднеквадратическое отклонение коэффициента выполнения норм, характеризующие абсолютную величину отклонения уровня выполнения норм в группах (участках) от среднего уровня по цеху:

$$\sigma = \sqrt{\sum (X_i - X_{\text{cp}})^2 \cdot \chi_i / \sum \chi_i},$$

где X_i - уровень выполнения норм в "i" группе (участке);
 X_{cp} - средний уровень выполнения норм в цехе;
 $Ч_i$ - количество рабочих в i - й группе (участке);
 $\sum Ч_i$ - общее количество рабочих в цехе.

Коэффициент вариации: $v_{вар} = \sigma / x_{cp}$, характеризующий среднюю относительную величину отклонения выполнения норм в группах от среднего по цеху, где σ - среднеквадратическое отклонение; x_{cp} - средний уровень выполнения норм.

Следующий показатель качества норм - степень прогрессивности (обоснованности) норм - удельный вес технически обоснованных норм.

К технически обоснованным нормам труда следует относить:

- нормы, установленные на основе межотраслевых и отраслевых нормативов по труду;

- нормы, установленные по местным нормативам по труду, являющимся более прогрессивными, чем межотраслевые или отраслевые нормативы;

- местные нормы, установленные аналитическим методом нормирования с учетом технических данных о производительности оборудования, результатов изучения затрат рабочего времени, требований рациональной организации труда.

Показатели уровня выполнения норм, напряженности норм и удельный вес технически обоснованных норм рассчитываются следующим образом:

$$K_{тон.к} = \frac{N_{тон}}{N_{об}} \cdot 100,$$

где $K_{тон.к}$ - удельный вес технически обоснованных норм по количеству норм;
 $N_{тон}$ - количество технически обоснованных норм, используемых на предприятии, в цехе;
 $N_{об}$ - общее количество норм на предприятии, в цехе.

$$K_{тон.т} = \frac{T_{тон}}{T_{об}} \cdot 100,$$

где $K_{тон.т}$ - удельный вес технически обоснованных норм по трудоемкости;
 $T_{тон}$ - количество выработанных нормо-часов по технически обоснованным нормам;
 $T_{об}$ - общее количество выработанных нормочасов.

$$T_{об} = T_n + T_{бр} + T_{доп},$$

где T_n - время на изготовление годной продукции, нормо-ч;
 $T_{бр}$ - время на исправление брака не по вине рабочего, нормо-ч;
 $T_{доп}$ - дополнительное время на отклонения от нормальных условий, нормо-ч;

$$K_{ВН_{от}} = \frac{T_n + T_{бр} + T_{доп}}{T_{sd}},$$

где $K_{ВН_{от}}$ - средний процент выполнения норм - по отработанному времени;
 T_{sd} - время, отработанное на сдельных работах (урочно и сверхурочно), чел.-ч;

$$K_{ВН_{см}} = \frac{T_n + T_{бр} + T_{доп}}{T_{sd} + T_{прв} + T_{пр}},$$

где $K_{ВН_{см}}$ - средний процент выполнения норм по сменному времени;
 $T_{прв}$ - время, отработанное на повременных работах, чел.-ч;
 $T_{пр}$ - время простоев не по вине рабочего, чел.-ч.

$$K_{НН} = \frac{1}{K_{ВН}},$$

где $K_{НН}$ - коэффициент напряженности норм;

$K_{ВН}$ - средний процент выполнения норм.

Для расчета указанных показателей, характеризующих состояние нормирования труда в подразделениях предприятия, целесообразно использовать Microsoft Excel.

Для этого составляем таблицу исходных данных (табл. 1)

Таблица 1

Исходные данные

№ п/п	Показатели	Ед. измерения	Значение показателя
1	Отработано на сдельных работах (урочно и сверхурочно), (T_{sd})	Чел.-ч	3965,7
2	Отработано на повременных работах, ($T_{прв}$)	Чел.-ч	99
3	Время простоев не по вине рабочих, ($T_{пр}$)	Чел.-ч	0
4	Количество выработанных нормо-часов по ТОН, ($T_{тон}$)	Нормо-ч	1606,7
5	Время на изготовление годной продукции, (T_n)	Нормо-ч.	5523,6
6	Время на исправление брака не по вине рабочего, ($T_{бр}$)	Нормо-ч.	120
7	Время на доработку в связи с отклонением от нормативных условий, ($T_{доп}$)	Нормо-ч	148,3
8	Количество норм, ($N_{об}$)	Шт.	4137
9	в т.ч. технически обоснованных норм, ($N_{тон}$)	Шт.	1323
10	Численность рабочих-сдельщиков, ($\sum Ч_i$)	Чел.	25
11	Минимальный уровень выполнения норм, ($K_{ВН_{min}}$)	%	97
12	Максимальный уровень выполнения норм, ($K_{ВН_{max}}$)	%	198

Результаты вычислений представлены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты вычислений показателей качества действующих норм

№ п/п	Показатели	Условное обозначение показателя	Значение показателя
1	Удельный вес технически обоснованных норм по количеству норм, %	К _{тон.к}	31,98
2	Удельный вес технически обоснованных норм по трудоемкости, %	К _{тон.т}	27,74
3	Коэффициент выполнения норм по сменному времени	К _{внсм}	1,42
4	Коэффициент выполнения норм по отработанному времени	К _{внот}	1,46
5	Коэффициент напряженности норм	К _{ни}	0,68
6	Размах вариации, %	R	101,00
7	Дисперсия, %	D	894,40
8	Среднее квадратическое отклонение, %	δ	29,91
9	Коэффициент вариации, %	v	20,48

Данную методику и программу целесообразно использовать для оперативного (ежемесячного) анализа состояния нормирования труда в подразделениях предприятия и выявлению отдельных объектов (цехов, участков), по которым необходим целевой (углубленный) анализ причин отклонений в показателях качества действующих норм.

**А.С. Луганская, А.В. Пушкарева,
А.А. Трубчанникова**
*Новосибирский государственный
технический университет*

ДИАГНОСТИКА ТРЕБОВАНИЙ К МЕНЕДЖЕРУ ПО ПЕРСОНАЛУ

В России за последние несколько лет в период трансформации собственности и власти произошла смена парадигмы управление – смещение ориентации на человеческие ресурсы. В связи с этим возникла одна из основных и острых проблем, существующих в сфере управления: "Кто и как должен управлять человеческими ресурсами?".

Теория и практика свидетельствуют, что таким специалистом должен быть менеджер по персоналу, умеющий строить оптимальные взаимоотношения не только с подчиненными, но и коллегами, клиентами, поставщиками, партнерами, принимать решения в сложных, изменчивых ситуациях, ясно и доходчиво излагать свои мысли, знать дело-производство, документооборот, ведение деловых записей и т.д.

Известны различные подходы к определению того, что следует понимать под профессиональными навыками менеджера по персоналу, так наиболее общее определение предполагает, что в эти навыки необходимо включить умение применить на практике все основные методы и приемы, накопленные теорией менеджмента.

Другой подход ограничивает понимание предмета теми навыками, которые вытекают из структуры повседневных управленческих действий руководителя. Менеджер по персоналу должен уметь выступать, принимать решения, отдавать устные и письменные распоряжения, вести деловые переговоры, внимательно выслушивать собеседника и т.п.

Социологические исследования свидетельствуют о том, что в России при отборе на должность менеджера по персоналу на первое место ставят личные качества кандидата, в связи с этим представляет интерес диагностика требований к кандидатам на данную должность представленных в рекламных объявлениях г. Новосибирска, в результате которой получен современный портрет менеджера по персоналу: женщина в возрасте от 20 до 40 лет с высшим образованием, знанием ПК, имеющая опыт работы на данной должности не менее одного года и обладающая такими личными качествами как коммуникабельность, грамотность, лояльность, работоспособность, ответственность, обучаемость, доброжелательность.

Что же касается профессиональных качеств, то только в некоторых объявлениях обозначены следующие требования: опыт разработки годовых бюджетов, планирования персонала, разработки систем материального стимулирования и мотивации персонала, разработки и проведения аттестации, проведения тренингов, тестирования, готовность к командировкам.

Из вышеизложенного следует, что при приеме на работу менеджера по персоналу работодателя больше интересуют личные качества кандидата, нежели его профессиональные знания и умения в области менеджмента.

Обращаясь к истории, динамика изменений требований предъявляемых к кандидату на должность менеджера по персоналу такова: в 1995-1997 гг. основными критериями отбора были доверие и лояльность; в период с 1997 по 1999 г. к предыдущим критериям добавилось наличие предпринимательских способностей, а профессиональная составляющая все еще оставалась на втором плане; с 1999 по 2001 г. возникла потребность в самостоятельных, ответственных и способных рационально мыслить людях.

Начиная с 2002 г. и по настоящее время требования к менеджерам по персоналу возрастают, в связи с тем, что увеличивается число функций, которые он должен выполнять, то есть современный менеджер по персоналу, как профессионал должен уметь: вести документооборот, переговоры на мировом уровне, понимать в области менеджмента мировые требования и выполнять свои обязанности в соответствии с мировыми стандартами.

Исходя из приведенной выше динамики, мы видим, что функции выполняемые менеджером по персоналу менялись с каждым годом, тем самым и менялись требования к кандидату на данную должность. С ка-

ждым годом требования к профессиональным знаниям и умениям возрастали, как и возрастали требования к личным качествам.

Однако, профессия менеджера по персоналу не может базироваться лишь на индивидуально-личностных характеристиках человека. Поскольку данная профессия предполагает не только знания в области психологии и межличностных отношений, но и знание деловой специфики этой сферы деятельности.

Изучая должностные инструкции ООО "Томсктрансгаз" были выявлены следующие области знаний в которых должен быть компетентен менеджер по персоналу: законодательные и нормативные правовые акты местных органов государственной власти и управления, регламентирующие деятельности предприятия по управлению персоналом; законодательство о труде; основы рыночной экономики; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; порядок ценообразования; основы маркетинга; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; порядок разработки трудовых договоров (контрактов); основы технологии производства и перспективы развития предприятия, структуру управления и их кадровый состав; основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; этику делового общения; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом; основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи; правила и нормы охраны труда.

В заключении можно отметить, что требования предъявляемые к менеджеру по персоналу весьма разнообразны и их профессиональной составляющей должно быть уделено не меньшее внимание, чем к личным качествам кандидата. Поскольку именно знания из различных областей науки позволяют менеджеру по персоналу обеспечить эффективность деятельности предприятия.

М.В. Симонова

*Самарский государственный
архитектурно-строительный университет*

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

Рыночные преобразования, идущие в России с начала 1990-х гг., настоятельно требуют реорганизации профессионального технического образования.

Реальная практика хозяйствования показала, что старыми методами в условиях рыночной экономики очень сложно нормально подготовить квалифицированных специалистов. В настоящее время модернизация образовательного процесса необходима для всех образовательных уровней. Система образования на данный момент устроена для обслуживания экономики страны, которой уже нет, она мало приспособлена для решения задач в условиях,

ориентированных на человека. В централизованной экономике существовал один заказчик - государство. Оно занималось устройством на работу, или распределением. В рыночной экономике такая задача не ставится, у государства практически единственная задача - установить некую планку образовательного уровня, следить за ним и качеством подготовки специалистов, чтобы оно соответствовало существующим на сегодняшний день производственным технологиям и завтрашним стратегиям. Необходимо определить концепцию государства и работодателей по вопросам подготовки специалистов.

В системе образования в настоящее время много невостребованных специалистов, но в то же время ощущается нехватка высококвалифицированных специалистов. К проблемам рынка труда и качества подготовки специалистов необходимо подходить с научной точки зрения, систематически исследовать эти проблемы и составлять научно обоснованные прогнозы, на основании которых может формироваться вся система профессионального образования в ведущих отраслях.

Строительство в Самарской области – одна из динамично развивающихся отраслей экономики региона. Задача обеспечения отрасли соответствующим кадровым потенциалом становится одной из важных составляющих общей цели повышения экономического развития области. Подготовка молодого специалиста с высшим образованием занимает не менее 5 лет, иногда 6 и 7 лет, если учитывать и послевузовскую адаптацию выпускника на производстве. Если через 5-10 лет области потребуются кадры определенных строительных специальностей, это следует планировать уже сегодня, чтобы исключить "авральность" в этой серьезной работе. Для выполнения этой задачи необходимо провести исследования по следующим направлениям:

- анализ эффективности деятельности системы профессионального строительного образования Самарской области, качества и количества выпускников по различным специальностям;
- востребованность выпускников в строительном комплексе региона;
- динамика количества строительных организаций, работающих в области;
- уровень профессиональной подготовки инженерно-технических работников этих организаций;
- состояние строительного рынка области и возможности его развития;
- перспектива развития научно-технического прогресса в строительной отрасли для прогнозирования потребности в квалифицированных специалистах и возможности появления новых специальностей;
- анализ требований работодателей к предложениям на рынке труда;
- организация информационного взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг.

Цель исследований подразумевает создание эффективного механизма управления формированием, сохранением, воспроизводством, развитием и использованием кадрового потенциала для строительной отрасли Самарской области.

В настоящее время наблюдается перекоп в пропорциях на рынке труда специалистов с высшим образованием и высококвалифицированных

ными рабочими. При возрастающей настоятельной потребности производства в высококвалифицированных рабочих, нарастает массовое желание населения учиться в высших учебных заведениях. Эта ситуация обусловлена несколькими факторами:

- без диплома о высшем образовании затруднен прием на престижные профессии;
- отсутствует движение по служебной лестнице;
- уровень заработной платы даже квалифицированного рабочего существенно отличается от оплаты инженерно-технического работника;
- настроения родителей, которые в силу сложившихся еще при социализме взглядов, хотят дать своим детям высшее образование, даже если их ребенок в дальнейшем и не будет работать по специальности;
- обучение в вузе дает молодым людям отсрочку от службы в армии.

Несомненно, подобная ситуация должна постепенно изменяться, однако это не может произойти немедленно. Необходимо поднимать престижность рабочих специальностей, особенно высококвалифицированных специалистов, стимулируя тем самым стремление к обучению и развитию. Престижность не может возрасти без улучшения условий труда, применения новых технологий и оборудования, сокращения физического труда.

В высшем и среднем профессиональном образовании уже достаточно прочно сложилась ситуация, когда параллельно с обучением за счет бюджетных средств идет прием студентов на коммерческой основе. По нашему мнению, в большей степени государство должно влиять на ситуацию именно с бюджетными студентами, прогноз потребности в тех или иных специалистах нужно делать в расчете на количество обучающихся на бюджетной основе, регулируя в то же время и последующую занятость этих выпускников. Одно из наиболее интересных предложений по этому вопросу уже обсуждается на государственном уровне – это реализация целевого приема в высшие учебные заведения. Согласно поправке в Закон "Об образовании", поступивший по такому целевому приему выпускник вуза должен будет по окончании учебного заведения отработать по направлению определенное количество лет или вернуть государству стоимость своего обучения. Такой механизм позволит повысить эффективность расходов на подготовку кадров специалистов, обеспечить необходимыми кадрами нуждающиеся отрасли. Суть заключается в том, что нуждающиеся студенты определенных необходимых специальностей могут получать, на основе договорных обязательств, финансовые субсидии. При этом по окончании вуза они должны будут также или отработать по направлению определенное количество лет, или вернуть государству полученную субсидию.

Думается, что при этом нет необходимости ограничивать прием студентов на платное обучение. Государство в целом должно быть заинтересовано в достаточно потенциале трудовых ресурсов с высшим образованием. Образование является основным показателем качества жизни, сердцевинной экономической мощи и безопасности, ключом обеспечения конкурентоспособности страны. Высшее образование в целом дает более высокий уровень мышления, что непременно скажется на любой деятельности, вне зависимости от выбранной специаль-

ности. И, даже если студент ошибся с выбором профессии, последующая переподготовка будет проходить значительно легче. Систематические занятия в вузе, требования преподавателей, постепенно прививают вкус к знаниям, вызывают потребность в обновлении знаний, что необходимо в любой профессии. Единственным критерием при получении платного образования должно стать только качество образования и способность слушателя воспринимать обучение.

В качестве примера можно привести несколько слов о мировом опыте развития образования. В первые послевоенные годы в Японии города лежали в руинах. Было уничтожено около 30% промышленного потенциала. И в такое время правительство и народ в числе главных приоритетов назвали образование. Не прошло и 15 лет, как мир заговорил о японском экономическом чуде. Впервые в мире в Японии была разработана концепция всеобщего высшего образования. В настоящее время примерно 94% учащихся Японии продолжают образование в вузах. Вслед за Японией многие страны приняли государственную программу перехода к всеобщему высшему образованию, потому что это "императив выживания" для всего человечества.

Как и в большинстве регионов России, стремление к получению высшего образования увеличивается и в Самарской области. Это можно наблюдать на примере Самарского государственного архитектурно-строительного Университета, и динамики данных по годам желающих получить диплом о высшем строительном и архитектурном образовании. Для прогнозирования потребности строительного комплекса в инженерно-технических работниках, необходимо оценить востребованность строительного образования.

Вместе с общей тенденцией к увеличению количества выпускников, как на бюджетной, так и на платной основе, наблюдается резко возросшее, особенно за последние 3-4 года, количество студентов, обучающихся на заочном факультете. Следовательно, в строительном комплексе ощущается нехватка специалистов с высшим образованием, иначе не появилось бы столько желающих проходить обучение за собственные средства. Эти данные подтверждаются и данными статистики: в 2000-2001 гг. в строительной отрасли за последние 10 лет было занято наименьшее количество человек - 74603. К 2004 г. численность возросла до 87192 человек, однако это число все же существенно меньше, чем в 1995 г. Строительный комплекс постепенно увеличивает темпы строительства, следовательно, будет возрастать и потребность в квалифицированных кадрах.

В связи с этим необходимо оценить имеющиеся трудности в подготовке будущих специалистов в вузе. К таким проблемным факторам относятся:

- сложная адаптация выпускников на реальном производстве;
- сложности в применении теоретических знаний на практике;
- завышенная амбициозность;
- отсутствие навыков: общения с работодателями, самостоятельной работы, коммуникативности в коллективе, умения представить себя;
- переизбыток в вузах профессиональных преподавателей, которые, обладая сильной теоретической базой, не владеют практическими навы-

ками, а значит не в состоянии подготовить профессионалов. Необходимо более тесное сотрудничество между вузами и крупными компаниями, как это принято в Европе.

До сих пор остается живучим стереотип восприятия полученного образования в вузе как конечного. Именно так воспринимают выпускников многие работодатели, да и сами молодые специалисты, идущие на производство, рассчитывают на немедленную финансовую и профессиональную отдачу затраченных на обучение сил и средств. Базовое профессиональное образование привычно рассматривается как единственно необходимое и вполне достаточное для всего периода трудовой деятельности. Однако, для реализации технологических нововведений требуются специалисты широкого профиля, ориентирующиеся в научной организации труда, планировании и экономике производства. Именно такие требования предъявляет современный работодатель, инвестирующий средства в развитие кадрового потенциала. Далека от желаемого кадровая политика в строительном комплексе Самарской области. В условиях, когда нет единой государственной политики в области строительства, любой из руководителей должен нести персональную ответственность за формирование компетентного кадрового резерва во всех подчиненных ему звеньях, поскольку именно от этого в значительной мере зависит перспектива существования и развития данной производственно-хозяйственной системы. В условиях расширения производственной демократии трудовым коллективам и администрации предприятий требуется более широкая возможность для маневра в подготовке и использовании кадрового потенциала. В существующих хозяйственных структурах вопросами профессиональной подготовки кадров перестали заниматься как руководители, так и кадровые службы. Хозяйственные преобразования требуют предприимчивых руководителей, владеющих современным арсеналом научного управления с учетом происходящих изменений в производстве и обществе. Сейчас предпринимательская практика не в состоянии вести переподготовку кадров для своей сферы, а высшая школа этот процесс только начинает.

Важное значение для создания эффективного механизма управления формированием, сохранением, воспроизводством, развитием и использованием кадрового потенциала в строительной отрасли играет организация кадровых структур в самих строительных организациях. Без реформирования и обучения новым методам управления персоналом этих структур невозможно достижение поставленных целей. В настоящее время только некоторые из наиболее крупных строительных корпораций области уделяют внимание переходу от традиционных методов кадровой работы к методам управления персоналом и подготовке человеческих ресурсов.

Для всех без исключения руководителей особую значимость в условиях рыночных отношений приобретают знания и навыки в области современных приемов и методов управления персоналом. Внутрифирменное обучение кадров - наиболее эффективный инструмент адапта-

ции персонала к процессам, происходящим в технологической, экономической и социальной сферах. Корпоративные программы обучения, с одной стороны, компенсируют недостаток традиционных систем подготовки, а с другой – создают предпосылки для поддержания конкурентоспособности работников, их опережающего – относительно изменений во внешней среде обучения. Таким образом, постепенно осуществляется переход от концепции расширения объема знаний к концепции их обновления и углубления в течение всего периода профессиональной деятельности.

Существующая система базового профессионального образования часто не позволяет привести объем знаний обучающихся в должное соответствие с требованиями квалификационных характеристик в условиях непрерывно развивающегося производства. Образовательный процесс должен строиться по восходящей линии таким образом, чтобы каждая следующая ступень являлась логическим продолжением предыдущей и представляла собой законченный цикл обучения. Это диктует необходимость объединить в единый процесс обучение в высших и средних учебных заведениях с организацией подготовки и повышения квалификации работников на предприятиях.

Секция 6

КОММЕРЦИЯ, ЛОГИСТИКА И СЕРВИС

В.С. Авербах
Самарская государственная
экономическая академия

О РОЛИ КОРПОРАТИВНЫХ САЙТОВ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Корпоративные сайты выполняют разнообразные функции. В отличие от Internet-магазинов, цели которых сгруппированы вокруг on-line - продаж, корпоративный сайт решает более широкий круг задач. Основная задача корпоративного сайта - информационная поддержка существующего неэлектронного бизнеса. При этом ставится цель создания еще одного рекламно-информационного канала, использующего современные информационные технологии. Сайт содержит информацию о компании. За счет размещения прайс-листов и другой коммерческой информации на сайте компании может быть сокращена телефонная диспетчерская служба, уменьшено количество телефонных разговоров и, самое важное, появляются дополнительные методы повышения эффективности бизнеса предприятия. Покажем, на чем основано это утверждение, рассмотрим основные функции и возможности корпоративных сайтов.

Продвижение товаров и услуг компании в сети Internet. Это самая важная функция сайта. Решается она за счет размещения на сайте рекламы, учитывающей множество факторов, в том числе, контингент потенциальных покупателей, на которых рассчитано содержание и оформление сайта. Система навигации по сайту и диалог с пользователем должны быть удобными и предусматривать возможность возникновения у посетителя множества специфических вопросов, ответ на которые должен быть заранее предусмотрен.

Расширение клиентской базы. В глобальной сети нет географических барьеров. Это позволяет пользователю из любой точки мира посетить сайт фирмы, если он о нем как-то узнает. Привлечь посетителей на свой сайт можно, зарегистрировавшись в поисковых системах. Для этого необходимо построить WEB-страницы, грамотно разместив в них служебную информацию, обрабатываемую поисковыми системами, предусмотреть специальные методы повышения релевантности WEB-страниц сайта. И тогда при поиске интересующей информации пользователи Internet будут получать в ответах поисковых систем ссылки на Ваш сайт. Для преодоления языкового барьера при необходимости следует предусмотреть переход на англоязычную версию или другие версии, если Internet - аудитория каких-либо стран является интересной для компании.

Открытие нового канала продаж. Корпоративный сайт может содержать в качестве составляющей структурной единицы электронный магазин. Internet -магазины являются воплощением электронной коммерции в ее классическом понимании (купля-продажа товаров и услуг в Internet). Сайт Internet-магазина содержит каталоги товаров с их описаниями, фотографиями и ценами. Специальная форма on-line заказа позволяет клиентам выбрать, заказать и оплатить интересующие их товары, заранее рассчитать стоимость всего заказа с учетом доставки. Как правило, клиент имеет возможность отслеживать на сайте магазина то, в какой стадии находится исполнение его заказа. Часто интернет-магазины размещают в специальных разделах или в описаниях конкретных товаров отзывы покупателей и другую полезную для клиентов информацию. Ассортимент товаров магазина может колебаться от единиц до десятков тысяч наименований.

Простота процедуры заказа и отсутствие очередей в Internet - магазинах способствуют электронной торговле, но необходимость доставки товара покупателю, особенно в тех случаях, когда стоимость заказа невелика, оказывает обратное, сдерживающее действие.

Формирование дилерской сети, привлечение организаций - франчайзи. Многие фирмы заинтересованы в продвижении своих товаров на региональных рынках. Одним из эффективных способов работы с регионами является привлечение региональных дилеров и организаций - франчайзи (дилеров, имеющих расширенные полномочия и представляющих кампанию в этом регионе). Для этого на сайте создается специальный раздел, в котором отображены условия работы с дилерами, указаны скидки, стандартный пакет документов для заключения договоров, технология работы и т.д.

Поддержка клиентов и партнеров. Клиент компании, купивший у нее продукцию, должен иметь возможность в любой момент получить дополнительную информацию об этом товаре, о возможных причинах его неисправности и адресах гарантийных мастерских. Получив на сайте такую поддержку, он будет уверен в правильности выбора фирмы. Информационная поддержка важна также для партнеров компании. Им нужна не только консультационная информация, а и on-line - статистика работы с партнером: сколько товаров отгружено дилеру, сколько клиентов он привлек на сайт за отчетный период и т.д.

Формирование положительного имиджа компании. Практика показывает, что мнение о компании напрямую связано с тем, как воспринимается клиентами и партнерами ее сайт. Для формирования у клиента положительного восприятия сайт должен обладать следующими свойствами:

- профессионально выполненный дизайн;
- регулярное обновление информации (свежие прайс-листы, новости фирмы, аннотации к товарам и услугам и т.д.);
- поддержка диалога с клиентами и вовлечение их в обсуждение в профессиональные дискуссии (форум, гостевая книга, опросы, анкеты).

Корпоративный сайт, отвечающий этим требованиям, формирует у посетителя мнение, что компания заботится об интересах своих клиентов, занимает активную и устойчивую позицию на рынке. В качестве

иллюстрации фрагмента сайта - электронного магазина, отвечающего основным требованиям по структуре и функциям, автор может продемонстрировать разработанный студентами специальности "Прикладная информатика" вариант магазина Самарской государственной экономической академии. Магазин ориентирован на продажу продуктов интеллектуального труда сотрудников академии.

Ю.В. Билюба
*Нижегородский государственный
 технический университет*

ПОШАГОВАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ МЕЛКООПТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ПОЛНЫМ ЦИКЛОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Проводя классификацию оптовых торговцев, Ф.Котлер [1] выделяет вид "оптовика с полным циклом обслуживания", предоставляющие полный набор услуг: хранение товарных запасов, содержание штата продавцов, предоставление кредита, доставка, содействие в области менеджмента. Подкласс "мелкооптовых организаций с полным циклом обслуживания" (МООПЦО) частично определен в [2] и может быть уточнен с помощью [3].

Развитие МООПЦО с момента их создания состоит в поэтапном, ежедневном принятии предпринимателем управленческих решений и их реализации персоналом организации. Логистическая поддержка этого развития состоит в оптимизации управленческих решений по управлению основными потоками товаров как на входе локального склада МООПЦО, так и на выходе, а также оптимизации логистических функций по управлению вспомогательными потоками и функциями (финансов, информации, транспорта, складирования и накопления запасов, сервисного обслуживания, передачи прав собственности и др.). Помимо оптимизации управления региональными товарными потоками, рассмотренной в [4], логистическая поддержка развития мелкооптовых организаций с полным циклом обслуживания включает также оптимизацию групп операций, объединенных по какому-либо признаку и связанных с управлением товарными и связанными с ними информационными, финансовыми, транспортными и другими потоками, например, сервисными или связанными с передачей права собственности на товар. Другими словами, оптимизация управления логистическими функциями МООПЦО является важнейшим компонентом логистической поддержки развития мелкооптовой организации и резервов повышения ее экономической эффективности по таким критериям как минимизация транспортных и информационных издержек, повышения оперативности управленческой информации, а заодно товарооборота и прибыльности организации, ее конкурентоспособности на рынках розничных торговцев и конечных потребителей.



Рис. Алгоритм оптимизации и развития мелкооптовой организации

Экономическая суть оптимизации указанных логистических функций мелкооптовой организации состоит в каждодневном текущем рассмотрении пакета возможных альтернатив в реализации каждой логистической функции и выборе наилучшей из них по ряду критериев оптимальности: минимизация транспортных издержек, максимизация надежности товарных поставок и пропускной способности информационных каналов, их надежность и оперативность, минимизация численности персонала организации и соответственно фонда оплаты труда, максимизация заинтересованности персонала в общем успехе и др.

Предлагаемая методика альтернативной оптимизации логистических функций МООПЦО предполагает в простейшем случае построение для каждой логистической функции цепочки приоритетов (предпочтений) для группы возможных хозяйственных операций по выбранному критерию оптимальности, например, минимизация затрат или обеспечения максимума надежности выполнения транспортной операции. В качестве оптимальной выбирается для реализации та операция, которая имеет высший приоритет или значение целевой функции.

В более общем случае поиск оптимальной альтернативы в реализации логистической функции проводится по соответствующему алгоритму, основным параметром которого является *финансовый ресурс* МООПЦО (см. рисунок). Если этот ресурс минимален, что характерно для начального этапа развития МООПЦО, то денежные средства предпочтительнее расходовать на самое необходимое: закупку обслуживаемым клиентам - розничным торговцам, необходимых видов товаров в минимальном количестве и обеспечение их доставки по межрегиональным потокам (каналам) на локальный склад МООПЦО. По мере накопления финансового ресурса МООПЦО больше первого порогового значения ПРГ1, предприниматель сначала выбирает приоритетную на текущий момент логистическую функцию для инвестирования части финансовых средств в ее поддержание, развитие, реставрацию или модернизацию. В какую операцию выбранной логистической функции вкладывать средства из пакета возможных альтернатив на втором шаге предприниматель также выстраивает вторую цепочку приоритетов альтернативных операций и выбирает первую из них с высшим приоритетом (экономическим показателем) в качестве оптимальной и реализует самостоятельно или с помощью персонала оптимальную логистическую операцию на текущий момент развития МООПЦО. В случае успешного развития мелкооптовых организаций с полным циклом обслуживания финансовый ресурс организации может превысить второй пороговый уровень ПРГ2, достижение которого может являться целью создания предпринимателем мелкооптовой организации с полным циклом обслуживания (ПРГ2 много больше, чем ПРГ1, например, если первый пороговый уровень для начинающего индивидуального предпринимателя мелкооптовой организации, поставляющей сантехнические товары, ПРГ1 может быть равен около 10 тыс. руб., то достижение второго порогового и предельного уровня ПРГ2 может составить миллионы рублей). В этом случае предприниматель МООПЦО пересматривает в сторону увеличения ПРГ2 или реструктуризируется или продается или прекращает свою деятельность (см. рисунок).

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер.с англ. под ред. Л.А.Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 752 с.ил. (Сер. "Теория и практика менеджмента").

2. Билюба В.Ф., Билюба Ю.В., Сосунова Л.А., Федоров О.В. Интеграция логистических функций мелкооптового микропредприятия // Проблемы развития предприятий: теория и практика: Материалы 3-й Международной научно-практической конференции, 20-21 ноября 2003 г. Ч. 2. Менеджмент. Экономика труда и управление персоналом. Коммерция, логистика и сервис. Маркетинг. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2003. С.258-262.

3. Альбеков А.У., Митько О.А. Коммерческая логистика. Ростов/н-Д: Феникс, 2002. 416 с. (Серия "Учебники, учебные пособия").

4. Билюба Ю.В. Оперативное планирование заказа на поставку товаров на основе концепции логистики // Совершенствование теории и практики производственно-хозяйственной деятельности предприятий: Межвуз. сб. науч. тр. Ч. 1. Самара: Изд-во. Самар. экон. акад., 2001. С. 67-71.

Ю.В. Билюба, О.В. Федоров
*Нижегородский государственный
технический университет*
Л.А. Сосунова
*Самарская государственная
экономическая академия*

МЕЛКООПТОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЛНЫМ ЦИКЛОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ: ЗВЕНЬЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК И СИСТЕМ

Ф. Котлер [1] определяет оптовую торговлю как все виды деятельности, связанные с продажей товаров и услуг тем субъектам рынка, которые перепродают их или используют в корпоративных целях. При этом оптовые торговцы определяются как частные компании, получающие право собственности на товары, с которыми они работают. В зависимости от сферы деятельности они могут называться оптовыми фирмами, дистрибьюторами, торговыми домами и подразделяются на две категории: оптовики с полным циклом обслуживания и оптовики с ограниченным циклом обслуживания. **Оптовики с полным циклом обслуживания** предоставляют другим оптовикам или розничным торговцам полный набор услуг: хранение товарных запасов, содержание штата продавцов, предоставление кредита, доставка, содействие в области менеджмента, организация торговых площадок у своих клиентов, возврат бракованных товаров и др. **Оптовики широкого ассортимента** работают с несколькими товарными группами, **оптовики узкого ассортимента** занимаются одной-двумя ассортиментными группами. **Специализированные оптовики** обрабатывают только определенную часть ассортиментной группы. Дистрибьюторы товаров промышленного назначения продают товары производственным предприятиям. Далее рассматриваются оптовики с полным циклом обслуживания в основном розничных торговцев товарами народного потребления в переходной

экономике России. Ограничиваясь по масштабу деятельности анализом экономической категории *мелкооптовые организации с полным циклом обслуживания* (МООПЦО)[4], отметим наличие в литературе [2-3] комплекса абсолютных экономических критериев, по которым теоретически можно отнести звенья логистической цепи к малым, средним или крупным и оценить "мелкость" оптовика: объем товаропотока, выручка от реализации/продаж, объем прибыли, численность персонала, торговая площадь, объем капитальных вложений и др. На практике для конкретного оптовика и в зависимости от ассортиментной группы товаров в силу противоречивости критериальных оценок такая классификация может оказаться невозможной.

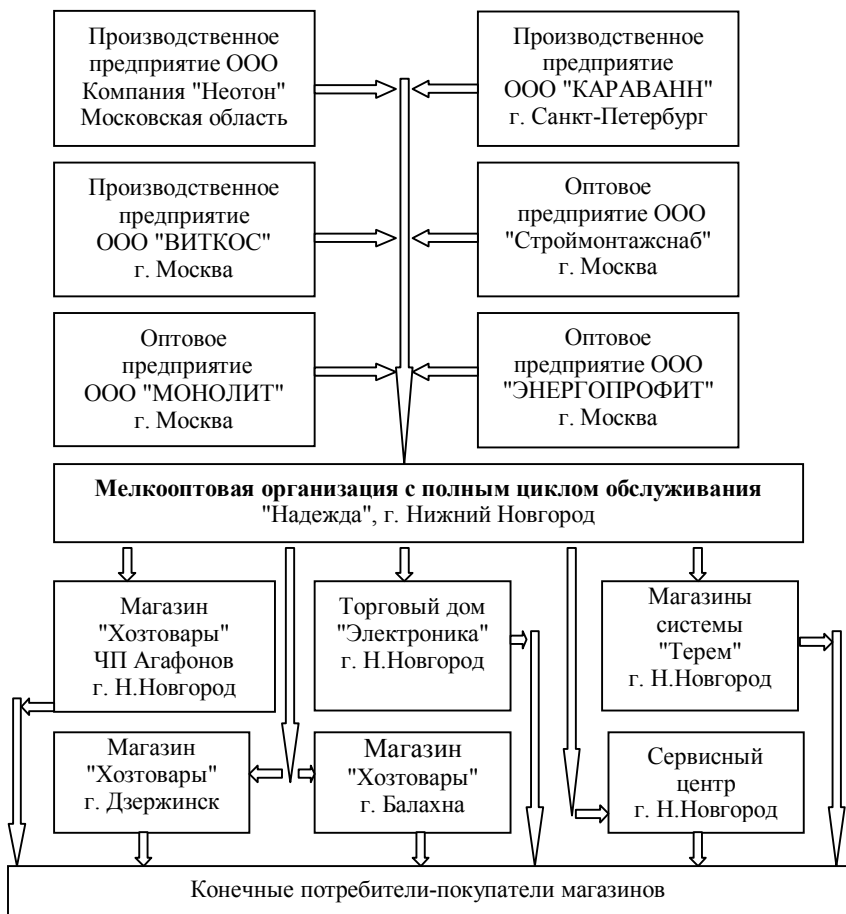


Рис. Схема сети логистических цепочек и логистических звеньев межрегионального и внутрирегионального (нижегородского) движения товаров сантехнического назначения мелкооптовой организации с полным циклом обслуживания "Надежда"

Предлагается к рассмотрению подкласс МООПЦО, который можно было бы более четко определить по следующим характеристикам: 1) потоки товаров ограничены мелкими дискретными материальными потоками[2]; 2) численность персонала МООПЦО не превышает размера микропредприятия 10 чел. [4]; 3) организатором товарных, транспортных, информационных, финансовых и правовых потоков передачи прав собственности на товар - является в основном физическое лицо - предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ); 4) система логистических цепочек и логистических звеньев, создаваемая предпринимателем МООПЦО, включает в качестве источников входных межрегиональных товарных потоков производителей товаров или оптовиков, находящихся в другом регионе по отношению к базовому региону, в котором МООПЦО обслуживает по заявкам розничных торговцев по локальным (местным) логистическим цепочкам (см. рисунок); 5) начальный финансовый ресурс создаваемого и развивающегося МООПЦО ограничен возможностью проведения только начальной закупки ассортиментной партии товаров, межрегиональной ее доставки в базовый регион на локальный склад МООПЦО и реализации по заявкам локальных внутри региональных розничных торговцев.

* * *

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер.с англ. под ред. Л.А.Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 752 с.:ил. (Серия "Теория и практика менеджмента").
2. Альбеков А.У., Митько О.А. Коммерческая логистика. Ростов/н-Д: Феникс, 2002. 416 с. (Серия "Учебники, учебные пособия").
3. Стаханов В.Н., Шеховцов Р.В. Торговая логистика: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. М.: ПРИОР, 2000. 112 с.
4. Билюба В.Ф., Билюба Ю.В., Сосунова Л.А., Федоров О.В. Интеграция логистических функций мелкооптового микропредприятия // Проблемы развития предприятий: теория и практика: Материалы 3-й Международной научно-практической конференции, 20-21 ноября 2003 г. Ч. 2. Менеджмент. Экономика труда и управление персоналом. Коммерция, логистика и сервис. Маркетинг. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2003. С. 258-262.

А.Г. Бутрин, И.В. Гуцина
Южно-Уральский государственный университет
г. Челябинск

ЛОГИСТИКА ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ

Промышленное предприятие можно представить как множество определенным образом организованных потоков всех видов используемых ресурсов, являющихся системой неограниченной сложности.

Системный подход предполагает комплексное изучение потоковых процессов как единого целого с позиций системного анализа. При системном подходе все элементы логистической системы: материальные, финансовые и информационные потоки рассматриваются как взаимо-

связанные и взаимодействующие для достижения единой цели управления кредитной политикой предприятия. Отличительной особенностью системного подхода является оптимизация функционирования не отдельных элементов, т.е. отдельно материального, финансового или информационного потоков, в всей логистической системы в целом.

Ключевым аспектом логистической деятельности является управление материальными потоками, каждый материальный поток, возникающий в ходе закупки материалов или сбыта продукции, сопровождается финансовым потоком.

Для каждой схемы движения продукции может быть предусмотрено несколько вариантов организации финансовых потоков, различных по стоимости и риску. Сопоставляя потери и доходы, стоимость хеджирования рисков и возможности их ликвидации, можно построить такие схемы движения материальных и финансовых потоков, в которых общие логистические затраты будут оптимальными.

Таким образом, можно выделить следующие принципы, отражающие логистический подход к управлению кредитной политикой предприятия:

1. Системный подход: материальные, финансовые и информационные потоки рассматриваются как взаимосвязанные и взаимодействующие для достижения единой цели управления кредитной политикой предприятия.

2. Принцип общих логистических издержек, т.е. учет всей совокупности издержек управления основными и сопутствующими потоками.

3. Принцип глобальной оптимизации, т.е. необходимость согласования локальных целей функционирования всех ресурсопотоков для достижения глобального оптимума при управлении кредитной политикой предприятия.

4. Принцип интеграции - достижение согласованного, интегрального участия всех ресурсопотоков в управлении кредитной политикой предприятия.

5. Принцип моделирования и информационно-компьютерной поддержки.

6. Достаточность - наличие необходимого объема финансовых ресурсов для удовлетворения потребностей или покрытия существующего дефицита.

7. Контроль и устранение проблем, связанных с движением финансовых потоков на основе построения схем и моделей.

8. Оптимизация затрат путем рационального выбора источников, распределения и контроля за движением всех видов ресурсов.

9. Принцип устойчивости и адаптивности параметров и структуры финансовых потоков к особенностям логистической системы и видам контрагентов. При значительных отклонениях факторов внешней среды система должна приспосабливаться к новым условиям, меняя программу функционирования, параметры и критерии оптимума.

10. Соответствие времени периода финансовых ресурсов моменту возникновения потребностей в них, сокращению временных лагов.

11. Надежность источников привлечения ресурсов, минимизация рисков и повышение экономичности на основе данных о конъюнктуре рынка.

12. Оперативность изменения схем и цепочек движения финансовых потоков при воздействии факторов внешней и внутренней среды.

Для реализации механизма управления кредитной политикой на основе этих принципов предложены следующие методические положения:

1. Анализ входящих и исходящих финансовых и материальных потоков на предприятии в предшествующем периоде.

2. Определение норматива временного соответствия: 1) выхода готовой продукции и оплаты ее в режиме отсрочки платежа (запаздывание входящего финансового потока) и предоплаты (опережение входящего финансового потока); 2) поставки сырья и материалов и оплаты их в режиме отсрочки платежа (запаздывание исходящего финансового потока) и предоплаты (опережение исходящего финансового потока)

3. Формирование принципов кредитной политики по отношению к времени запаздывания: агрессивный тип кредитной политики - увеличение времени запаздывания исходящего финансового потока по сравнению с входящим материальным потоком, входящего финансового потока по сравнению с исходящим финансовым потоком и запаздывание исходящего материального потока по сравнению с входящим финансовым потоком; консервативный тип - совпадение во времени входящих и исходящих финансовых и материальных потоков; умеренный тип - время запаздывания близко к оптимальному значению.

4. Формирование системы показателей основанных на их триединстве потоковых процессов, соизмеряющей уровень соответствия потоков и разработка условий предоставления коммерческого кредита.

5. Оценка интегральных затрат, включающих затраты на согласование потоков и потери в логистической системе.

6. Формирование процедуры инкассации финансовых и материальных потоков.

7. Оценка возможности снижения интегральных затрат и обеспечение внедрения более совершенных форм управления финансовыми и материальными потоками.

8. Построение эффективной системы контроля за движением входящих и исходящих финансовых и материальных потоков и своевременной корректировки отклонений от оптимального значения времени запаздывания.

Итак, организация кредитной политики на основе логистики предполагает определение и обеспечение в хозяйственной практике оптимизацию параметров трех потоков.

Сравнивая классическую (традиционную) организацию кредитной политики и на основе логистики, можно отметить ряд существенных отличий (см. таблицу).

Таким образом, организация управления кредитной политикой на основе логистики: 1) раскрывает потоковую природу процессов кредитной политики, что позволяет использовать современные технологии сквозного управления потоковыми процессами; 2) исследуя кредитную политику на стадии привлечения ресурсов и распределения продукции, позволяет сбалансировать все стадии воспроизводственного процесса, отражает ее (кредитной политики) влияние на эффективность всего процесса в целом.

Традиционный и логистический подход к управлению кредитной политикой

Признак	Традиционный подход	Логистический подход
Объект управления	Дебиторская и кредиторская задолженность при данном объеме выпуска на третьей стадии воспроизводственного процесса	Система финансовых и материальных потоков на промышленном предприятии
Цель	Оптимизация размеров ДЗ и КЗ с целью получения максимальной прибыли	Оптимизация потоковых процессов с целью сбалансированности деятельности предприятия
Методы управления	Локальные на стадии распределения продукции и на стадии привлечения ресурсов	Комплексные: воздействие на всю систему потоков
Принципы	Направлены на обеспечение эффективности самой кредитной политики	Направлены на обеспечение эффективности всей логистической цепи
Открытость	Внешние факторы как данность (при прочих равных условиях)	Учет возможных влияний внешней среды на параметры потоков, построение открытой логистической системы "предприятие-среда"

А.В. Дербусалиев
Самарская государственная
экономическая академия

ОСНОВНЫЕ РИСКИ ПРОЕКТОВ ПО ЛОГИСТИЧЕСКОМУ КОНСАЛТИНГУ

Логистический консалтинг, представляющий собой оказание интеллектуальных услуг в области разработки комплексных и системных решений логистических проблем с целью оптимизации логистических активностей, - новое направление инфраструктуры бизнеса в России. Для успешного осуществления консалтинговых проектов необходима четкая и объективная оценка его рисков, выявление рискообразующих факторов, как заказчиком этих услуг, так и исполнителем - консалтинговой организацией.

Рассмотрим понятие риска. Профессор А.С. Булатов определяет риск как оценку вероятности ожидаемого события в условиях неустойчивой, подверженной частым изменениям конъюнктуры [2, с.887]. По мнению А.И. Добрынина и Л.С. Тарасевича, риск - это неопределенность будущих результатов, возможность потерь или опасность наступления других нежелательных обстоятельств [3, с.529]. Таким образом, риски несут в себе наличие вероятности наступления нежелательных событий и воздействия неблагоприятных факторов, которые способны

отрицательно повлиять на достижение целей, поставленных перед консалтинговым проектом.

На успех проекта по логистическому консалтингу влияют как внешние риски (практически не поддающиеся воздействию со стороны заказчика и консалтинговой организации) и риски внутренние, присущие самому проекту. Перед обеими сторонами консультационного процесса стоит задача минимизации внутренних рисков, поскольку при реализации проекта они обе могут быть потенциальными источниками образования рисков. Внутренние риски многократно увеличиваются, если в проекте нескольких соисполнителей.

Тремя основными результирующими факторами, влияющими на исход проекта по логистическому консалтингу, являются качество реализации, сроки и стоимость проекта.

Качество является самым важным критерием, определяющим эффективность проекта по логистическому консалтингу. К факторам, влияющим на качество реализации можно отнести:

- квалификацию исследовательской команды;
- опыт лиц, контролирующих управление проектом;
- эффективность координации исследовательской команды в процессе выполнения работ;
- понимание целей проекта персоналом заказчика;
- адекватность ожиданий заказчика концепции консультационного проекта;
- эффективность проведения мероприятий по сбору, анализу и интерпретации логистической информации;
- эффективность взаимодействия консультантов и сотрудниками предприятия заказчика.

Очевидно, что два первых фактора оказывают влияние на остальные, поскольку квалификация менеджера проекта, его личность, состав и квалификация рабочей группы играет решающую роль. Менеджеру проекта, на котором лежит ответственность за общий результат, еще в самом начале собрать исследовательскую команду, которой предстоит не просто исполнить свои обязанности, но сделать это с интересом. Если между членами рабочей группы проекта (даже если все они высококлассные специалисты) не будет налажено взаимопонимание, то будет трудно состыковать информацию и оценки, полученные ими. В целях предотвращения подобных ситуаций должна использоваться методика по координации действий рабочей группы, включающая такие элементы, как:

- формализация рабочих заданий;
- четкое планирование работ (особенно важна роль применения соответствующего программного обеспечения, например, BPwin, что позволит визуализировать аспекты консалтинговой деятельности - действия, которые необходимо предпринять, способы их осуществления, требующиеся для этого ресурсы и т.п.);
- структурирование будущих отчетов (как для заказчика, так и для руководства консалтинговой организации).

Качество выполнения работ во многом зависит от персонала заказчика. Следует учесть, что у каждого специалиста заказчика свое понимание целей консалтинга. Как правило, общее понимание идеи присутствует только у

руководства. Различие в понимании целей может привести к не предоставлению или же неполное предоставление информации на уровне подразделений о логистических процессах, составляющих модель логистической деятельности предприятия. Возможна ситуация, когда большой опыт работы сотрудников заказчика перерастает в уверенность в исчерпывающих знаниях о своем предприятии и правильности принятия управленческих решений в сфере логистики, что может привести к неприятию изменений или к необходимости долгих согласований.

На качество собранной информации негативно влияет неполное предоставление информации персоналом логистизируемого предприятия, что отразится на моделях, описывающих логистические аспекты деятельности предприятия. В рамках этой проблемы особое значение приобретают так называемые "информационные каналы" - "...передача информации от внутренних специалистов внешним"[1, с.9]. Очевидно, что, поскольку реальную ценность в ходе реализации проекта имеет только точная, профессиональная и оперативная информация о предприятии-заказчике, наиболее эффективным способом взаимодействия между заказчиком и исполнителем является создание совместной межфункциональной команды, в которую входят специалисты предприятия из отделов, выполняющих логистические функции, и исследовательская команда консалтинговой фирмы.

К рискам, возникающим при проведении исследований в ходе логистического консалтинга, можно отнести:

- риск гипотезы;
- риск разработки проекта исследования;
- риск при проведении полевых исследований;
- риск отсутствия необходимой информации;
- риск неверной интерпретации полученных результатов;
- риск принятых неверных решений на основании полученной информации;
- риск утечки информации;
- риск потери информации.

Перечисленные риски могут быть взаимозависимыми, дополнять и усиливать друг друга. Например, если в основе исследований лежит ложная гипотеза, то возрастет риск неправильной разработки проекта исследования.

Отставание от плана проведения работ в ходе логистического консалтинга происходит в результате таких факторов:

- несогласование регламента, неправильное определение объема, состава и последовательности этапов проведения консалтингового проекта,
- несвоевременного подписания руководством обеих сторон документов;
- отсутствие необходимого взаимодействия с заказчиком, недопонимание им необходимости взаимодействия с консультантом;
- изменением состава исследовательской команды;
- отсутствие четкой процедуры проведения согласований, доработок и принятия отчетов;
- непоследовательность действий консультанта;
- использование непроверенных или малоизученных методологий в ходе сбора и анализа информации, выработке рекомендаций;
- неспособность структурных подразделений заказчика согласовывать коррективы с руководством заказчика и исследовательской командой.

Важным направлением сокращения сроков проведения этапов логистического консалтинга является закрепление процедур согласования, осуществления доработок и принятия выполненных работ (отчетов по этапам работ) со стороны, как консультанта, так и заказчика.

Сроки выполнения работ неразрывно связаны с методологией их проведения, а в ходе выработки решения нетипичных консультационных задач, например оптимизации материальных потоков, могут возникнуть новые подходы и методологические установки. Это приводит к изменению последовательности и длительности выполнения работ, возникновению необходимости коррекции результатов уже завершенных работ. Очевидно, что такая ситуация потребует либо согласования изменения времени выполнения работ в договоре, либо дополнительных усилий от исследовательской команды.

Основными факторами риска, влияющим на бюджет проекта, являются неверная оценка необходимых ресурсов (людских, временных, информационных) и изменения в составе работ проекта по просьбе заказчика. Очевидно, что велика вероятность ситуации, когда проект на конечном этапе сильно отличается от того, когда планировался его бюджет (следует учитывать, что возможен случай, когда объем необходимых финансовых ресурсов на проект занижен). Тогда все корректировки, происходящие в процессе реализации проекта, найдут отражение в составе работ и в повышении трудоемкости, которая может вызвать ощущение превышения бюджетного ограничения. Стоимость проекта вырастет, в то время как его цена останется закрепленной договором.

Важным направлением снижения рисков, связанных с бюджетом, является бюджетирование и оплата по этапам работ, что повышает степень взаимного доверия.

Работа по ограничению рисков должна начинаться в момент разработки и оформления договорной документации. Однако и в ходе работы над проектом, для повышения его эффективности, необходимо принимать превентивные меры, снижающие риски.

- * * *
1. Саламбаш Н., Александров С. Консультационный проект - как достичь желаемого и обойтись без ошибок//Управление компанией. 2003. № 4.
 2. Экономика: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп./Под ред. д-ра экон. наук проф. А.С. Булатова. М.: Юристъ, 2001. 896 с.
 3. Экономическая теория / Под ред. А.И.Добрынина, Л.С.Тарасевича. 3-е изд. СПб: Изд-во СПбГУЭФ: Питер, 2000. 544 с.

Т.Е. Евтодиева
*Самарская государственная
экономическая академия*

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Маркетинговые вопросы при внедрении электронной коммерции включают в себя обеспечение двусторонней связи с потребителями, свободное распространение информации как внутри фирмы, так и за ее пределами, а также осуществление аналитической, производственной, ценообразующей и

сбытовой функции. Маркетинг в электронной среде, в частности в Internet, получил название гипермаркетинга, который имеет свои особенности в связи с гипермедийной средой функционирования.

Компании при ведении электронной коммерции могут использовать маркетинг в двух направлениях:

- 1) в качестве источника информации при поиске контрагентов;
- 2) в качестве инструмента для расширения и совершенствования бизнес процессов.

Однако и в том и в другом случае, основными элементами маркетинга, применяемыми при ведении электронного бизнеса, являются товар, цена, сбыт и продвижение. Рассмотрим особенности каждого из них.

При реализации товарной политики следует учитывать, что предлагаемые продукты должны либо отличаться от товаров, реализуемых традиционным способом, либо их привлекательность должна быть выше за счет уровня обслуживания и снижения стоимости.

В гипермаркетинге может предлагаться две категории товаров - "жесткие" (физические) и "мягкие" (информационные). Если это транзакционный товар, то следует адаптировать предлагаемый продукт к особенностям электронного рынка, представив его детальное описание и, если это возможно - изобразить графически. В случае предложения фирмой на рынок информационного товара ("мягкого"), такой адаптации не требуется. Наибольшей пригодностью для продажи обладают следующие товары: **высокотехнологичные продукты**, требующие анализа значительной информации для потребителя; **продукты, обладающие средней и высокой стоимостью, а также технические продукты**, что связано с демографической особенностью потребителей; **новые продукты**, в связи с тем, что аудитория Internet представлена в основном "новаторами". Известные торговые марки и фирмы со сложившейся репутацией имеют преимущество и в электронной коммерции.

При проведении ценовой политики применимы все основные принципы традиционного маркетинга. Цены должны соответствовать качеству товара и затратам на обработку сделки.

Сбытовая политика во многом определяется типом реализуемого товара и зависит от географического масштаба деятельности.

При реализации "жестких" товаров можно проследить наличие прямого и косвенного методов сбыта. К прямому методу сбыта относят доставку продукции собственной службой доставки или самовывоз. Примерами косвенных каналов распределения являются служба почтовой доставки, курьерская (независимая) служба.

Основными способами доставки информационных продуктов являются: электронная почта; импорт ("скачивание") информации; предоставление доступа к информационным ресурсам и каналам связи.

При осуществлении коммуникационной политики целесообразно использовать два типа технологий:

- push-технологии, при которой потребители принудительно получают информацию;
- pull-технологии, при которой потребители становятся сами инициаторами информации.

В первом случае информация распространяется через электронную почту или группу новостей. Такой способ носит навязчивый характер и вызывает негативную реакцию, что может привести к ухудшению

имиджа компании. При pull-технологии информация о товарах и услугах осуществляется в WEB-форме или в электронном каталоге, который рассылается по мере поступления запроса по электронной почте или по другим каналам связи.

Коммуникационная структура включает **рекламу, стимулирование сбыта, паблик рилейшенз**. Выделение персональных продаж не целесообразно по той причине, что вся электронная коммерция строится на принципах прямого маркетинга, поэтому любая сделка обеспечивает персонализированный подход и учет личностных особенностей клиентов.

На современном этапе развития электронной коммерции в России перед рекламой не ставится цель формирования спроса на товары или услуги. Главное - это привлечение посетителей на сайт и формирование их лояльного отношения к компании, а также имиджевая составляющая. Основными особенностями рекламы можно выделить:

1) двухступенчатый характер взаимодействия с потребителем - проявляется в том, что потребитель, с одной стороны, не может контролировать взаимодействие с рекламой, так как пользователь видит рекламу как следствие посещения конкретного сайта (пассивная или внешняя реклама); с другой стороны, взаимодействие с рекламой заключается в добровольном прочтении рекламы;

2) восприятие рекламы предполагает активность пользователя, т.к. пользователь может выбирать, желает он смотреть рекламу, или не желает, установить фильтр в своем почтовом ящике на получение рекламы или нет;

3) способность рекламы вести диалог с потребителем (интерактивность);

4) объединение в одно целое рекламного текста, визуального и аудиального образа.

В качестве рекламных средств можно выделить **основные** (корпоративный сайт, баннеры, поисковые системы и каталоги, оффлайновую рекламу) и **дополнительные** (размещение информации на тематических и информационных сайтах, обмен ссылками, использование списка рассылки).

Среди основных средств рекламы наибольшей популярностью пользуются баннеры, представляющие графические изображения, которые помещаются на странице издателя и имеют гиперссылку на сервер рекламодателя. В виртуальной среде баннер имитирует свойства и возможности обычных рекламных щитов.

Осуществляя мероприятия, по стимулированию сбыта, следует помнить, что потребители в электронной среде не столь восприимчивы к побудительным мерам. Однако, здесь также можно использовать как традиционные средства, например, предоставление скидок, проведение лотерей, викторин, розыгрышей, вручение подарков, так и электронные.

К электронным средствам относят:

1) кросс-продажи (cross-selling), которые заключаются в предложении сопутствующих товаров в тот момент, когда покупатель кладет в корзину определенный товар;

2) ап-продажи (up-selling), предполагают предложение более дорогих товаров.

Отличие виртуального паблик рилейшенз от традиционного заключается в том, что общение с аудиторией осуществляется напрямую че-

рез сайт, электронную почту, дискуссионные группы по интересам. В реальном мире данный элемент политики продвижения зависит от посредника в роли которого выступает пресса. Основными преимуществами электронного ПР являются постоянная связь с аудиторией, интерактивность общения, знание аудитории за счет обратной связи, масштабность (глобальность) аудитории, рентабельность. К средствам реализации можно отнести анкеты, гостевые книги, списки рассылки, странички "вопросов и ответов", творческие конкурсы, создание сообщества.

В целом, понятие маркетинга в электронной коммерции является еще не достаточно изученным и представляет главную проблему фирмы. Интернет довольно пассивен в смысле проведения маркетингового комплекса, так как здесь еще не действует основной принцип рыночной экономики: спрос рождает предложение. Опыт многих стран свидетельствует, что не потребитель определяет объем предлагаемых товаров и услуг. Пользователям нужно скорее средство общения, нежели возможность совершить покупки в режиме on-line. Предложение же рождается как следствие стремления предприятий захватить места на перспективном электронном рынке. В связи с этим успех маркетинговой деятельности в электронной среде зависит не столько от умения компании правильно сформировать свою маркетинговую стратегию, сколько от того, окажутся ли полезными его товары и услуги для потребителя.

Е.Е.Загрязкина, Т.В. Голошапова
*Тольяттинская государственная
академия сервиса*

СТРАХОВАНИЕ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА

Одной из актуальных проблем развития сферы сервиса является взаимодействие с банковской сферой через кредитование развития существующих предприятий и создания новых. Данная проблема по сути представляет собой необходимость кредитования инвестиционных проектов. Известно, что банки не стремятся кредитовать крупные и долгосрочные проекты, опасаясь существующих рисков, которые трудно своевременно выявить и оценить.

Банки стараются осуществить перелив средств из сферы среднесрочного и долгосрочного кредитования в сферу других видов деятельности, приносящих быстрый доход, - факторинговым операциям, трастовым кредитам, межбанковским кредитам.

Кредитный риск, рассматриваемый как неполное и несвоевременное исполнение клиентом финансовых обязательств, возникает при выдаче каждой отдельной ссуды клиенту банка.

Кредитные риски возникают при ухудшении финансового положения заемщика, появлении непредвиденных осложнений в его деятельности, некомпетентности руководства предприятия, при неблагоприятной обстановке на рынке: падения спроса на оказываемые услуги, неплатежеспособность покупателей, экономический кризис и др.

Одним из факторов снижения кредитного риска, а следовательно, увеличения возможности получения кредита, является страхование кредитных рисков.

В начале 1990-х гг. у нас в стране получило распространение страхование ответственности заемщика за невозврат кредита. Объектом страхования является ответственность заемщика перед банком-кредитором за своевременное и полное погашение кредитов, включая проценты по нему. Срок действия договора страхования равен сроку действия кредитного договора.

Определение основных параметров договора страхования основывается на анализе финансового состояния заемщика.

Устойчивое финансовое состояние формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Определение его на ту или иную дату показывает насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течение периода, предшествующего этой дате.

Финансовое состояние представляет собой характеристику финансовой конкурентоспособности предприятия, использования финансовых ресурсов и капитала, выполнения обязательств перед государством и другими хозяйствующими субъектами, движения любых товарно-материальных ценностей, трудовых и материальных ресурсов, сопровождающихся образованием и расходованием денежных средств. Поэтому финансовое состояние предприятий отражает все стороны их производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности.

Страховые компании требуют от заемщика предоставления тех же документов, что и банк-кредитор, проверяют эти документы и определяют степень риска невозврата кредита. Затем принимают решение о заключении или незаключении договора о страховании. При положительном решении страховая компания в зависимости от степени риска рассчитывает величину тарифной ставки, которая определяется в процентах от суммы страхования.

В данном виде страхования банк может сотрудничать с какой-либо определенной страховой компанией. Банк подписывает со страховой компанией соглашение о сотрудничестве, в соответствии с которым банк принимает страхование кредитов от этой страховой организации. При этом страховая компания может выплачивать определенный процент от суммы страхового платежа банку как поставщику клиентов. Страховое общество может иметь расчетный счет в этом же банке и страховые платежи, поступающие на счет страховой компании, могут использоваться банком в качестве своих ресурсов.

Возможность предприятия-заемщика возвращать кредит играет ключевую роль в кредитных отношениях. Кредитоспособность предприятия рекомендуется проводить по двум направлениям - финансовому и нефинансовому.

В рамках финансового направления оцениваются возможности предприятия-заемщика по обслуживанию и погашению кредита путем исследования состояния его финансовой отчетности. В рамках нефинансового направления анализируются внешние условия и мотивы предприятия, побуждающие к своевременному погашению кредитной задолженности.

Взаимодействие трех субъектов - банков, страховых компаний и предприятий сферы сервиса, нуждающихся в финансировании инвестиционных проектов, - является выгодным для всех участников. Банк сводит к нулю риск невозврата выданных денежных средств; страховым компаниям данный вид страхования обеспечивает быстрое накопление страховых фондов; предприятия приобретают более широкие возможности в получении кредитов.

Среди недостатков данного механизма взаимодействия можно отметить, что все расходы по уплате процентов за кредит и по выплате страховых премий несет предприятие-заемщик, а наступление хотя бы одного страхового случая может сильно подорвать финансовое положение страховщика.

Е.П. Казымова

*Самарская государственная
экономическая академия*

РОЛЬ БАНКОВСКОЙ ЛОГИСТИКИ В ТОВАРОДВИЖЕНИИ

Банк, будучи составляющей институциональной инфраструктуры, является обслуживающей системой, поэтому все банковские услуги направлены на удовлетворение требований клиентуры. В работах Л.А. Сосуновой показано, что услуги, оказываемые юридическим лицам, обладают логистическим действием, поскольку способствуют интенсификации процессов товародвижения. Данное положение относится и к банковским услугам. Следовательно, внутрибанковские процессы, строго говоря, не являются внутренними, а направлены на удовлетворение потребностей клиентуры, прежде всего, товаропроизводителей и оптово-торговых предприятий.

Технологический процесс банковского обслуживания представляет собой бизнес-процесс приема, обработки и передачи информации, поскольку движение денежных средств сопровождается соответствующей документацией, подтверждающей легитимность той или иной банковской транзакции - сделки. Отсюда следует, что скорость и интенсивность денежных потоков определяется информационной составляющей банковской деятельности. Именно в банковском деле впервые стали применяться современные наукоемкие средства телекоммуникации и обработки данных. К настоящему времени достигнута полная компьютеризация банковских процессов и операций, на основе которой идет дальнейшее совершенствование информационного обеспечения, в частности, внедрения пластиковых кредитных и дебетовых карт. Широкое использование Интернета дает основание считать современную банковскую деятельность электронной - по аналогии с электронной торговлей.

В свою очередь информационное обеспечение обусловлено соответствующей технической инфраструктурой. Иными словами, банк функционирует как своеобразное автоматизированное предприятие. К настоящему времени сложился рынок банковских услуг со своей конкурентной средой. Конкурентные преимущества, прежде всего, обуслов-

лены качеством обслуживания клиентуры. Как и для любого субъекта рынка, конкурентоспособность банка определяется его организационно-технологическим уровнем.

Большую роль в банковской деятельности играет ее креативная составляющая. Банк как логистическое звено процесса товародвижения, по существу, координирует деятельность субъектов рынка - поставщиков и потребителей. Взаимоотношения в процессе производственно-коммерческой деятельности образуют хозяйственные связи по поставщикам продукции и оказанию услуг. Такие хозяйственные связи устанавливаются субъектами рынка. Отсюда возникла проблема оптимизации выбора поставщиков и потребителей при организации снабжения и сбыта. В логистике оформилась самостоятельная деятельность, направленная на оптимизацию хозяйственных связей. В рамках этой деятельности оптимизация осуществляется по широкому спектру критериев, среди которых важное место занимает порядок денежных расчетов, кредитование запасов и т.п. Главным при установлении хозяйственных связей является знание финансового состояния потенциального партнера - наиболее достоверной информацией по данному вопросу владеют именно коммерческие банки. Поэтому креативная, то есть творческая деятельность банка может осуществляться по следующим направлениям:

- 1) комплексный анализ собственной финансово-кредитной деятельности во взаимосвязи с производственно-коммерческой деятельности клиентуры;
- 2) прогнозирование финансового состояния клиентуры;
- 3) внедрение организационных и технологических инноваций в системе банковских услуг, направленного на стимулирование процессов товародвижения в реальном секторе экономики;
- 4) формирование финансово-кредитных интересов для оптимизации хозяйственных связей;
- 5) мониторинг конъюнктуры интегрированного рынка;
- 6) выявление материальных процессов в производственно-коммерческой деятельности с целью предупреждения кризисных состояний клиентуры.

Коммерческие банки все активнее оперируют на фондовом рынке. Перспективным направлением становится использование ценных бумаг для привлечения финансовых средств на обеспечение развивающихся производств.

Доходность, гарантии и интеграция различных рынков обеспечивается с помощью сделок РЕПО. Указанные сделки представляют собой из разновидностей обеспеченного кредитования. Главной целью РЕПО - достижение взаимовыгодной сделки купли-продажи ценных бумаг, направленной на обмен активами. Такая форма сделки предусматривает обращение складских свидетельств - варрантов, что снижает кредитный риск, ускоряет и уделовляет процессы кредитования, повышает надежность банка. Складские свидетельства (варранты) являются документом, свидетельствующим о праве собственности на ценные бумаги или реальный товар, вследствие чего служат формой обеспечения различных обязательств, в том числе и по кредитам. Принципиальная схема финансирования товаропроизводителя предоставлена на рисунке.



Рис. Принципиальная схема товаропроизводителя с использованием складского свидетельства

Согласно предоставленной схеме, товаропроизводитель, вступая в качестве заемщика, продает складское свидетельство, оставляя за собой приоритетное право выкупа, но по цене более высокой, чем при прямой продаже, что эквивалентно уплате процентов за пользование кредитом. Невыкуп складского свидетельства означает неспособность товаропроизводителя вернуть кредит - в этом случае складское свидетельство остается в собственности банка.

При выкупе складского свидетельства товаропроизводитель перечисляет денежные средства в размере рыночной стоимости товара и банковской марки. Покупатель складского свидетельства приобретает его по цене не выше рыночной стоимости, затем передает бумагу покупателю товара, которое предъявляет складское свидетельство на склад и получает товар. Представленная схема кредитования показывает непосредственное участие банка в управлении процессом товародвижения.

Одной из причин возникновения банковской логистики следует считать то обстоятельство, что банковские процессы взаимосвязаны с процессами товародвижения, т.е. банковская логистика есть проекция коммерческой логистики. Для банка преимущества применения логистики заключается в следующем:

- минимизируются издержки банков, связанные с совершением операций за счет сокращения численности персонала и расходов на управление отделениями;
- повышается скорость банковского обслуживания, а вместе с этим - общая эффективность;
- обслуживание становится экстерриториальным, появляется возможность привлечь большее количество клиентов, не привязанных к географическому расположению банка;
- упрощается увеличение масштабов деятельности и внедрение новых продуктов; добавление дополнительных услуг происходит быстро и без существенных операционных издержек;
- обеспечивается конкурентное преимущество на рынке банковских услуг;
- оптимизируются бизнес-процессы за счет перехода к безбумажным технологиям;
- достигается интеграция технологий с другими банковскими и финансовыми продуктами и услугами, включающими элементы дистанционного доступа к отчету (пластиковая карточка, электронная торговля).

Таким образом, банковская логистика трансформировала банк-центрированную модель финансового обслуживания в клиентоцентрированную.

Банк является тем звеном логистической системы, которое не может обойти ни один субъект процесса товародвижения-предприятия-товаропроизводители, оптово-торговые предприятия, транспортные и другие организации инфраструктуры. Оплата товаров и услуг осуществляется только через банк.

И.А. Карпов
Самарская государственная
экономическая академия

ЛОГИСТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ВЫБОРА ОПТИМАЛЬНОГО ВАРИАНТА ПРОГНОЗА

Как известно, под логистизацией понимается "тотальная организация логистических систем и цепей на основе теории логистики; - спонтанный и/или целенаправленный процесс распространения (внедрения) логистического подхода к оптимизации развития организационно-экономической деятельности (предпринимательства, коммерческой), в национальной и мировых экономиках" [1, с. 507]. В обоих определениях идет речь об перманентной оптимизации потоковых процессов. А так как прогнозирование относят к потоковым, кибернетическим процессам, то деятельность по его совершенствованию, оптимизации можно кратко определить как логистизация. Логистизация процесса прогнозирования необходима вследствие важности данного процесса для функционирования предприятия в условиях рынка, что подразумевает под собой деятельность в условиях значительной неопределенности. В качестве наглядного представления процесса прогнозирования предлагается использовать кибернетическую модель (см. рисунок).

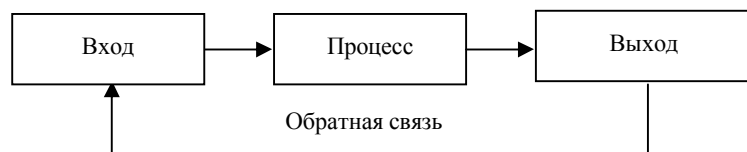


Рис. Кибернетическая потоковая модель логистической информационной системы

В данном случае "вход" - это исходная информация для прогнозирования. "Выход" - это конечный результат процесса прогнозирования, т.е. прогноз.

Кибернетическая модель характеризуется тем, что исследует влияние факторов на процесс, учитывая влияние, происходящее в так называемых "черных ящиках", т.е. тех элементов, в которых для исследования доступна лишь входная и выходная информация, а внутреннее устройство неизвестно.

При прогнозировании используются значительное количество математических методов, с помощью которых исследователи пытаются выявить взаимосвязи влияющих факторов на прогнозируемый признак. Однако достаточно часто процесс прогнозирования ограничен ресурсными рамками (временными, трудовыми, финансовыми и т.д.), вследствие чего становится необходимым исследовать наиболее доступную информацию. Для предприятия - это собственный объем продаж. При вводе в прогноз влияния внешних факторов, исследователь сталкивается с необходимостью оценить прогнозное изменение данных факторов. Так как процессы изменения макрофакторов достаточно сложные, чаще всего используются инвариантные методы прогнозирования, подразумевающие под собой как минимум два возможных исхода прогнозируемого признака. В случае если развитие фактора можно описать с помощью математических методов, варианты прогноза рассчитываются в виде доверительного интервала, в который попадает случайная - прогнозная величина. В случае расчета прогноза с помощью экспертных методов, варианты прогноза также устанавливаются экспертно. Обычно выделяют три варианта прогноза возможного развития события:

- оптимистический вариант - или наибольший;
- пессимистический вариант - или наименьший;
- наиболее реальный вариант - находящийся между перечисленными выше вариантами прогноза.

Наиболее реальный вариант может устанавливаться в качестве среднего значения между оптимистическим и пессимистическим вариантами. Однако это не всегда верно. Для определения наилучшего (реального) варианта прогноза предлагается использовать прогноз, рассчитанный с помощью правила "золотого сечения".

Как известно, правило "золотого сечения" предполагает наличие строго определенных пропорций между количественными характеристиками конкурирующих между собой составных частей некоторой системы, обеспечивающих ее устойчивое функционирование. Данное правило описывается математическим рядом Фибоначчи. Разбиение целого на части в природе

происходит равновесным образом только с постоянным шагом золотой пропорции, равным 0,618. Эта константа обнаруживается в архитектуре, биологии животных и растений, астрономии, физике, экономике, музыке, психологии, устройстве тела человека и его мозга.

Данное правило имеет тесную взаимосвязь с логистикой, как наукой об оптимизации существующих систем, т.е. правило "золотого сечения" является механизмом оптимального распределения ресурсов. А так как экономику можно представить в виде системы, то регулирование процессами данной системы, в оптимальном варианте, должно происходить по правилу "золотого сечения". То есть ресурсы в данной системе должны быть распределены соответствующим образом. Предполагается, что развитие каждого макрофактора, в долгосрочной перспективе, также должно быть оптимальным, т.е. при составлении прогноза могут быть рассчитаны оптимистические, пессимистические варианты развития фактора. Однако при оптимистическом прогнозе развития фактора. Однако при оптимистическом прогнозе развития фактора предполагается, что на данный фактор в рамках определенной системы, будет затрачено большее количество ресурсов, чем на прочие факторы в системе. Следствием этого распределения будет неоптимальное использование имеющихся ресурсов в системе. Данный факт в долгосрочной перспективе будет негативно сказываться на функционировании всей системы (например, экономики региона, города и т.п.). Поэтому в долгосрочной перспективе, путем регулирования, ресурсы системы будут перераспределены. Возможен вариант, что перераспределение ресурсов будет наиболее близко к пессимистическому варианту прогноза. Однако это тоже будет являться отклонением от оптимальности и согласно закону развития природы (т.е. согласно "правилу золотого сечения") ресурсы опять будут перераспределены. В долгосрочной перспективе усреднение вариаций распределения ресурсов, направленных на развитие определенного фактора будет стремиться к наиболее оптимальному, т.е. к описываемому правилом "золотого сечения". Так как при прогнозировании с учетом воздействия "внешних факторов" чаще всего используется несколько показателей, усредненное прогнозное значение всех внешних факторов будет стремиться к распределению согласно правилу "золотого сечения" не только в долгосрочной и среднесрочной перспективе, но и при краткосрочном горизонте планирования.

Таким образом, расчет наиболее реального варианта прогноза будет строиться по следующей формуле:

$$\text{Реальный вариант прогноза} = (\text{Оптимистический вариант} - \text{Пессимистический вариант}) \cdot 0,618.$$

Главным ограничением при выборе наиболее оптимального варианта прогноза по предложенному критерию является равновероятность наступления оптимистического и пессимистического вариантов прогноза.

* * *

1. Семенов А.И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории. СПб.: Союз, 2001.

О КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКЕ СТРАТЕГИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ

Успешная деятельность любой организации на рынке обусловлена комплексным использованием всех инструментов маркетинга. При этом выбор отдельных решений предопределяет специфику принятия поддерживающих мероприятий. Речь идет о взаимосвязанных решениях в выборе стратегии распределения продукции и коммуникационной поддержке продаж.

Стратегические решения в сфере распределения товаров предусматривают выбор из двух возможных вариантов: стратегии проталкивания и стратегии протягивания товаров. Как известно, основные отличия названных стратегий обусловлены направлениями коммуникационного воздействия. В стратегии проталкивания производитель использует комплекс мер по увеличению заинтересованности посредников в реализации своей продукции. Для этого используются скидки за объем продаж, вознаграждения материального и финансового характера, предоставляемые посреднику. В дальнейшем именно посредник стремится протолкнуть товар по цепи поставок. Таким образом продвижением товара занимаются посредники, включенные в цепь поставок.

Использование стратегии протягивания предполагает концентрацию усилий производителя на продвижении товара непосредственно конечному потребителю. Возникновение спроса на товар у конечного потребителя выражается в потребности сначала розничного торговца, а затем оптовика запрашивать товар у производителя. В такой ситуации производитель занимает более независимую позицию по отношению к другим участникам цепи поставок.

Важным моментом является решение не об альтернативном использовании данных стратегий, а разумном сочетании этих двух направлений, т.е. основным становится вопрос о приоритетном выделении ресурсов для воздействия на торговлю (проталкивание) или на потребителей (протягивание).

По мнению специалистов [1, с. 458], стратегия проталкивания в большей мере используется небольшими компаниями, товары которых попадут на полки лишь при соответствующей "обработке" торговли. Производители товаров производственного назначения также часто используют стратегии проталкивания, а на покупателей воздействуют с помощью торгового персонала или посредников.

Производители потребительских товаров преимущественно используют стратегии протягивания, поскольку оптовые и розничные торговцы предпочитают работать с известными марками.

В целом выбор зависит от вида товара, степени его новизны, сложившейся на рынке расстановки сил между посредниками и производителями.

Рассмотрим особенности решения данной проблемы на рынке JP-телефонии. JP-телефония есть результат интеграции традиционной телефонной и JP-сетей и технически представляет собой универсальную транспортную среду, объединяющую подсистемы связи: телефонную, передачи данных, видеоконференцсвязь.

В Самарской области телекоммуникационный рынок стремительно развивается. В области действуют компании, оказывающие услуги телефонной, пейджинговой, сотовой связи, услугами доступа в Internet. Рынок JP-телефонии в нашем городе развивается за счет операторов альтернативной связи. Почти 20% всего международного и междугороднего трафика в Самаре сегодня осуществляется через операторов, использующих JP-телефонию. По некоторым прогнозам к 2006 г. соотношение традиционного и JP-трафика составит в этом сегменте уже 50/50 [2, с. 3]. Бурное развитие JP-телефонии обусловливается высокой прибыльностью и быстрыми сроками окупаемости инвестиций в данную сферу бизнеса.

В настоящее время на Самарском рынке действует ряд операторов, предоставляющих услуги JP-телефонии, рыночная доля которых представлена в таблице.

Структура рынка JP-телефонии в 2003 г.

Название организации	Доля рынка, %	Название организации	Доля рынка, %
ООО "Глобал-Самара"	30	ЗАО "Крит"	14
ЗАО "Опти-Телеком"	25	ЗАО "Крафт-С"	8
ОАО "ДДТ Communication"	18	ОАО "Волга Телеком"	5
		Итого	100

Исходя из представленных данных можно сделать вывод о наличии лидеров рынка (30%; 25%), середняков (18%; 14%) и ведомых (8%, 5%), что обуславливает различное поведение на рынке. Несмотря на различные рыночные позиции распределения услуг JP-телефонии отличается определенным сходством. В частности компании используют услуги дилеров по реализации карт доступа, прямые продажи организациям. Учитывая относительно новую для потребителей форму связи, всем операторам необходима информационная поддержка по формированию положительного имиджа JP-телефонии. На данном этапе развития рынка преимущественное значение имеет направление средств на стимулирование спроса конечных потребителей.

Исследование деятельности компаний "Инфо", стремящийся войти на Самарский рынок, позволило сформировать ряд рекомендаций по продвижению услуг JP-телефонии. В количестве общей цели рекламной компании следует считать - убеждение рынка в превосходстве своего товара. Тогда задачами рекламы являются:

- 1) информирование о новой марке "Инфо", формирование приверженности к марке;
- 2) информирование потенциальных абонентов о содержании и преимуществах JP-телефонии;
- 3) обеспечение узнаваемости марки "Инфо";

- 4) завоевание 20% доли рынка;
- 5) информирование о местах продаж и способах заключения договоров;
- 6) формирование положительных стереотипов пользования картой;
- 7) развенчание отрицательных стереотипов;
- 8) побуждение приобрести карту (заключить договор).

Определение объема средств, необходимых для продвижения товара, является одним из самых сложных маркетинговых решений компании. В ходе исследования были проанализированы различные методы определения бюджета на продвижение. Наиболее приемлемым является метод исчисления бюджета на основе целей и задач.

Исходя из названного метода расчет бюджета производится в несколько этапов.

1. Определение доли рынка. По оценкам экспертов рынок услуг IP-телефонии в Самарской области насчитывает 300 тыс. потенциальных покупателей. Компания планирует занять 20% долю рынка (60 тыс. покупателей).

2. Установление целевых показателей охвата рынка рекламой (в процентах). Фирма стремится охватить 80% рынка (240 тыс. потенциальных покупателей).

3. Определение доли потребителей, заинтересованных в данной марке. По оценкам руководства компании пробные покупки желательны в размере 20% потенциальных покупателей (48 тыс. чел.) из которых 40% (19 тыс. чел.) станут постоянными покупателями.

4. Оценка числа рекламных впечатлений на 1% интенсивности опробования услуги. Установлено, что 40 рекламных объявлений (контактов с рекламой) на 1% населения позволят добиться 20% интенсивности опробования товара.

5. Определение числа совокупных впечатлений (GRP). Под одним пунктом GRP понимается один контакт с рекламой на 1% целевой аудитории. Поскольку планируется получить 40 контактов на 80% целевой аудитории, то необходимо оплатить 3200 пунктов.

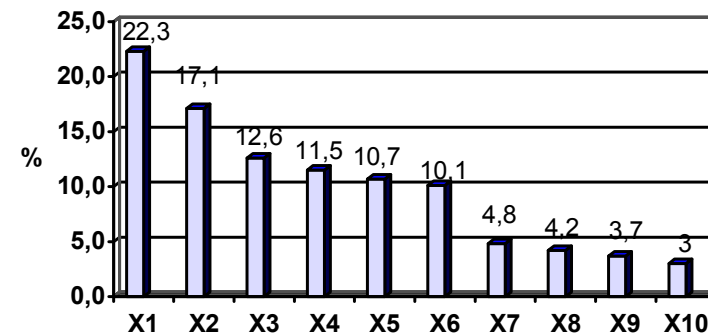
6. Определение рекламного бюджета на основе средней стоимости одного пункта GRP. Контакт с рекламой 1% целевой аудитории стоит в среднем 312 руб. Следовательно, в планируемом периоде 3200 пунктов суммарного оценочного рейтинга будут стоить 998400 руб. (312×3200).

Учитывая стремление компании занять положение на действующем рынке и "завоевать" покупателя, рекламный бюджет в таком размере оправдан поставленными целями.

После определения бюджета на продвижение наиболее трудной задачей становится оптимальное распределение этих средств и выбор конкретных носителей рекламы. Для изучаемой организации целесообразно использовать пульсирующую рекламу (длительное рекламирование товара с периодическим чередованием низкой и высокой активности обращений). По оценкам специалистов [3, с. 20] данный вид рекламы сочетает элементы непрерывности и периодичности и является компромиссной стратегией размещения рекламы, обладает наибольшей силой воздействия. Для "завоевания" покупателей необходимо использовать информативную, убеждающую и напоминающую рекламу на ра-

дио, телевидении, в прессе, на транспорте, на остановках общественного транспорта. Таким образом, в начале выхода на рынок целесообразно использовать стратегию протягивания, нацеливая конечных потребителей на использование данного вида услуг (карт доступа). В тоже время, специфика данной услуги требует повсеместного присутствия карт доступа во всех местах, где потребителю удобно делать подобные покупки. Это могут быть розничные магазины, отделения почтовой и телеграфной связи, киоски Роспечати и т.п.

Распределение рекламного бюджета фирмы "Инфо" по отдельным средствам рекламы представлено на рисунке.



- | | |
|--|--------------------------------|
| x1 - пресса | x6 - уличные щиты |
| x2 - телевидение | x7 - прямая почтовая рассылка |
| x3 - радио | x8 - реклама на транспорте |
| x4 - Реклама на "Схеме движения маршрутов" | x9 - реклама на остановках |
| x5 - реклама на счетах за квартплату | x10 - реклама в местах продажи |

Рис. Рекомендуемое распределение среднегодовых рекламных бюджетов фирмы "Инфо" на 2004-2005 гг.

Таким образом, уравнение распределения рекламных затрат фирмы "Инфо" можно представить в следующем виде:

$$Z = 22,3x_1 + 17,1x_2 + 12,6x_3 + 11,5x_4 + 10,7x_5 + 10,1x_6 + 4,8x_7 + 4,2x_8 + 3,7x_9 + 3x_{10} \rightarrow \max$$

где x_n - отобранные средства рекламы.

Такое распределение средств на продвижение позволит достичь поставленных целей по рекламе и обеспечить наилучшую стратегию распределения товара.

* * *

1. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегии. М., 1999.
2. Яковлев В.И. IP-телефония сегодня //http://www.basic.ru
3. Катернюк А.В. Современные рекламные технологии. Ростов н/Д, 2001.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ НА РЫНКЕ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ

Расширению потенциала рынка кондитерских изделий и повышению его инвестиционной привлекательности в России способствует проведение рекламных кампаний, направленных на изменение потребительских традиций российского покупателя в пользу увеличения потребления кондитерской продукции. Несмотря на значительный рост потребления шоколада в последние годы, традиционными для российского рынка остаются мучные кондитерские изделия. Печенье, рулеты, торты занимают первое место по продажам [1].

Консалтинговое агентство "Market Advice" провело маркетинговое исследование рынка шоколада и какао содержащей продукции, которое выявило особенности данного рынка в России. По данным исследования 55 % населения России предпочитают шоколадные конфеты ассорти. Из мучных изделий 46 % покупателей отдает предпочтение тортам и пирожным, 31 % - печенье. Шоколадные пасты и какао содержащие напитки, шоколадное масло предпочитают лишь 17 % респондентов [2]. Женщины в основном выбирают различные изделия в составе с какао или шоколадом. Среди них также пользуются спросом все новинки шоколадной продукции. Мужчины в свою очередь чаще выбирают рулеты и шоколадно-ореховые пасты. Кроме того, главной причиной увеличения потребления шоколадной продукции является знакомство покупателей с новинками.

У шоколадных изделий есть две стороны: одна - сдерживающая, а другая - способствующая потреблению. К качествам, способствующим потреблению, относятся такие как вкус и питательность, а также то, что это прекрасный подарок. Сдерживает потребление то, что продукт весьма калорийный, противопоказан из-за проблем со здоровьем и довольно дорог.

В 80 % случаев потребители шоколадных изделий предпочтительной формой считают 100-граммовую плитку. Форму батончика выбрали в основном молодежь и представители возрастной группы от 35 до 45 лет. Фигурный шоколад в основном приобретают люди в возрасте от 35 до 55 лет для детей и внуков. В большинстве случаев шоколадную продукцию приобретаются для личного и семейного потребления. Для семьи, как правило, шоколадные изделия и торты покупают люди с детьми и связано это с традицией семейного чаепития, празднования торжеств. Для себя в основном кондитерские изделия покупают студенты и школьники. В качестве подарка шоколадную продукцию выбирают люди из категории "начальник" и "рабочий", то есть подарочные наборы уверенно занимают свою долю рынка.

Всех потребителей можно разделить на умеренно потребляющих шоколадную продукцию и сладкоежек, причем умеренные потребители

составляют 62 %. Каждый пятый респондент употребляет шоколадную продукцию через день, более 10 % указали ее в ежедневном ассортименте. Это одно из главных свидетельств широты и большого потенциала российского рынка кондитерских изделий.

Большая часть потребителей покупают шоколадную продукцию в небольшом количестве, но часто. Это объясняется тем, что основным местом покупки данных изделий являются продовольственные магазины и коммерческие ларьки, которые располагаются вблизи жилых районов и часто посещаются.

Большое значение в выборе марки кондитерских изделий играет реклама. На нее обращают внимание практически половина населения, предпочтение отдается российским маркам. В этом плане компания "Нестле" - лидер российского рынка кондитерских изделий, сделала правильный выбор в пользу производства продукции под маркой "Россия". Реклама способствует также формированию потребительского предпочтения к марке. Переход потребителей на другую марку возможен чаще всего из-за выпуска конкурентом новинок или снижения качества продукции предпочтительной марки. По мнению Бостонской Консалтинговой Группы кондитерская промышленность всегда располагала хорошими технологиями, приличным оборудованием, поэтому в данной отрасли возможно говорить не столько о создании нового самостоятельного брэнда, сколько о продвижении конкретных производителей. Так оно и происходит: при рекламе кондитерских изделий упор чаще всего делается на производителей [3].

По мнению большей части покупателей кондитерской продукции в России ее потребление в будущем возрастет за счет появления на рынке новинок и подрастающих в семье детей. Производителям кондитерских изделий следует уделять внимание созданию новинок и новых брендов с целью увеличения объемов продаж и потребления. В рекламе стоит делать акцент на женщин, так как они более склонны к приобретению различных новинок, и на производителя продукта. Можно рекомендовать создание брендов, ориентированных на конкретную группу потребителей, например, на детей, семью, молодежь. Основная масса производимых кондитерских изделий относится к сравнительно недорогим товарам, но существуют сегменты элитных кондитерских изделий. Спрос на продукты исследуемой отрасли чувствителен к изменению цены, поэтому ее повышение может привести к переходу покупателей на продукцию конкурентов. Так как кондитерские изделия являются товарами импульсной покупки, то их следует выкладывать вблизи касс, а также они должны продаваться в большинстве предприятий розничной торговли.

* * *

1. Крипчарская Е. В. Кондитерская промышленность: обзор рынка и состояние отрасли//ЭКО. 2003. № 4.
2. www.conditer.ru
3. www.businesspress.ru

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА РЫНКЕ КНИЖНОЙ ПРОДУКЦИИ САМАРЫ

До перехода к рыночным отношениям в Самаре функционировала мощная книготорговая сеть, которая состояла из почти 50 государственных специализированных магазинов. Несмотря на впечатляющий размах, скудный ассортимент на прилавках, невысокое качество изданий, магазины не могли удовлетворить постоянный спрос покупателей в особенности на качественную литературу, которая была в остром дефиците и моментально распродавалась даже по высоким ценам. В те времена книгоиздание и книготорговля были столь же прибыльным, престижным делом, как торговля автомобилями и процветала. Фирменные магазины, такие как "Академкнига", "Букинист", "Дом книги", "Книга по подписке", "Книга - почтой", "Книголюб", "Книжная находка", "Книжная лавка", "Книжный мир" предлагали своим читателям ограниченный ассортимент выпускаемых издательствами книг, не говоря уж об узкопрофессиональных изданиях по военной, медицинской, технической, транспортной и другим видам литературы. Свои фирменные магазины в городе имели издательства "Искусство", "Юность", "Просвещение", "Дружба", "Планета".

С начала девяностых годов книжная торговля радикально трансформировалась в соответствии с экономической политикой, проводимой государственными органами власти. Подавляющее большинство предприятий Самарского книгорга были приватизированы и превратились в фирмы различных организационных форм. Многие магазины вынуждено репрофилировали сферу своей деятельности, а многие просто прекратили свое существование. В собственности государства остались единичные книжные магазины. Книжная торговля до сих пор не приобрела былого масштаба несмотря на многочисленное множество небольших частных магазинов.

Повсеместное распространение получила лоточная торговля, которая удовлетворяет исключительно массовый спрос: на фантастику, детективы, женские романы, популярные детские издания. Вне этого круга торгуют лишь единицы, а в большинстве небольших магазинов ассортимент практически тот же, разве что магазины еще отличаются продажей канцтоваров или различных школьно - письменных принадлежностей, аудио- и видеозаписей. Самарские книжные магазины и в благополучные для себя времена не превращались в городские центры книжной культуры, оставаясь простыми торговыми точками. Сегодня лишь единицы проводят слабо действующие на покупателя культурные мероприятия, такие как читательские конференции, встречи с писателями, выставки и конкурсы. Основной аргумент - нехватка средств и то, что этим должны заниматься другие общественные организации и учреждения. Вместе с тем, книжная торговля постепенно и трудно приспособляется к условиям книжного изобилия и борьбы за покупателя.

На данный момент в Самаре работают лишь несколько фирм, которые предлагают своим покупателям широкий ассортимент книг различных издательств и направлений.

В настоящее время очень сложно получить достоверные данные о размерах товарооборота книжной торговли в стране, данные о распределении товарных потоков по регионам и городам, так как постоянное статистическое наблюдение в области книжной торговли в России отсутствует и собрать сводную книготорговую информацию невозможно. Можно говорить только о некоторых общих оценках процесса развития книжной торговли.

Годовой объем товарооборота книготорговли в Самаре оценивается экспертами примерно в 9 - 10 млн. долл., а в области - 20 - 25 млн. долл. На сегодняшний день в городе официально зарегистрировано более 40 книжных магазинов. Но можно предположить, что на самом деле число участников мелкооптовой и розничной торговли намного больше. Во-первых, потому что многие издательства продают книги самостоятельно на книжных ярмарках, на специализированных мероприятиях. Во-вторых, число киосков и лотков, на долю которых приходится приблизительно 3 - 5% товарооборота, не поддается учету.

Лидерами самарского книжного рынка в настоящее время являются пять фирм: "Чакона", "Метида", "Пиквик", "Учебник" и инорегиональная компания - "Книгомир". Отдельного рассмотрения заслуживают сети розничной и оптовой книготорговли "Роспечать" и "Реал плюс".

Одним из крупнейших предприятий книжной торговли является фирма "Чакона", которая была создана в 1995 г. и имеет негосударственную форму собственности. "Чакона" первая в Самаре стала торговать "по-американски", обеспечив доступ покупателей к книгам, которые в торговом зале с прилавков переместились на стеллажи. Своих клиентов сотрудники "Чаконы" пропускают к стеллажам, как и в библиотеке, только без верхней одежды, без сумок и портфелей. Здесь есть собственная категория постоянных клиентов, которые приходят в магазин, как в читальный зал библиотеки, - с абсолютно свободным доступом к книжным полкам и возможностью читать любое понравившееся издание.

Количество книг, находящихся на складе фирмы, составляет около 100 тыс. наименований. Обновление и пополнение ассортимента происходит ежедневно. "Чакона" занимается как розничной, так и оптовой и мелкооптовой торговлей. Фирма имеет также отдел в ТЦ "Вавилон" и филиал в городе Тольятти. "Чакона" стала первым магазином в Самаре, где появился справочный компьютер с полной информацией о всех ранее бывших в ней, имеющихся книгах и ожидаемых поступлениях. Недавно заработал Internet-магазин на сайте компании, который хорошо организован и является посещаемым ресурсом среди Internet-магазинов. Кроме того, работает служба "Книга - почтой".

Практика работы фирмы, ее динамичное развитие показывают, что создание крупных оптово-розничных фирм вдали от основных издательских центров полностью оправдано. По некоторым данным, "Чаконе" принадлежит около 30% продаж книг в Самаре. Основным недостатком фирмы, по мнению экспертов, является неудобное месторасположение и относительно невысокий уровень сервисного обслуживания, который свойственен большинству самарских магазинов.

Основным конкурентом "Чаконы" является книготорговая фирма "Метида". Основанная в 1997 г. как компания по оптовой продаже учебной литературы, через год активной работы "Метиде" принадлежало около 30% рынка этого сегмента по области, а в 1999 г. - уже около 50%. Основательно подготовились в компании и к началу розничной торговли. В 2001 г. был впервые открыт торговый центр - огромный книжный магазин с торговым залом площадью около 600 м², при общей в 1500 м².

Сегодня "Метида" занимается и оптовой, и розничной торговлей. Основной упор, как и раньше, фирма делает на учебно-методическую литературу, но теперь в этом центре можно найти и всю сопутствующую литературу: художественную, детскую, литературу для абитуриентов, студентов, самообразования, популярные и подарочные издания, вплоть до канцтоваров и компьютерных дисков. Главный недостаток работы "Метиды" - острая нехватка торговых точек.

Магазин "Пиквик" заработал в 1992 г., а в 1998 открыл вторую торговую точку. Очевидное достоинство магазина, - его месторасположение в центре города. Здесь покупателям предлагается литература многих издательств со всей страны. Около 15% продаж художественной и учебной литературы принадлежит "Пиквику". При фирме действует отделение международного дисконтного книжного клуба "Пиквик" с персональной системой накопительных скидок и системой "серебряных", "золотых" и "платиновых" карточек для покупателей которые приобрели литературу на сумму не менее 1000, 2000 и 4000 руб. (скидка соответственно - 5, 8 и 10% стоимости книги). Самарские члены клуба регулярно информируются о новых поступлениях, делают предварительные заказы, участвуют в культурных мероприятиях, ежемесячных бесплатных книжных лотереях (по номерам своих членских билетов).

Торговая площадь магазина, качество оборудования и обслуживания, книжный ассортимент "Пиквика" оставляют желать лучшего. Известно, что до недавнего времени выживал в основном за счет оптовых продаж и комплектования городских библиотек.

Одной из ведущих на самарском рынке оптово-розничной книготорговли является фирма "Учебник". Созданная в 1995 г., первый год компания занималась лишь оптовыми продажами, а с 1996 г. стала осваивать розничный рынок. В ассортименте "Учебника" художественная литература появилась в 1999 г., и в настоящее время ее объем составляет почти половину всех продаваемых изданий. Компания имеет 23 розничные торговые точки, а также торгует в трех магазинах. В основе торговой политики "Учебника" - учебная литература, поэтому розничная сеть представлена главным образом из торговых точек при городских и областных общеобразовательных учреждениях. Компания регулярно проводит семинары, конференции, методические консультации по новым учебникам, пособиям поступившим в продажу.

Образцом цивилизованной и технологичной торговли в Самаре можно назвать магазин новосибирской торговой сети "Топ-книга" - "Книгомир". Все предприятия фирмы работают на основе единой технологии с каждодневным пополнением ассортимента новыми изданиями. Сеть "Топ-книга" работает напрямую с целым рядом издательств

Москвы и Санкт-Петербурга, поэтому новинки приходят уже на 2 - 3 день. Главная специфика "Книгомира" - специализация только на розничной торговле. По этой причине у компании нет собственных складских помещений, что компенсируется наличием новинок и выгодным месторасположением. В основе успешного освоения самарского рынка магазином "Книгомир" лежит стратегия предложения широкого ассортимента книг потребителю и оперативность поступления новых изданий.

Самой современной сетью магазинов, по оценкам экспертов, обладает "Роспечать". Причем в ее киосках доля книг относительно невелика, всего 5 - 10%, но у этой сети есть свои собственные специализированные книжные магазины, с современным уровнем сервиса и оборудования. Это "СамРОС" на пр. Ленина и "Планета" на ул. Стара - Загора.

С 2001 г. "Роспечать" осуществляет совместный проект со столичным издательством. По договору "Роспечать" продает книги только издательства "АСТ". Сейчас "АСТ" - одна из самых мощных издательских групп, в которую входят несколько десятков издательств, выпускающих 20 - 25 тыс. наименований книг. Помимо прочего, "АСТ" - это и одна из крупнейших торговых сетей. Ей принадлежит более 20 магазинов в Москве и примерно столько же в Поволжье.

Стратегически важное значение для самарской книготорговли имеет компания "Реал плюс" - единственная оптовая фирма в самарской области. Данная фирма занимается продажей всех видов литературы, особенно массовой. На самарском рынке компания появилась в 1990 г. Обычному покупателю "Реал плюс" практически неизвестен, зато книжные магазины, мелкооптовые торговцы лоточного типа активно сотрудничают с этой компанией. Руководство "Реал плюс" понимает значимость прочного положения на рынке своих непосредственных партнеров - розничных магазинов и даже разработала специальную маркетинговую политику. К примеру, "Реал плюс" предоставляет льготы работающим с ним магазинам - дает им возможность развиваться, вкладывает деньги в рекламную кампанию, в оборудование. Сейчас у "Реала плюс" насчитывается около 10 магазинов. Самые известные из них - "Книжная лавка", "Фолиант" и "Книжная находка".

Особенность самарского рынка такова, что в нем отсутствуют значительные капиталы способные захватить рынок. Несмотря на большое количество субъектов книжного рынка, конкуренция не вытеснит с него малых и средних участников книготорговли. Ресурсы книжного бизнеса пока еще расплывлены и не обладают достаточной продуктивностью. Низкая покупательная способность населения сдерживает рост цен на книги, препятствуя быстрому развитию мелких и средних фирм, расширению имеющегося у них ассортимента. Репрезентативная выборка книг по разделам литературы и их ценовое сравнение между рассмотренными выше магазинами, позволили сделать вывод о незначительной ценовой дифференциации. В большинстве случаев разница компенсируется стоимостью проезда автотранспортом. Территориальное разобщение книжных магазинов позволяет удовлетворить спрос жителей близлежащих районов на издания, которые отсутствуют у более мелких продавцов.

Крупные книжные магазины предпочитают работать непосредственно с издательствами по всему ассортименту книжной продукции,

главным образом, из-за отсутствия крупных оптовых фирм, которые могли бы предложить широкий ассортимент и качественное, оперативное обслуживание. Из-за низкой технологичности ассортимент предлагаемый оптовыми структурами незначителен и составляет в среднем от 20 до 60 тыс. названий.

Книжный рынок на сегодняшний день является новой экспериментальной областью для выработки и реализации оптимальных рыночных конструкций, предлагаемых логистикой, но для их развертывания у субъектов книжного рынка, даже у крупных, не хватает собственных капиталов. Поэтому логично предположить, что в ближайшие годы развитие книготорговых рыночных отношений и их специализация может пойти либо по пути концентрации капитала национальных издательских, книготорговых и иных компаний, либо с участием иностранного капитала. На сегодняшний день обозначились некие тенденции к контролю рынку книготорговли крупными издательствами. Часть из них проявляют интерес к более мелким, региональным издательствам, которые рано или поздно перейдут под их контроль. Эксперты полагают, что через три - четыре года начнется процесс консолидации крупных российских издательств.

Российское книгоиздательство сегодня выживает не столько за счет повышения качества выпускаемых книг, сколько за счет издания "серых" тиражей. Причем сегодня для издания контрафактной продукции созданы все условия: нерегулируемый, нецивилизованный рынок, низкая технологичность продаж. На этом фоне издание и продажа контрафактных тиражей позволяют компенсировать издательствам разницу в реализации книг в магазинах с высокой "дилерской" наценкой. И, соответственно, получать прибыль, на которую можно развиваться. По мнению самарских книготорговцев, уличный книжный рынок является постоянным раздражающим фактором для всех участников книготорговой общности. А пока перспективы у книжного рынка - неплохие. Вопреки всему он будет существовать за счет низкой арендной платы, а также благодаря тому, что отсутствие кассовых аппаратов дает возможность значительно снизить налоговые отчисления. И самое главное: именно на рынке чаще всего оказываются "серые" тиражи. Книготорговцы продают их фактически нелегально от государства. Себестоимость таких книг очень низкая, а качество точно такое же, как и у книг, проданных издательством. Цена такого товара чуть ли не в половину ниже, чем в магазине.

Книжный рынок нельзя считать цивилизованным и "прозрачным", пока существует проблема выпуска и распространения "серых" тиражей.

Сегодня у издательств есть только один путь - объединиться и выработать четкие корпоративные правила поведения на рынке. И, скорее всего, первым итогом подобного объединения будет ликвидация книжных "развалов" и рынков, торгующих книгами по демпинговым ценам. Второй шаг в оптимизации книготорговли в случае объединения российских издательств - установление общих цен на книги, по уровню приближенным к европейским. К примеру, стоимость книги в Европе - порядка 20 - 30 долл., в то время как в России книга в среднем стоит не выше 100 руб.

По мнению экспертов, такой шаг удовлетворит интересы всех участников рынка - издательств и продавцов. Самое главное - позволит им зарабатывать только на легальном издании литературы.

О.И. Кормина
*Тольяттинская государственная
академия сервиса*

МАРКЕТИНГ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

Ведя речь о логистических услугах, целесообразно использовать понятие полезности или утилиты. Процедуры производства, маркетинга и логистики добавляют определенную полезность к исходным ресурсам, формируя общую полезность готового товара для потребителя.

Утилиты формы реализуется в процессе производства, когда ресурсы преобразуются некоторым образом в конечный продукт, добавляя к исходному сырью стоимость и образуя полезность новой формы товара.

Для логистики фундаментальными являются утилиты места и времени. Логистика расширяет физические границы маркетинга, добавляя к готовой продукции утилиты места и соответственно увеличивая стоимость товара. Логистика обеспечивает перемещение товаров из мест, где имеются излишки товаров, в места, где существует спрос на эти товары. Но доступность товара для покупателя важна не сама по себе, а именно в тот момент, когда он в нем нуждается. Логистический менеджмент, выполняя сбытовую функцию поставки за требуемое время, реализует утилиты времени. Логистические решения с позиции утилиты времени в основном осуществляют за счет поддержания рационального уровня запасов в распределительных сетях и стратегического размещения товаров. В определенных случаях утилиты времени может создавать транспортировка путем быстрого перемещения товара в точку спроса. Некоторые логистические операции также обеспечивают утилиты формы. Например, сортировка, консолидация, разукрупнение и другие логистические операции изменяют форму товара (в основном в системах дистрибуции) путем изменения грузовых размеров и упаковочных характеристик.

Роль логистики в бизнесе зависит от того, существует ли и какова утилиты владения, реализуемая маркетингом. Создание логистических утилит времени и места возможно лишь в том случае, если имеется спрос на товар, т.е. утилиты владения.

Логистическое обслуживание неразрывно связано с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки товара. К логистическим услугам относятся:

- обеспечение наличия товарных запасов на складах;
- обеспечение исполнения заказа;
- обеспечение надежности выполнения заказа;
- обеспечение гибкости выполнения заказа;
- обеспечение устойчивости выполнения заказа;
- обеспечение требуемых параметров времени от получения заказа до отправки товара;

- предоставление информации о прохождении грузов;
- возможность предоставления кредитов и др.

Обеспечение высокой скорости высокочастотной. Для потребителя, планирующего свою деятельность на основании выполнения поставок, обеспечение устойчивости обслуживания важнее, чем обеспечение высокой скорости. Гибкость обслуживания - способность фирмы приспосабливаться к специальным требованиям клиента. Сюда относят возможность изменения формы заказа, способа передачи заказа, вида тары и упаковки, возможность отзыва заявки на поставку, получения клиентом информации о состоянии его заказа, отношение к жалобам при некомплектных поставках. Соотношение значимости отдельных показателей может меняться. В условиях дефицита платежных средств в России высокое значение имеет предоставление кредитов. В странах с развитой экономикой наиболее значимым показателем является надежность поставки. Гибкость обслуживания позволяет предотвращать срывы в обслуживании и устранять их негативные последствия.

Широкая номенклатура логистических услуг, значительный диапазон, в котором может меняться их качество, влияние услуг на конкурентоспособность фирмы и величину издержек подчеркивают необходимость иметь точно определенную стратегию в области логистического обслуживания потребителей.

В большинстве фирм стратегии обслуживания базируются на среднем уровне логистических услуг, так как обеспечение высокого уровня может значительно увеличить их стоимость, а низкого - отпугнет потенциальных клиентов. С увеличением уровня сервиса затраты на него возрастают нелинейно в связи, с тем, что фирмы в первую очередь предоставляют те услуги, которые даются им малыми затратами.

Целесообразнее разрабатывать стратегии структурированного обслуживания. Они основываются на результатах сегментирования покупателей по критерию уровня параметров обслуживания и выбору целевых рыночных сегментов. Определяются покупатели, готовые отвечать на предоставление нужного набора логистических услуг определенного уровня увеличением доли потребления и ростом лояльности к фирме. Остальные потребители могут обслуживаться в соответствии с приемлемым "окном" обслуживания.

Фирме необходимо определение ее политики в сфере оказания услуг и проведение работ по формированию системы логистического сервиса. Рекомендуется следующая последовательность действий по формированию системы логистического сервиса:

- сегментация потребительского рынка в соответствии с особенностями потребления логистических услуг;
- определение перечня наиболее значимых для покупателей услуг;
- ранжирование услуг, сосредоточение внимания на наиболее значимых;
- определение стандартов услуг в разрезе отдельных сегментов рынка;
- оценка оказываемых услуг, установление взаимосвязи между уровнем сервиса и стоимостью оказываемых услуг;
- определение уровня сервиса, необходимого для обеспечения конкурентоспособности фирмы;

- установление обратной связи с покупателями для обеспечения соответствия услуг потребностям покупателей, проведение аудита обслуживания.

Критерием, оценивающим систему обслуживания и с точки зрения поставщика, и с точки зрения получателя услуг, является уровень логистического сервиса. Для его оценки выбирают услуги, оказание которых сопряжено со значительными затратами для фирмы, а неопределенность - с существенными потерями для нее на рынке. Уровень сервиса можно измерять отношением числа полностью выполненных заказов к общему числу заявок покупателей.

Долю полностью выполненных заказов можно увеличить двумя способами:

- увеличить размер запасов, оставив без изменения систему получения заказа и доставки. Это путь экстенсивный, требует роста затрат, связанных с содержанием запасов;

- наладить систему быстрого продвижения информации о заказе и быстрой последующей доставки заказанного товара. Конкурентоспособность в этом случае возрастает за счет четкой логистики продвижения материало потока и информации.

Задача определения реакции рынка на уровень сервиса сложна. Зависимость реакции рынка от уровня логистического сервиса можно выразить через потери части покупателей, вызванные ухудшением сервиса. Этот метод требует внедрения системы отслеживания потерь покупателей.

Задача фирмы и ее службы логистики заключается в поиске оптимальной величины уровня сервиса. В условиях жесткой конкуренции современного бизнеса уровень обслуживания становится для потребителя решающим аргументом выбора фирмы-производителя.

Т.А. Коновалова

Самарский институт

Российского государственного

торгово-экономического университета

ВЛИЯНИЕ ВЫСТАВОЧНО-ЯРМАРОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

Развитие рыночной экономики страны подразумевает оживление ее региональных, межрегиональных и международных экономических связей. Этому в значительной степени способствует выставочно-ярмарочное движение, которое является также важной составляющей государственной политики стимулирования экспорта отечественной продукции. Поэтому на современном этапе экономического преобразования вопросы укрепления выставочного потенциала России исключительно важны и актуальны.

Ушла в прошлое эпоха, когда выставочная деятельность была нацелена только на обеспечение непосредственного сбыта товаров. Сегодня выставочно-ярмарочное движение становится определенным сегментом национального рынка. Участие в торговых ярмарках и выставках имеет глобальные цели и стоит на службе всех составляющих комплексного маркетинга.

В мировой практике выставки и ярмарки - это уже давно созданный и прекрасно работающий маркетинговый инструмент, охватывающий практически все аспекты мирового бизнеса и позволяющий предприятиям и организациям оперативно, регулярно и при минимальных затратах получать релевантную информацию. Именно этот инструмент можно охарактеризовать как мощный двигатель прогресса.

Выставочная деятельность является эффективной и неотъемлемой частью экономической политики и развития экономики на макро- и микроуровнях. В действительности выставки активизируют деловую активность, способствуют развитию многих секторов экономики, стимулируют развитие регионов, конкуренцию и более быстрое распространение инноваций, содействуют укреплению связей между товаропроизводителями и потребителями, оказывают существенное влияние на потребительский спрос, привлечение прямых инвестиций, развитие инфраструктуры, транспорта, туризма и т.д. Выставки можно также считать средством интеграции, развивающим горизонтальные связи между странами. Число российских предприятий, принимающих участие в международных выставках, так же как и интерес зарубежных фирм к российскому рынку, постоянно увеличивается.

Динамика развития выставочного бизнеса требует от российских фирм формирования собственной выставочной политики, квалифицированного выставочного менеджмента и маркетинга. С каждым годом эта проблема становится все актуальнее: предприятия, тратящие немалые средства на представление своей продукции на выставках и не получающие адекватной эффективности, готовы вкладывать деньги в качественный выставочный маркетинг.

Следует отметить, что в настоящее время нет детальных исследований влияния выставочно-ярмарочной деятельности на экономику страны, как нет и приемлемых методик оценки ее эффективности. Отчасти это связано с отсутствием необходимой статистики, а, в сущности, с организационными проблемами.

Экономическая эффективность выставочно-ярмарочной деятельности складывается не только из доходов выставочной кампании, но и оценивается косвенным, мультипликативным результатом. Выставочный сектор экономики оказывает прямое влияние на экономическую систему страны вследствие развития производства, расширения рынков, увеличения числа рабочих мест, развития сферы услуг и инфраструктуры, увеличения экспорта, привлечения прямых инвестиций и др.

В частности, выставочно-ярмарочная деятельность порождает значительные финансовые потоки, приводящие к заметным поступлениям в бюджеты всех уровней. Можно выделить три вида бюджетной эффективности от выставочно-ярмарочной деятельности:

1) отчетная или фактическая бюджетная эффективность - возникает в результате поступлений в бюджет из нескольких источников: налоги и платежи во внебюджетные фонды в соответствии с бухгалтерской отчетностью;

2) косвенная бюджетная эффективность учитывает поступления в бюджет и внебюджетные фонды платежей, связанных с расходами экспонентов на услуги городской инфраструктуры: гостиницы, транспорт, связь, питание, досуг и т.д.;

3) полная бюджетная эффективность - определяется с учетом роста поступлений в бюджет в результате увеличения роста продаж продукции фирм-экспонентов и соответствующего роста производства.

Для определения экономической эффективности от выставочно-ярмарочной деятельности также необходимо учитывать долговременные выгоды, которые получают от выставок участники, посетители и организаторы:

- поиск новых международных рынков, оценка возможностей экспорта и расширение международной торговли;
- определение места своей фирмы на рынке при встрече с конкурирующими фирмами и оценка ее конкурентоспособности;
- получение информации о состоянии промышленности, рынков и технологий;
- коллективная работа и обмен опытом;
- налаживание сотрудничества, создание объединений и совместных предприятий;
- рост престижа и доверия;
- получение информации о новых товарах и направлениях развития промышленности, современных методах производства;
- личные контакты с заказчиками и поставщиками;
- содействие развитию фирмы, ее рекламы и товаров, работа по связям с общественностью;
- составление адресных списков клиентов, определение их спроса, установление постоянной связи с клиентами;
- показ, демонстрация товаров, выход товаров на рынок и исследование рынка: бесплатное распространение образцов товаров; содействие продвижению товара другой фирмы;
- совершенствование существующих и поиск новых каналов распространения товаров и поиск агентов;
- прямое сравнение стоимости и видов товаров в определенном секторе рынка;
- дополнительная привлекательность выставок как центрального места проведения специальных мероприятий типа туров, семинаров, конференций, форумов;
- стимулирование национальной экономики;
- знакомство с культурой страны, распространение информации о формальных и неформальных основах ведения бизнеса;
- расширение осведомленности о качестве и марке товара.

Выставки являются одним из наиболее эффективных средств стимулирования продаж и привлечения целевых аудиторий. Высокий коммуникационный эффект выставки заключается в возможности демонстрировать продукт, отвечать на вопросы, опровергать возражения и -что самое важное - строить личные отношения с партнерами и покупателями.

Таким образом, развитие выставочно-ярмарочной деятельности в России является важным элементом структурной перестройки и технологической модернизации народного хозяйства страны. Современные торгово-промышленные выставки - это наиболее мощное средство маркетинга для продвижения продукции фирмы, отрасли, региона и отдельно взятой страны. За последнее десятилетие в нашей стране заложены основы современной

выставочной инфраструктуры, у которой имеется значительный потенциал. Появились выставочные фирмы и организации выставочного сервиса, такие, как строительные, дизайнерские, конгрессные и др. В выставочную деятельность вовлечены миллионы людей и десятки тысяч фирм. По мере усложнения и развития вся эта сфера требует особого подхода в управлении и координации ее деятельности.

М.В. Курганова
Самарская государственная
экономическая академия

SWOT-АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

В условиях рыночной экономики оценка конкурентоспособности предлагаемых потребителям услуг является необходимым условием в процессе управления предприятием.

Под конкурентоспособностью товара или услуги понимается комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик, определяющих успех на внутреннем и внешнем рынках. Уровень конкурентоспособности услуг определяется сравнением определенных показателей с аналогичными предложениями конкурентов, имеющихся на данном рынке или стремящихся попасть на него: цена услуги, себестоимость услуги, объем оказания услуг, качество и способ оказания, технические характеристики услуги, сформированный спрос, стаж компании и доверие клиентов, наличие услуг-заменителей. Конкурентоспособность - сравнительная характеристика услуги, содержащая комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей.

Конкурентоспособность компании можно определить как относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного производителя от производителя - конкурента. Поддержание конкурентоспособности является одним из самых действенных способов ведения конкурентной борьбы.

Конкурентная борьба ведется двумя основными методами:

1) **ценовая конкуренция** (основная стратегия - снижение цены. Применяется на рынках с приоритетом продавца, превышением спроса над предложением);

2) **неценовая конкуренция** (придание предложению уникальных для покупателя свойств, учет специфики спроса покупателей, выпуск новых товаров или услуг, их усовершенствование).

В современных условиях развитого рынка предпочтение отдается методу неценовой конкуренции - выделению своего предложения из ряда предложений конкурентов. При неценовой конкуренции обеспечивается относительная финансовая стабильность, что позволяет эффективно управлять предприятием. Неценовой метод конкуренции является более эффективным, так как конкуренты не могут так же быстро, как при ценовом, предпринять ответные шаги. Поэтому неценовую конкуренцию называют еще эффективной конкуренцией. Неценовой метод конкуренции требует больших усилий и финансовых затрат, но и достаточно быстро окупается в случае успеха.

При построении конкурентной стратегии товаров или услуг компании в неценовой конкуренции необходимо сравнить показатели выпускаемой продукции с аналогичными показателями среди конкурентов. Для структуризации целесообразно выделить следующие группы:

1) **продукт** (марка продукта, разнообразие номенклатуры, интегральный показатель уровня качества продукта, уровень предпродажной подготовки, уровень послепродажного обслуживания, рыночная доля, скорость изменения объема продаж);

2) **цена** (уровень цен, гибкость ценовой политики, назначение цен на новые товары);

3) **доведение продукта до потребителя** (объем реализации по разным каналам сбыта, численный состав сотрудников сбытовых служб и торговых агентов, уровень их квалификации, эффективность работы каналов сбыта, использование инструментов прямого маркетинга);

4) **продвижение продукта** (уровень рекламной деятельности, уровень и методы стимулирования сбыта, использование персональных продаж, использование инструментов связей с общественностью).

Существуют различные способы построения стратегий поддержания конкурентоспособности услуги или товара, применяемые в зависимости от уровня развития и специфики работы компании. Один из способов построения стратегий опирается на проведение SWOT-анализа отдельной услуги или всей деятельности фирмы (в зависимости от желаемого результата). Основными шагами построения такой стратегии являются:

1) проведение непосредственного SWOT-анализа: составляются четыре поля "Сильные стороны компании/услуги", "Слабые стороны компании/услуги" (характеристики компании или продукции, "изнутри"), "Возможности", "Угрозы" (влияние ближнего и дальнего окружения, "извне");

2) составление матрицы SWOT (см. рисунок);

МАТРИЦА SWOT		"Характеристики внешней среды" (конкурентная борьба)	
		Возможности	Угрозы
Характеристики компании	Сильные стороны	Поле SO (объекты приоритетного развития) <i>Стратегия: эффективное использование сильных сторон организации для получения отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой</i>	Поле ST (объекты неопределенности) <i>Стратегия: использование силы организации для устранения угрозы, нависшей со стороны внешней среды</i>
	Слабые стороны	Поле WO (объекты реформирования) <i>Стратегия: преодоление слабостей за счет предоставляемых внешней средой возможностей</i>	Поле WT (объекты реформирования) <i>Стратегия: избавление от слабостей и предотвращение нависших угроз со стороны внешней среды</i>

Рис. Матрица SWOT-анализа

3) выработка действий в полях: "сильные стороны - возможности", "слабые стороны - возможности", "сильные стороны - угрозы", "слабые стороны - угрозы";

4) проработка основных стратегий, выработка планов действий и функциональных матриц подразделений компании, направленных на увеличение конкурентоспособности компании или отдельной услуги (товара), внедрение, контроль и корректировка.

В качестве примера можно рассмотреть построение стратегии крупного Российского современного предприятия связи, оказывающего услуги на рынке телекоммуникаций Самарской области. После проведения SWOT-анализа и составления матрицы SWOT были выработаны определенные шаги, позволяющие повысить конкурентоспособность компании (шаги не конкретизированы в целях сохранения конфиденциальности развития компании):

1. (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ - ВОЗМОЖНОСТИ)

Наличие значительного количества производственных площадей и ресурсов предполагает разработку грамотной маркетинговой политики, поиск потенциальных инвесторов и привлечение новых клиентов.

2. (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ - ВОЗМОЖНОСТИ)

Переход на новые технологии, замена оборудования, внедрение энергосберегающих технологий с целью снижения затрат.

Внедрение новых видов вещания с целью повышения доходности и привлечения новых клиентов (оптимизации загрузки, модернизация отрасли).

3. (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ - УГРОЗЫ)

Завоевание новых прибыльных рынков.

Разработка гибкой ценовой политики, поддержание качества и комплексности услуг.

4. (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ - УГРОЗЫ)

Разработка системы мотивации и повышение заработной платы персонала с целью снижения коэффициента текучести кадров, понижения среднего возраста.

Л.Г. Кухтинова

Пензенский государственный университет

КОМПЛЕКС ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

Социальные услуги - это услуги, обеспечивающие воспроизводство трудовых ресурсов, нормальную жизнедеятельность человека, участие его в качестве субъекта в общественных отношениях. Реформа социальной сферы в России сопровождалась сокращением государственных социальных услуг (бесплатного здравоохранения, образования, социального обслуживания и др.), расчет на замену их частными не оправдался по причине низких доходов населения, недостаточного качества частных услуг, отсутствия эффективного государственного регулирования частных производителей социальных услуг.

Общероссийский классификатор услуг населению выделяет следующие виды социальных услуг: бытовые услуги, образование, медицинские услуги, а также культуру, физкультуру и спорт. Социальные услуги подразделяются на социальные платные и социальные бесплатные услуги. Социальные услуги, на наш взгляд, следует также классифицировать в зависимости от формы собственности предоставляющего их субъекта:

- государственные и муниципальные социальные услуги;
- частные социальные услуги;
- смешанные социальные услуги.

К государственным и муниципальным социальным услугам относятся социально значимые услуги, обеспечивающие базовые гарантии по удовлетворению важнейших социальных потребностей населения, оказываемые в общественном секторе за счет бюджетных средств бесплатно. Государственные и муниципальные услуги помимо традиционных для любых видов услуг свойств (неосязаемость, несохраняемость, неотделимость от источника, непостоянство качества) обладают и специфическими.

Специфические свойства государственных и муниципальных социальных услуг:

- являются чистыми общественными благами;
- предназначены для удовлетворения общественных потребностей;
- им свойственны значительные экстерналии;
- для них характерна доступность, исключена конкурентность;
- имеет место специфика потребления (общественный характер);
- относятся к социально значимым благам;
- предоставляются бюджетными организациями в соответствии с общественными интересами;
- различаются по составу, способу предоставления в зависимости от страны, муниципалитета, проводимой социальной политики.

Построение социального государства, а именно такая задача решается в России, невозможно без формирования в структуре сферы социальных услуг комплекса государственных и муниципальных услуг, составляющих одно целое, обеспечивающих реализацию важнейших социально-экономических задач государства. Комплекс государственных и муниципальных социальных услуг относится к общественному сектору, имеющему отличительный от рыночного механизм функционирования.

Целостность комплекса государственных и муниципальных социальных услуг, четкость и эффективность его функционирования на основе расчета затрат на конкретную услугу обеспечивается применением социальных стандартов. Государство устанавливает нормы и стандарты, обеспечивающие реализацию конституционных гарантий в отношении социальных прав граждан.

Предоставление государственных и муниципальных социальных услуг включает:

- изучение социальных потребностей как отдельных граждан, так и общества в целом и определение социальных стандартов;
- согласование государством и муниципальными образованиями через систему налогообложения частных и общественных интересов исходя из принципа социальной справедливости;

- финансирование и организация государственными и муниципальными органами оказания и потребления государственных и муниципальных социальных услуг.

Бюджетное финансирование предоставления государственных и муниципальных социальных услуг на федеральном, региональном и местном уровнях управления основано на социальных стандартах, нормах и нормативах. Совершенствование нормативного финансирования связано с использованием системы минимальных социальных стандартов, обеспечивающих социальную защиту и оказание государственных и муниципальных социальных услуг.

В соответствии с Бюджетным кодексом РФ минимальные государственные социальные стандарты - это государственные услуги, предоставление которых гражданам на безвозмездной и безвозвратной основе за счет финансирования из бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации и бюджетов государственных внебюджетных фондов гарантируется государством на определенном минимально допустимом уровне на всей территории Российской Федерации. На наш взгляд, в данном определении вместо понятия государственные услуги лучше было бы использовать государственные и муниципальные социальные услуги. Это является правомерным и с точки зрения теории вопроса, и соответствует существующей практике, когда значительный объем социальных услуг осуществляется на муниципальном уровне на безвозмездной и безвозвратной основе.

В.Н. Менжерес, А.В. Шепель
*Саратовский государственный
технический университет*

АНАЛИЗ ПОТОКОВЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕГО КОМПЛЕКСА

В настоящее время для организации эффективного управления хозяйственными процессами современного предприятия нефтегазодобывающего комплекса (НГДК) применяется практически весь комплекс логистических разработок. В качестве методологической основы сквозного управления потоковыми процессами выступает системный подход. Он представляет собой комплексное изучение явлений, ситуаций или объектов как единого целого с позиций системного анализа.

Недостаточная степень зрелости рыночных отношений в Российской Федерации не позволяет большинству нефтегазодобывающих предприятий использовать логистику как философию бизнеса. Очевидно, более правильно, сейчас говорить об определенной последовательности шагов в этом направлении. Первоначальный этап назовем рыночная ориентация производства, заключительный - логистизация деятельности нефтегазодобывающего предприятия.

На наш взгляд деятельность современного предприятия НГДК заключается в максимально возможной ориентации производства на спрос потребителей при обеспечении безубыточного хозяйствования.

Процесс потребления и постоянного возобновления ресурсов, т.е. непрерывность потоков ресурсов - основная форма существования предприятия. В свою очередь, Р. Коуз изучая экономическую природу предприятия, сделал вывод: "...фирма возникает в тех случаях, когда очень краткосрочные контакты нежелательны"[1]. Из этого следует, во-первых, предприятие не может быть закрытой системой, а во-вторых, предприятие существование предприятие возможно только при непрерывном воспроизводстве. Другими словами, современное рыночно-ориентированное предприятие НГДК представляет собой не что иное, как совокупность определенным образом организованных потоков всех видов используемых ресурсов. Исходя из этого, можно сделать вывод, что потоковые процессы рыночно-ориентированного предприятия НГДК можно определить как взаимосвязанные и взаимообусловленные процессы движения собственных, заемных и привлеченных ресурсов для достижения целей предприятия. Основными свойствами потоковых процессов нефтегазодобывающего предприятия, по нашему мнению являются:

- ресурсная материализация, при которой в качестве материализованной субстанции потокового процесса могут выступать самые разнообразные ресурсы предприятия;

- правовое обеспечение - наличие у предприятия всей совокупности или отдельных компонентов прав собственности на ресурсы (владение, распоряжение, пользование);

- территориальная локализация - организация движения ресурсов в пределах экономических интересов и действующих полномочий предприятия;

- целевая ориентация - организация движения ресурсов, как способ достижения общепроизводственных целей;

- системная ориентация - взаимосвязь и взаимообусловленность процессов, определяющих мощность, интенсивность и другие параметры потокового процесса.

Современное рыночно-ориентированное предприятие НГДК обладает весьма разнообразными потоковыми процессами, для наглядности приведем общую классификацию потоковых процессов предприятия по наиболее распространенным признакам, что представлено на рисунке. Рассматривая современное предприятие НГДК, как рыночно-ориентированную структуру можно с уверенностью говорить о внешних и внутренних потоковых процессах. Во внешние потоковые процессы, входят все потоки ресурсов, поступающие на предприятие, во внутренние - все потоки, циркулирующие внутри предприятия. Основопологающее различие между этими потоковыми процессами заключается в том, что внешние потоковые процессы базируются на товарно-денежных отношениях, тогда как внутренние потоковые процессы нефтегазодобывающего предприятия не имеют товарно-денежного характера, поскольку между подразделениями нет, и не может быть товарно-денежных трансакций. В свою очередь, самым существенным признаком в классификации потоковых процессов является экономическая природа. Экономическую природу потоковых процессов определяют конкретные виды ресурсов. Исходя из этого, все ресурсы современного предприятия НГДК можно разделить на четыре основополагающие группы: **материальные; инвестиционные; трудовые; информационные.**

По стадиям воспроизводства на предприятии НГДК можно выделить закупочный, производственный и сбытовой потоковые процессы. Каждый из перечисленных процессов, относимых к вышеуказанному признаку, является неотъемлемой частью материально-производственного потокового процесса нефтегазодобывающего предприятия. По степени управляемости предприятием НГДК потоковые процессы делятся на зависимые и не зависимые от предприятия. Зависимые потоковые процессы - все внутрифирменные потоки, степень влияния предприятия на которые не имеет ограничений. Не зависимые потоковые процессы - процессы, степень влияния предприятия на которые незначительна. Взаимосвязанность различного рода потоковых процессов может носить либо сопряженный характер, либо несопряженный. Именно этот признак используется предприятием НГДК в качестве индикатора функционирования производства. В качестве примера приведем следующие ситуации: кризис неплатежей - не сопряженность материальных и инвестиционных процессов; кризис сбыта - не сопряженность информационного процесса и процесса сбыта и т.д. Чем выше уровень сопряженности потоковых процессов, тем большим потенциалом обладает предприятие.

По масштабу распространения - микропотоковый или внутрифирменный процесс, и макропотоковый процесс - процесс вне фирмы. В зависимости от того, насколько потоковые процессы предприятия зависят от инструментария логистики, они делятся на нелогистизированные, частично логистизированные и полностью логистизированные. Следует отметить, что успешная оптимизация и рационализация потоковых процессов невозможна без инструментария логистики.

Необходимо отметить, что оптимизация и рационализация потоковых процессов нефтегазодобывающего предприятия является главной целью и основным содержанием логистизации рыночно-ориентированного производства. Основная миссия логистизации деятельности предприятия НГДК - способствование сокращению совокупных затрат и потерь предприятия в его операциях, а следовательно и росту прибыли. Логистизация современного рыночно-ориентированного предприятия НГДК это процесс изменения организации потоковых процессов в логистические цепи и системы, путем интеграции различного рода научных подходов для реализации стратегии деятельности предприятия в условиях рынка с наименьшими затратами.

Из определения следует, что, проводя логистизацию современного нефтегазодобывающего предприятия, мы тем самым реализуем интегрированный комплекс операций, таких как:

- оптимизация потоковых процессов предприятия, включая потоки, характеризующиеся по признаку экономической природы потока;
- организация рационального использования всех видов ресурсов и в первую очередь, материальных;
- кооперация взаимодействия предприятия с партнерами в деле организации внешних связей предприятия;
- интеграция усилий всех участников операций, связанных с деятельностью предприятия;
- сопряжение технологий потоковых процессов предприятия.

Необходимость в таких изменениях доказана практикой рыночного реформирования деятельности ОАО "Саратовнефтегаз". До 2002 г. ор-

организационная структура ОАО "Саратовнефтегаз" представляла собой укрупненную структуру производственных служб (аппарат главного инженера, отдел главного механика, отдел главного энергетика, и дублирование этих отделов в филиалах предприятия) и малочисленность или полное отсутствие служб (департамент инвестиций, департамент логистики, финансовый департамент, юридическая служба), отвечающих за логистизацию и экономическую эффективность деятельности предприятия. Устаревшая, неэффективная организационная структура не позволяла в полной мере достичь поставленных задач, т.е. отсутствовала возможность компенсировать отрицательные последствия общей слабой направленности на цели предприятия. В свою очередь очень сложная и динамичная экономическая ситуация, появление принципиально новых перспектив развития и новых проблем, необходимость поддерживать свою конкурентоспособность потребовало от руководства ОАО "Саратовнефтегаз" коренной реструктуризации деятельности предприятия.

В результате логистизации производственно-хозяйственной деятельности ОАО "Саратовнефтегаз", на практике были реализованы мероприятия следующего характера: 1) по повышению управляемости дочерними предприятиями; 2) по разграничению уровней и сфер управления; 3) по реструктуризации имущественного комплекса; 4) по рациональному использованию материальных, инвестиционных, трудовых и информационных ресурсов; 5) по внедрению современных технологий подготовки и принятия управленческих решений; 6) по построению эффективной системы финансово-экономического управления предприятием на базе проектного подхода.

Таким образом, реструктуризация, как неотъемлемая часть логистизации деятельности ОАО "Саратовнефтегаз", сыграла значительную роль в повышении эффективности работы предприятия.

* * *

1. Коуз Р. Фирма, рынок и право: Пер. с англ. М.: Дело, 1993. С. 35.

М.Ю. Нефедов

*Университет "Природы, Общества и Человека"
г. Дубна*

КОНЦЕПЦИЯ ЛОГИСТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Концепция построения системы управления запасами индивидуальна для любого торгового или производственного предприятия и не всегда уровень компании соответствует сложности подходов, применяемых для решения соответствующих задач.

Для торговых компаний вопросы управления запасами практически не имеют сложности, если предприятие работает только по принципу "под заказ", т.е. когда объем закупки строго соответствует размеру клиентского заказа. Это могут быть торговые компании, реализующие товары узкого назначения или сверх дорогую продукцию. Работа по такому принципу упирается в необходимость организации быстрого удовле-

творения заказов. Как правило, любой торговой компании сложно работать только таким образом и на практике подавляющее большинство предприятий вынуждены сочетать "подзаказные" позиции с товарами, определенный запас которых необходимо постоянно поддерживать на складах и уровень которых необходимо периодически контролировать и регулировать.

Для производственных предприятий подобная система (система "just in time"), пожалуй, технологически заметно усложняет работу, поскольку в этом случае необходимо очень точно организовывать производственные процессы.

Как уже говорилось, особенности бизнес процессов того или иного предприятия, а также видов используемых материалов и готовой продукции очень сильно влияют на выбор того или иного принципа управления запасами предприятия и в этом состоит основная сложность для сотрудников компаний, перед которыми ставятся подобные задачи. Тем не менее, цели логистики управления запасами и производственных и торговых предприятий всегда одни и основываются они на минимизации соответствующих затрат, связанных с содержанием и управлением запасами.

Затраты, участвующие при рассмотрении той или иной концепции системы управления запасами можно показательно разложить на две составляющие - это затраты, связанные с наличием запасов и затраты, возникающие из-за их отсутствия. Можно привести существенные этим двум составляющим виды затрат: складские и транспортные издержки, а также затраты, связанные с вложением денежных средств в запасы участвуют в первом случае; упущенная прибыль во втором. Соответственно уровень тех или иных видов затрат и будет влиять на выбор стратегии управления запасами. К примеру, описанный выше принцип работы под заказ целесообразно использовать в случаях значительного преобладания затрат, связанных с наличием запасов над затратами от их отсутствия.

Очень важно отметить, что денежное исчисление целевых функций не всегда доступно для использования в системах управления запасами. Связано это, в основном, с невозможностью с достаточной точностью выразить указанные виды затрат в денежном выражении. К примеру, чрезвычайно сложно более менее точно определить затраты от упущенных продаж, т.к. эта величина не всегда бывает линейна прогнозируемому уровню продаж в период отсутствия товаров. Трудно бывает определить издержки от вложения средств в запасы, в частности в случаях существования отсрочки платежей. Чтобы определить складские издержки, необходимо исследовать как выбор той или иной методики управления влияет на общий по всей номенклатуре уровень запасов и т.д.

Все описанное выше позволяет упрощенно подходить к вопросам управления запасами, что является более эффективным решением особенно для российской действительности. В целях упрощения решения задачи можно использовать иные критерии оптимизации в качестве целевых функций концепции логистики запасов. Показательными критериями всех вышеприведенных видов затрат могут служить заданные нормативы уровня оборачиваемости и дефицита товаров, которые необходимо выдерживать при работе. В соответствии обозначенным выше двум затратным составляющим оборачиваемость товаров характеризует

затраты, связанные с наличием запасов, а дефицит - с их отсутствием. Определяя нормативы по двум обозначенным критериям, нельзя однозначно определить такое их значение, которое будет минимизировать соответствующие логистические затраты. Тем не менее, поскольку они рассматриваются в связке и являются зависимыми друг от друга величинами (чем выше оборачиваемость запасов в днях продажи, тем ниже уровень дефицита и наоборот), то достаточно точно можно определить приемлемый уровень дефицита и соответствующий ему уровень оборачиваемости. К этому можно добавить необходимость определения индивидуального значения этих критериев для различных товарных групп. Подобная группировка ассортимента необходима по причине различного соотношения оборачиваемости и дефицита для товаров по двум причинам: из-за разных условий поставки и по причине различной величины затратных составляющих для разных товаров.

В заключение необходимо еще раз подчеркнуть применение разно-сторонних стратегий логистики управления запасами в зависимости от специфики предприятий. Практически не возможно найти готовое решение для той или иной компании, функционирующей по своим определенным правилам. Эффективным решением может служить поэтапный переход используемых принципов управления запасами от простых к более сложным, учитывая все больше параметров в системе управления запасами и автоматизируя все большее кол-во процессов принятия соответствующих решений.

И.В. Очкурова, В.К. Чертыковцев
*Самарская государственная
экономическая академия*

АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАПАСОВ НА СКЛАДАХ ВРЕМЕННОГО ХРАНЕНИЯ

Проблема оптимизации запасов весьма актуальна для складов временного хранения (СВХ), поскольку хранящийся длительное время контейнер с грузом вызывает простой всей транспортно-складской системы и ограничивает условия эффективной работы склада.

Чрезмерно длительное хранение запасов обычно связано с ошибками в прогнозировании работы склада или отсутствием взаимосвязи между входящими и выходящими потоковыми процессами. В действительности не только слишком большие, но и слишком малые запасы негативно сказываются на результатах эффективной работы СВХ, так как площадь склада задействована не полностью, что способствует потере потенциальных клиентов, повышению транспортных и финансовых расходов. Другими словами, существует определенный оптимум запасов, при соблюдении которого СВХ сокращает издержки и увеличивает свою пропускную способность (грузопоток).

Для определения оптимального количества складированных товаров может быть использован *метод ABC*. ABC - функционально-стоимостной метод определения стоимости и других характеристик из-

делий и услуг, основанный на законе Вильфредо Паретто (80/20). Имеется некая часть ассортимента, около 20 %, которая составляет приблизительно 80% в стоимости проданного за определенный период товара. Такие товары условно относятся к группе А. Другая группа товаров (группа В) составляет примерно 16% в общей сумме выручки за рассматриваемый период, их количественное отношение в ассортименте достигает 30%. На группу товаров С приходится наименьшая доля в общей стоимости реализованных товаров - 4-5%, в то же время они составляют около 50% общего ассортимента.

Отсюда вытекает, что группа изделий А всегда должна находиться под строгим контролем и учетом, так как изделия этой группы приносят основную прибыль фирмы. Изделия группы В требуют обычного контроля, периодичность их заказа может быть ниже по сравнению с товарами группы А. Товар, принадлежащий к группе С, будет заказываться наиболее редко, хотя контроль за постоянным наличием товаров этой группы также необходим из-за того, что снижение ассортимента ведет к уменьшению выручки в целом, поскольку распределение выручки по ассортименту при любом количестве наименований всегда стремится к соотношению 80-20.

Следовательно, товары группы А должны будут завозиться на склад чаще, чем товары групп В и С. Но поскольку перечень этих товаров ограничен по сравнению с товарами групп В и С, затраты предприятия в целом на обеспечение товарного запаса, необходимого для получения максимальной прибыли, будут снижены. Период заказа товаров В и С увеличивается, что позволяет, например, обеспечить запас времени на поиск поставщиков, предлагающих более выгодные условия, экономить на транспортных расходах, расходах на хранение товара и ведение складского хозяйства.

Однако, по мнению авторов, данную номенклатуру товаров (ABC) необходимо дополнить еще одним подмножеством товаров D, включающим в себя номенклатуру такой продукции, на которую нет спроса очень длительный период (например, год и более). С одной стороны, эффективность работы склада определяется главным образом товары группы А, которые всегда пользуются спросом, однако важной составляющей хорошей работы склада являются и редкочапрашиваемые товары группы D. Если складская система хотя бы два раза подряд не смогла удовлетворить заказ клиента на какой-либо товар очень редкого спроса, то такой клиент обычно теряет доверие к данной системе. Однако вовсе не обязательно хранить редкочапрашиваемые товары на складе, так как это достаточно не удобно да и площадь склада будет использоваться не рационально. Современные интернет-технологии обеспечивают в глобальном масштабе доступ информации о местонахождении этих товаров в других распределительных центрах, складах, которые желают побыстрее от них избавиться. При удовлетворении многономенклатурных заказов товары повышенного спроса почти всегда отпускаются вместе с товарами стандартного и редкого спроса, поэтому нужно провести анализ сочетаний и выбрать те из них, в которых эти товары наиболее часто заказываются.

Так же для прогнозирования оптимизации складских запасов может быть использован *способ XYZ*, который позволяет классифицировать запасы с определенной долей риска (в зависимости от характера потребления и точности прогнозирования изменения в их потребности).

К категории X относятся товары со стабильной величиной потребления и высокой точностью прогнозов потребления. Такие товары имеют одинаковую скорость продажи в течение всего периода наблюдения. К категории Y относятся товары, потребность в которых характеризуется известными тенденциями, например, сезонностью и средними возможностями их прогнозирования. К категории Z относятся товары, продаваемые нерегулярно и величину их потребления прогнозировать сложно.

Таким образом, подходя к проблеме выбора модели оптимизации запасов на складах временного хранения необходимо учитывать следующие моменты:

- специфику хранящихся грузов;
- индивидуальные возможности каждого склада,
- сезонность движения грузопотока через СВХ;
- непрерывное взаимодействие между СВХ и транспортной системой.

Е.И. Орлова, Л.Н. Сальникова

Ярославский государственный университет

УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСОМ В ЛОГИСТИКЕ

В современных рыночных условиях прерогативой логистики является управление сервисными потоками. В условиях "рынка покупателя" продавец вынужден строить свою деятельность исходя из покупательского спроса. При этом спрос не ограничивается спросом на товар. Покупатель диктует свои условия также в области состава и качества услуг, оказываемых ему в процессе поставки этого товара. Логистический сервис осуществляется либо самим поставщиком, либо экспедиторской фирмой. Сюда можно отнести транспортные компании, оптовые и розничные торговые организации, сети станций технического обслуживания, дистрибьюторов и др. Потребитель при выборе поставщика, заключении договоров на поставку, принимает во внимание возможности последнего в области логистического сервиса. Иными словами, на конкурентоспособность поставщика влияет ассортимент и качество предлагаемых услуг.

Зарубежный опыт показал, что применение модели SCM (менеджмент в цепи поставок) и SRL (логистика сервисного отклика) оказались чрезвычайно продуктивными для организаций сервиса в задачах определения сетевых мощностей по услугам (например, сети послепродажного обслуживания автомобилей, электроприборов и т.д.).

Несмотря на ее широкое распространение в нашей стране, система логистического сервиса, ее уровень, зависимость объема продаж от уровня сервиса и возможности снижения затрат у нас мало изучены и освещены в литературе. Нами были рассмотрены и проанализированы особенности формирования и функционирования логистического сервиса на предприятиях г. Ярославля, осуществляющих сервис самим поставщиком и экспедиторской транспортной фирмой, специализирующейся в области логистического сервиса (например, доставка хлеба, молочных, мясных продуктов в торгующие организации). Анализ показал, что при заключении контактов на продажу покупателя требовали

включить предпродажные логистические услуги, оказание услуг в процессе продажи и послепродажный логистический сервис.

Важным критерием, позволяющим оценить систему обслуживания является уровень логистического сервиса. Расчет данного показателя можно сделать по формуле

$$N = \frac{m}{M} \cdot 100\%,$$

где N - уровень логистического сервиса;

M - количественная оценка фактически оказываемого объема логического сервиса;

m - количественная оценка фактически оказываемого объема логистического сервиса.

Уровень сервиса также можно оценивать, сопоставляя время на выполнение фактически оказываемых в процессе поставки логистических услуг с временем, которое необходимо было бы затратить в случае оказания всего комплекса возможных услуг в процессе этой же поставки. Считаем, что для оценки уровня логистического сервиса необходимо выбирать наиболее значимые виды услуг, т.е. услуги, неоказание которых сопряжено с потерей конкурентоспособности или с несением значимых затрат. Несмотря на важность сервиса, до сих пор отсутствуют эффективные способы оценки качества услуг. В основном оценка субъективна, но, тем не менее, опрос потребителей показал, что многие из них критериями качества логистического сервиса считают надежность, гибкость, своевременность поставок, наличие запасов на складе, предоставление кредитов и т.д. Соотношение значимости отдельных показателей может меняться. Например, в условиях дефицита платежных средств большое значение приобретает предоставление кредитов, а при стабильной экономике - надежность.

Несомненно, с возрастанием уровня сервиса, затраты увеличиваются, причем рост имеет нелинейный характер. Практика показывает, что лицо, оказывающее услуги, в первую очередь применяет те из них, которые даются ему малыми затратами. Отметим, что согласно правилу Парето, лишь 20% ассортимента дает 80% прибыли. Например, в магазин завозят "ходовой товар", быстро реализуют и получают прибыль. Однако из-за ограниченного ассортимента магазин теряет привлекательность для потенциальных покупателей. Для того, чтобы быть конкурентоспособным, придется расширить ассортимент, вовлекая, в том числе, и товары редкого спроса. Таким образом, поднимая уровень сервиса, магазин может увеличить затраты, связанные с его содержанием. По данным зарубежной литературы, начиная от 70% и выше затраты на сервис растут, а при уровне 90% и выше сервис становится невыгодным. Специалисты подсчитали, что при повышении сервиса от 95 до 97% экономический эффект повышается на 1,9-2,0%, а расходы возрастают на 14-17% [1, с. 47].

Таким образом, опыт показал, что рост уровня сервиса сопровождается, с одной стороны, повышением расходов на сервис, с другой, - ростом объема продаж, значит ростом доходов. В этой связи задача

службы логистики заключается в поиске оптимальной величины уровня сервиса. Для рационализации логистического управления в каналах продвижения и продаж товаров необходимо научиться оценивать параметры качества услуг, для расширения сервиса использовать различные методы оценок, такие как: анкетные опросы покупателей, экспертные оценки, статистические методы и др. Сложность заключается в том, что большинство параметров качества услуг нельзя измерить количественно, т.е. получить формализованную оценку.

* * *

1. Дайян А., Троядек А. Стимулирование сбыта: Пер. с фр. М., 2002. С. 47.

Я.Г. Попова

*Самарский институт
Российского государственного
торгово-экономического университета*

УСЛУГИ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО "УДОБНОГО МАГАЗИНА"

В современных условиях свободного рынка перед каждым предприятием в любой сфере экономики, и особенно в торговле, которая сейчас развивается очень динамично, встает проблема выживания, проблема повышения конкурентоспособности.

На рынке на сегодняшний день представлено большое разнообразие предприятий розничной торговли различных форматов, каждое из которых стремится удержать и расширить свою нишу, предлагая покупателю все больше преимуществ при осуществлении покупки. Времена ценовой конкуренции прошли, теперь средства привлечения новых и удержания старых клиентов находятся в другой плоскости.

Эффективным инструментом процветания стали торговые услуги, т.е. результат непосредственного взаимодействия продавца и покупателя, а так же собственная деятельность продавца по удовлетворению потребностей покупателя по договору купли-продажи.

Каждый формат торговли и тип торгового предприятия предполагает определенный ассортимент, торговую площадь и, что немало важно, определенный перечень дополнительных услуг.

Разнообразные услуги покупателям предоставляются в супермаркете, и в гастрономе, и в "удобном магазине". Везде торговые услуги становятся средством повышения привлекательности розничного предприятия. Однако именно формат "соседского" или "удобного магазина" дает возможность придать услугам большую привлекательность по сравнению с другими форматами. Именно здесь они становятся неоспоримым конкурентным преимуществом.

"Удобный магазин" - это магазин небольшой торговой площади (150 - 200 м²), реализующий товары повседневного спроса, имеющий удобное месторасположение и режим работы, отличающийся особой "домашней" атмосферой и широким спектром оказываемых услуг.

Именно комплекс услуг и "домашняя атмосфера", дают возможность такому магазину достаточно легко конкурировать с магазинами торговых сетей, а часто и просто мирно сосуществовать, получая ожидаемую прибыль.

Важно отметить, что организация работы розничного торгового предприятия именно в этом формате дает возможность создать тесную связь между покупателем и магазином, обеспечить лояльность потребителя с помощью услуг. Спектр услуг таких магазинов постоянно совершенствуется путем проведения маркетинговых исследований.

Так, например, руководство самарского "удобного магазина" "Наш двор" систематически занимается исследованием отношения покупателей к предприятию, осуществляет поиск новых идей и выявление потенциальных потребностей клиентов. Перед началом летнего сезона 2004 г. в "Нашем дворе" было проведено анкетирование, которое позволило выявить желание постоянных посетителей приобретать сок в розлив. В результате продажа соков была организована, что позволило привлечь дополнительных посетителей в жаркие дни и повысить лояльность постоянной покупательской аудитории, получить дополнительную прибыль. Покупатель свободно зайдет в такой магазин, только чтобы выпить стакан сока, что вряд ли можно предположить по отношению к супермаркету.

"Домашняя атмосфера", которая создается в таком магазине, является отличительной особенностью рассматриваемого формата. Это обусловлено тем, что именно в "удобном магазине" продавец может запомнить постоянных покупателей (обращаться к ним по имени), изучить их предпочтения, тем самым, обеспечивая присутствие нужных товаров в необходимое время для отдельного покупателя (происходит персонализация), уделить необходимое внимание каждому клиенту. В крупном же магазине обеспечить индивидуальное внимание каждому клиенту, запомнить его в лицо и даже по имени просто невозможно из-за огромного покупательского потока, больших масштабов деятельности (ассортимент, торговая площадь). А это своего рода дополнительная услуга - высокий уровень сервиса.

В магазине "у дома" покупатель получает возможность приобретать товары на заказ, осуществляя его по телефону, а так же - получить товар с доставкой на дом через небольшой промежуток времени после заказа, поскольку, как правило, такие магазины находятся в зоне пешеходной доступности от дома или работы покупателя.

Предоставление информационно-консультационных и рекламных услуг, безусловно, является важным для потребителей. И в этом "удобный магазин" не отстает от других форматов. Например, в упоминаемом выше магазине "Наш двор" выпускается цветная газета "Наш двор", в которой покупатели получают информацию о товарах-новинках, их свойствах и способах применения, графике проведения дегустаций, возможность поучаствовать в конкурсе, получить приз за разгаданный кроссворд и многое другое. В рекламных журналах и газетах супер- и гипермаркетов представляются товары, реализуемые в них с ценой и краткой характеристикой. В результате в данном случае покупатель наиболее ценную и полезную информацию получает из газеты небольшого "удобного магазина".

Услуги становятся для "удобного магазина" конкурентным преимуществом, которое помогает данному формату, несмотря на немного более высокие цены (например, по сравнению с магазинами торговой сети, если, конечно, этот формат не развивается внутри нее), удерживать позиции на рынке в условиях жесткой конкуренции, увеличивать покупательскую аудиторию.

"Удобный магазин" обладает определенной гибкостью, которая позволяет ему расширять спектр предоставляемых услуг, совершенствовать их, а значит, и получать дополнительную привлекательность перед лицом постоянных и потенциальных покупателей.

Э.П. Печерская, Е.П. Трошина, Д.Ю. Попова
*Самарская государственная
экономическая академия*

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ (на примере Самарской области)

Не секрет, что сегодня внедрение инноваций является едва ли не главным фактором обеспечения экономического развития. Инновации (нововведения) сегодня охватывают все без исключения сферы экономической деятельности. Только за счет постоянно обновляющегося производства качественных товаров и услуг, создания принципиально новой наукоемкой продукции, снижения затрат на производство путем совершенствования и оптимизации технологических процессов может быть построена эффективная экономика на микро- и макроуровнях. Это означает, что доминантой в становлении экономического роста в XXI в. должна стать система инновационных процессов, научных знаний, новых технологий, продуктов и услуг.

Самарская область обладает значительным научно-техническим потенциалом и возможностью разработки и внедрения инноваций, но до последнего времени инновационная деятельность тормозилась отсутствием четкой инфраструктуры поддержки инноваций. Вся инновационная деятельность носила характер единичных мероприятий. К настоящему моменту в области созданы структуры поддержки инновационной деятельности.

В 1996 г. был создан Государственный венчурный фонд Самарской области. Учредители фонда: Администрация Самарской области и Федеральный фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (г. Москва). Сфера компетенции (основные направления деятельности) фонда:

- привлечение финансовых средств для долевого кредитования инновационных проектов и венчурного инвестирования МИП;
- содействие лизингу производственно-технологического оборудования;
- обеспечение поручительств за субъекты малого предпринимательства;
- аудит коммерциализуемости и трансферта наукоемких технологий;
- мониторинг инновационного потенциала МИП Самарской области;
- комплексные консалтинговые услуги по инновационному бизнесу;
- инфраструктурная поддержка МИП: организация инновационно-технологических центров, обучение и подготовка в области коммерциа-

лизации технологий, финансовая и информационная поддержка рекламно-выставочной, PR и СИ-деятельности.

Значительному научно-техническому и технологическому потенциалу способствует наличие в области многоотраслевой экономики, сосредоточение предприятий машиностроительного профиля (главным образом, автомобилестроительного и авиационно-космического), а также тесное сотрудничество Самарских ученых с научными центрами Москвы и Поволжья.

С целью сохранения и развития научно-технического и инновационного потенциала региона Администрацией Самарской области создана система инфраструктурной поддержки инновационного предпринимательства и разработана концепция Комплексной инновационной программы Самарской области "Наука - Образование - Инновации - Производство - Рынок". Конечной целью данной программы является создание регионального сегмента национальной инновационной системы для инновационного развития экономики Самарской области на основе интеграции инноваций и бизнеса.

Разработана и реализуется Областная целевая программа "Инновации - Производство - Рынок" на 2003-2006 гг. Целью данной программы является создание региональной инновационной системы для перехода экономики области на инновационный путь развития. Объем финансирования составляет 38 млн. руб. на 4 года.

Наиболее гибким индикатором, характеризующим состояние национальной экономики и регионов, является инновационная активность. Стало очевидным, что ее высокий уровень свидетельствует о расширении базисных инноваций, обеспечении инвестиционного подъема и экономического роста. Отсутствие инноваций приводит к быстрому старению производственного аппарата, разрастанию инвестиционного кризиса и неблагоприятному развитию экономики в целом.

Преобразования, затронувшие российскую экономику в последнее десятилетие, сопровождаются резким снижением инновационной активности в промышленности с 60-70% в 80-е гг. XX в. до 20% в начале 90-х и, наконец, до 5-6% во второй половине 90-х гг. Впервые за десятилетний период ее уровень начал подниматься в 1998 г., а в 2000 г. составил 9,6%.

Самарская область является одним из промышленно развитых регионов Российской Федерации с мощным научным потенциалом. Инновации в области носят в большей степени продуктовый характер, основываясь на производстве новых товаров. Основным видом инновационной деятельности является приобретение машин и оборудования (62,4% от всех инновационно активных предприятий). Доля инновационной продукции промышленных предприятий составляет 25,5% от общего выпуска промышленной продукции Самарской области.

В 2003 г. в Самарской области инновационной деятельностью занимались 76 предприятий. Из 423 обследованных промышленных предприятий 72 предприятия являлись инновационно активными, что составляет 17% от обследованных. Из числа инновационно активных предприятий промышленности, 26 предприятий находятся в машиностроении и металлообработке, в химической и нефтехимической и пищевой промышленности - по 12 инновационно активных предприятий и

11 - в электроэнергетике. Объем инновационной промышленной продукции в 2003 г. составил 16,5 млрд. руб., что на 8,3% больше, чем в 2002 г. Доля инновационной продукции составляет 7,8% от общего объема отгруженной промышленной продукции. Из всего объема инновационной продукции на долю значительно измененной или вновь внедренной и усовершенствованной приходится 97%, причем объем усовершенствованной продукции возрос по сравнению с 2002 годом в 2,2 раза и составил 7, 2 млрд. руб.

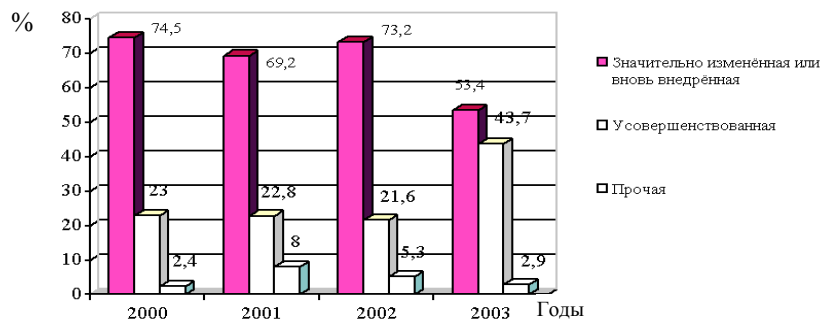


Рис. Структура инновационной продукции в 2000 - 2003 гг., % от общего объема отгруженной инновационной продукции промышленности

Среди основных факторов, сдерживающих инновационную деятельность в области, предприятия отмечают недостаток собственных денежных средств, финансовой поддержки со стороны государства, высокую стоимость нововведений, недостаток подготовленных для работы в инновационных программах управленческих кадров (см. таблицу). Практически такие же факторы (препятствующие инновациям в последние годы) выделяют и руководители обследованных российских промышленных предприятий.

Результаты опроса руководителей, принимающих участие в Президентской программе переподготовки управленческих кадров

Наиболее существенный фактор, сдерживающий инновационную активность предприятий Самарской области в 2004г.	% от общего числа руководителей
Недостаток собственных денежных средств	44
Высокая стоимость нововведений	17,2
Недостаток финансовой поддержки	13,1
Низкий инновационный потенциал предприятия	8,5
Недостаток квалифицированных кадров	8,5
Высокий экономический риск	6,3
Низкий платежеспособный спрос	6,1
Низкий спрос потребителей на инновационную продукцию	5,3
Недостаточность нормативно-правовой базы	5,2
Неразвитость инновационной инфраструктуры	5,1
Неразвитость рынка технологий	2,7

16 апреля 2004 г. в Самарской области прошло совещание по итогам работы регионов РФ в рамках федеральной целевой программы "Электронная Россия". Напомню, что программа стартовала в 2002 г. и будет идти до 2010 г. В 2002 г. на реализацию программы было выделено более 500 млн. рублей, в 2003 - около 1,5 млрд. рублей. Помимо федерального финансирования, осуществляется и региональное. Так, в 2002 г. на местах на "Электронную Россию" выделили 5,2 млн., в 2003 - 7,4 млн. Если говорить о соотношении федеральных и региональных проектов, то с каждым годом вторых становится больше.

Итак, необходимым условием перевода экономики территории Самарской области на инновационный путь развития является создание региональной инновационной системы и рациональное управление ею. При этом важнейшее значение имеет государственная поддержка инновационной деятельности с помощью исследования законодательных, финансово-экономических, инфраструктурных, образовательных и организационных механизмов.

И.В. Рыбаков
Саратовский государственный
технический университет

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ СКЛАДИРОВАНИЯ ООО "САРАТОВСКИЕ ОБОИ"

В настоящее время общие затраты на выпуск продукции на предприятиях во многом зависят от функционирования складского хозяйства.

Совокупность работ, выполняемых на различных складах примерно одинакова. Это объясняется тем, что в разных логистических процессах склады выполняют следующие схожие функции: временное размещение и хранение материальных запасов; преобразование материальных потоков; обеспечение логистического сервиса в системе обслуживания.

Любой склад обрабатывает, по меньшей мере, три вида материальных потоков: входной, выходной и внутренний.

Наличие входного потока означает необходимость разгрузки транспорта, проверки количества и качества прибывшего груза. Выходной поток обуславливает необходимость погрузки транспорта, внутренний - необходимость перемещения груза внутри склада.

Реализация функции временного хранения материальных запасов означает необходимость проведения работ по размещению грузов на хранение, обеспечению необходимых условий хранения, изъятию грузов из мест хранения.

Любая из вышеперечисленных функций может изменяться в широких пределах, что сопровождается соответствующим изменением характера и интенсивности протекания отдельных логистических операций. Это, в свою очередь, меняет картину протекания всего логистического процесса на складе.

Рассмотрим функции различных складов, встречающихся на пути движения материального потока от первичного источника сырья до конечного потребителя в ООО "Саратовские обои".

Склады сырья и исходных материалов данного предприятия принимают двумя видами транспорта железнодорожным и автомобильным два основных компонента производственной деятельности: бумагу и краску. При этом, пополнение склада бумаги осуществляется, как правило, один раз в месяц, а, краски - один раз в два месяца. В данном месте принимают продукцию, выгружают, сортируют, хранят и подготавливают ее к производственному потреблению.

Предприятие имеет два склада готовой продукции.

На одном складе осуществляется складирование, хранение и подсортировка продукции. Склад для нормального функционирования предприятия должен хранить до полутора тысяч видов обоев. *Только в данном случае можно обеспечить нормальную работу второго склада,* где осуществляется дополнительная обработка продукции перед ее отправкой, маркировка, подготовка к погрузке и погрузочные операции.

Особенностью процессов является тот факт, что необходимо комплектовать партии обоев только под один "запас краски". Фактически комплектация производится под одну смену работы оборудования. В противном случае оттенки обоев различны, что предполагает комплектацию обоев малыми партиями. При этом увеличиваются общие затраты.

Учет продукции полностью не автоматизирован и, следовательно, имеются значительные резервы по снижению затрат в данной области деятельности.

Решения по управлению материальным потоком принимаются на основании обработки информационного потока, который не всегда адекватно отражает количественный и качественный состав материального потока. В ходе различных технологических операций в составе материального потока могут происходить несанкционированные изменения, которые носят вероятностный характер. Кроме того, не исключены ошибки персонала при формировании партий отгружаемых товаров, в результате которых образуются недостатки, излишки, несоответствие ассортиментного состава.

В данном случае роль информационной логистики может быть существенно увеличена.

Склады продукции, кроме перечисленных выше, выполняют также следующие функции: обеспечивают концентрацию товаров, подкомплектовку продукции, подборку ее в нужном ассортименте, организуют доставку товаров партиями, как в розничную торговлю, так и на склады оптовых посреднических фирм.

Логистические функции складов реализуются в процессе осуществления отдельных логистических операций. Комплексы выполняемых складских операций различны.

В целом, комплекс складских операций представляет собой следующую последовательность: разгрузка транспорта; приемка товаров; размещение на хранение (укладка товаров в стеллажи, штабели); отборка товаров из мест хранения; комплектование и упаковка товаров; погрузка; внутрискладское перемещение грузов.

Наиболее тесный технический и технологический контакт склада с остальными участниками логистического процесса имеет место при осуществлении операций с входным и выходным материальными потоками.

Оптимизация затрат во многом определяется спросом на отдельные виды обоев, которые как правило, пользуются спросом не более чем в годовом интервале времени. С одной стороны это не дает возможности увеличивать запасы продукции на складах, что снижает складские расходы, а, с другой, - предполагает разработку новых видов, рисунков, оттенков.

Таким образом, деятельность в области логистики складирования в ООО "Саратовские обои" предполагает снижение затрат, прежде всего, за счет эффективного информационного обеспечения по продажам в выделенных сегментах рынка.

Д.В. Ралык
*Самарский институт
Российского государственного
торгово-экономического университета*

ОЦЕНКА УРОВНЯ СЕРВИСА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

В практике работы отдельных торговых предприятий используются различные методы оценки состояния культуры торговли. Однако их существенным недостатком является субъективность подхода к данной оценке, основой для которой служат записи в книге жалоб и предложений.

С целью разработки более объективных критериев учеными Украинского научно-исследовательского по проблемам развития торговли и общественного питания (УкрНИИТОП) проводились специальные исследования. На основе этих исследований была сформирована следующая система показателей, характеризующих уровень культуры торговли, что впоследствии было отражено в Методических указаниях по определению уровня культуры обслуживания на предприятиях розничной торговли [1, с.53]:

- устойчивость ассортимента товаров;
- уровень дополнительного обслуживания покупателей;
- затраты времени на ожидания обслуживания;
- уровень культуры обслуживания по мнению покупателей.

Отметим, что в данном случае специалисты УкрНИИТОПа не разделяют понятий "культура торгового обслуживания" и "качество торгового обслуживания, и общее определение "культура торговли" они заменяют определением "культура обслуживания на предприятиях розничной торговли".

Для более точной формулировки понятия "культура розничной торговли" воспользуемся определением культуры сервиса, данное В.Г. Федцовым: "культура сервиса - это степень совершенства (уровень развития) процесса обслуживания покупателей в психологическом, этическом, эстетическом, организационно-технологическом и других аспектах" [2, с.15].

Поскольку обслуживание покупателей в розничном торговом предприятии является разновидностью сервиса как такового, то можно утверждать следующее: культура розничной торговли - уровень процесса торгового обслуживания покупателей в магазине в психологическом, этическом, эстетическом, организационно-технологическом и других аспектах.

Качество обслуживания в розничной торговле мы относим к технической стороне торгового сервиса. В подтверждение сказанному приведем понятия, рассматриваемые в ГОСТ РФ 51305-99 "Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу" [3, с.1]:

1) качество торгового обслуживания - совокупность характеристик процесса и условий торгового обслуживания покупателей;

2) культура торгового обслуживания - совокупность процесса и условий торгового обслуживания, определяемых профессионализмом и этикой обслуживающего персонала.

Следовательно, расчеты специалистов УкрНИИТОП связаны скорее с оценкой уровня качества торгового обслуживания, чем с его культурной стороной. Кроме того, мы считаем, что следует пересмотреть формулы, по которым рассчитываются перечисленные данными специалистами показатели.

Так, показатель устойчивости ассортимента K_y , в соответствии с вышеназванными Методическими указаниями, определялся по формуле

$$K_y = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{O_i}{A}}{n}, \quad (1)$$

где O_i - число разновидностей товаров, имеющих в продаже в моменты проведения проверок, из предусмотренных ассортиментным перечнем;

A - число разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем;

n - число проверок.

Поскольку такое понятие как "ассортиментный перечень" давно уже утратило обязательный характер, более того, во многих магазинах данный перечень как таковой отсутствует, то в знаменателе мы рекомендуем использовать среднее число наименований товаров магазина, определяемое за конкретный период времени, в течение которого проводились проверки.

Уровень дополнительного обслуживания покупателей K_d определяется по следующей формуле:

$$K_d = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{Y_n}{Y_c}}{n}, \quad (2)$$

где Y_n - число видов дополнительных услуг, которые оказывались покупателям в магазине в моменты проверок;

Y_c - число дополнительных услуг, предусмотренных перечнем, утвержденным для данного магазина;

n - число проверок.

Следует обратить внимание на то, что значение коэффициентов развития дополнительных услуг, рассчитываемых по рассматриваемой методике, практически для всех розничных торговых предприятий будет равным единице, то есть весь комплекс дополнительных услуг, заявленных предприятиями, как правило, предоставляется постоянно. Известно, что уровень сервиса в розничном торговом предприятии максимально должен соответствовать ожиданиям покупателя. Поэтому мы

предлагаем изменить формулу коэффициента развития дополнительных услуг (K_d) и использовать следующий вариант:

$$K_d = \frac{Y_f}{Y_{max}}, \quad (3)$$

где Y_f - фактическое количество дополнительных услуг оказываемых покупателю в конкретном розничном торговом предприятии;

Y_{max} - максимальное количество услуг, которое может быть оказано конечному покупателю на потребительском рынке конкретного товара.

Показатель затрат времени покупателей на ожидание обслуживания (K_o) предлагается рассчитывать по формуле:

$$K_o = \frac{Z_o}{Z_f}, \quad (4)$$

где Z_o - оптимальные затраты времени покупателей на ожидание обслуживания, установленные в результате проведенных исследований для данного типа торгового предприятия;

Z_f - средние фактические затраты времени покупателей на ожидание обслуживания.

Показатель уровня культуры (мы считаем - качества) обслуживания по мнению покупателей K_m определяется по формуле

$$K_m = \frac{M_p}{M_b}, \quad (5)$$

где M_p - количество покупателей, давших отличную и хорошую оценки состояния культуры (качества) обслуживания в магазине;

M_b - общее количество покупателей, оценивших состояние культуры (качества) обслуживания в магазине.

Для связки всех перечисленных выше коэффициентов в единой формуле интегрального показателя уровня обслуживания покупателя, необходимо учесть так называемые показатели значимости.

По расчетам специалистов УкрНИИТОПа значимость отдельных показателей в обеспечении должного уровня культуры обслуживания покупателей составляет:

- 1) Z_1 для $K_y = 0,45$;
- 2) Z_2 для $K_d = 0,20$;
- 3) Z_3 для $K_o = 0,35$.

Показатель значимости Z_4 для коэффициента K_m данная методика не предусматривает. Понятно, что мнение покупателей субъективно, однако, с точки зрения эффективности функционирования, деятельность магазина должна быть направлена, прежде всего, на удовлетворение нужд и потребностей покупателей, и их мнение должно быть особенно важным для магазина. А поскольку, как мы считаем, данный показатель входит в единую систему оценки качества обслуживания в розничной торговле, он также имеет свой вес, то есть показатель значимости.

Исходя из вышесказанного, для коэффициентов, рассчитываемых в формуле интегрального показателя культуры торгового обслуживания, предложим следующие показатели значимости:

- 1) Z_1 для $K_y = 0,40$;
- 2) Z_2 для $K_d = 0,30$;
- 3) Z_3 для $K_b = 0,20$;
- 4) Z_4 для $K_m = 0,10$.

С учетом всего вышесказанного выведем формулу, по которой определяется уровень культуры обслуживания покупателей в магазине. Контрольный показатель культуры обслуживания обозначим И:

$$И = K_y \cdot Z_1 + K_d \cdot Z_2 + K_b \cdot Z_3 + K_m \cdot Z_4.$$

Чем ближе значение данного показателя к единице, тем выше уровень качества обслуживания.

* * *

1. Бабичев А.В., Коваленко Л.П. О культуре торговли. М.: Экономика, 1985. 80 с.
2. Федцов В.Г. Культура сервиса. М.: ПРИОР, 2000. 246 с.
3. Розничная торговля: требования к обслуживающему персоналу: ГОСТ Р 51305-99. Дата введения 1 янв. 2000. М.: Госстандарт России, 2000.

И.М. Сафарова

*Тольяттинская государственная
академия сервиса*

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

С переходом к рынку все большее значение приобретает коммерческая деятельность отечественных предприятий. Она является непременным условием его эффективной работы и развития. Коммерческую деятельность предприятия следует рассматривать в увязке с внешней средой, охватывающей широкий спектр экономических и социальных вопросов. Она должна базироваться на российской модели формирования рынка, экономических факторах и складывающихся отношениях.

Основопологающие принципы коммерческой деятельности и механизм ее практического приложения пока находятся на стадии зарождения. В этих условиях предприятия сталкиваются с множеством вопросов, которые приходится решать интуитивно, методом проб и ошибок.

Основой торговли выступают купля и продажа товаров, обусловленные сменой форм стоимости. Купля-продажа товаров у поставщиков, строящаяся на коммерческой основе, не исчерпывает всего многообразия процессов коммерческой деятельности. Речь должна идти о комплексности коммерческой деятельности, охватывающей производство, продвижение, распределение и реализацию продукции.

Торговля и коммерческая деятельность между собой тесно связаны: изменения в технологии торговли сопровождаются изменениями в коммерческом деле. Стратегия коммерции должна быть направлена на доведение товаров до потребителей, сопровождаемое коммерческими действиями, тактика которых заключается в снижении текущих затрат.

Особо возрастает роль коммерции в практической деятельности, так как она направлена на развитие торговли в условиях рыночного хозяйствования. Существенное значение имеют более полное удовлетворение запросов покупателей, организация торгового обслуживания и получение прибыли.

При осуществлении коммерческой деятельности с учетом требований рынка необходимо иметь в виду, что структура действующих товарных рынков неоднородна. В переходный период сформировались различные формы и сферы деятельности товарных рынков, которые обладают неодинаковыми товарно-материальными и трудовыми ресурсами, материально-технической базой.

Зарубежная практика свидетельствует о том, что коммерция - движущий фактор потребительского рынка, поскольку ей свойственен высокий динамизм. Коммерческие процессы следует рассматривать во взаимодействии с коммерческими службами, которые образуют коммерческое дело в широком смысле этого слова. Как объект исследования ключевые положения коммерции в торговле подвергаются проверке жизнью, обобщению и воплощению их в практику фирм и компаний. Американские исследователи М. Портер и Д. Сток считают, что коммерция вышла за пределы ее традиционного узкого влияния и приобрела стратегическое значение.

К вопросам, расширяющим категорию коммерческой деятельности, относятся: теоретические основы, принципиальные положения и концепция развития. В последнее время возникла необходимость конкретизировать сущность и содержание коммерческой деятельности предприятия. Для исследования коммерческой деятельности предприятия используются общенаучные методы. Ведущим из них является системный метод, который позволяет рассматривать коммерческую деятельность как систему с присущими ей признаками: элементы, связи, целостность, функции. Применение математических методов дает возможность изучать показатели коммерческой деятельности, связанные с закупками, продвижением и продажей товаров. В современных условиях широко распространено исследование коммерции путем построения и изучения моделей, в которых отражаются конъюнктура товарных рынков, покупательский спрос, поведение потребителей, оптимизация использования ресурсов, создание товарных запасов, формирование ассортимента, прогнозируется развитие потребительского рынка.

Построение и развитие коммерческой деятельности предприятия зависит от обеспеченности его разнообразными средствами: денежными и товарно-материальными ресурсами, материально-технической базой, инвестициями, информационными системами и рабочей силой в виде трудовой деятельности работников.

В отечественной экономической литературе существуют различные определения коммерческой деятельности. Наиболее распространенные из них:

- коммерция - "торг, торговые обороты, купеческие промыслы" (согласно определению из Толкового словаря В.И. Даля);
- коммерческая деятельность - товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торгового предприятия с ориентацией на потребности рыночного спроса;
- коммерческая деятельность - особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торгового предприятия;

– коммерческая деятельность - это все то, что обеспечивает максимальную выгодность торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов и запросов потребителей;

– коммерческая деятельность - комплекс операций, обеспечивающих куплю-продажу товаров и вместе с торговыми процессами представляющих собой торговлю в широком смысле слова;

– коммерческая деятельность - оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли.

Термин "коммерция" (от лат. *commercium* - торговля) имеет двойное значение: в одном случае он охватывает отрасль торговли, в другом - торговые процессы, направленные на активизацию и осуществление купли-продажи товаров. Традиционно коммерческая деятельность связана со вторым значением коммерции.

Термины "торг", "торговые обороты" означают коммерцию с позиции выгоды купли и продажи, сопровождаемых коммерческой сделкой, обменом и продвижением товаров. В этом случае всеобщим средством обмена являются деньги, а местом обмена товаров на деньги рынок. Производитель изготавливает товар и продает его торговому предприятию по определенной цене. В свою очередь торговое предприятие продает этот товар покупателю по цене, регулируемой рынком.

Вхождение в рынок - сложный и многофакторный процесс, охватывающий все стороны коммерческой деятельности предприятия. С этих позиций профессора Московского института предпринимательства и права Ю.А. Аванесов и Е.В. Васькин дают следующую трактовку коммерческой деятельности: "Цель коммерческой деятельности - максимизация выгоды (дохода, прибыли). Достижение этой цели должно постоянно сопровождать весь процесс коммерческой деятельности с каждым контрагентом по каждому конкретному поводу в конкретных условиях. Гарантией реализации этих целей является содержание коммерческой деятельности, состоящее в изучении процесса формирования рынка товаров и услуг, обоснования направлений и масштабов развития их производства в соответствии с потребностями общества и отдельных потребителей, доведение товаров до потребителей и организации самого процесса потребления, коммерческом посредничестве и установлении договорных связей на рынке товаров и услуг". Авторы выделяют три компонента коммерческой деятельности: производство продукции; коммерция (торговля); коммерческое посредничество. В переходный период к рынку, когда возрастает роль коммерческой деятельности торговых предприятий, требуется более полное раскрытие ее сущности и содержания. В монографии профессора Ф.Г. Панкратова и профессора Т.К. Серegiной прослеживается объективный подход к коммерческой деятельности. Суть рассматриваемой проблемы сформулирована следующим образом: "Коммерческая деятельность торговых организаций и предприятий охватывает вопросы изучения спроса населения и рынка сбыта товаров, выявления источников поступления и поставщиков товаров организации рациональных хозяйственных связей с поставщиками, включая разработку и представление им заявок и заказов на товары, заключения договорных на поставку товаров, организации учета и контроля за выполнением поставщиками договорных обяза-

тельств". Вместе с тем коммерческую работу в торговле авторы выделяют отдельно и характеризуют ее следующим образом: "Коммерческая работа представляет собой обширную сферу оперативно-организационной деятельности торговых организаций и предприятий, направленную на совершение процессов купли-продажи товаров для удовлетворения спроса населения и получения прибыли". Такой подход конкретизирует и предопределяет направленность функций коммерческой деятельности, связанных с закупкой, продвижением товаров от поставщика до потребителя и продажей их конечному покупателю.

Более широкое толкование сущности коммерческой деятельности дал профессор Б.А. Райзберг: "Сейчас термин "коммерческая деятельность" стал толковаться расширительно и означает не только непосредственно торговую, но и другие виды предпринимательской деятельности". Далее автор конкретизирует, что при простой формуле торговой сделки: "товар - деньги" при продаже и "деньги - товар" при покупке - реальная картина коммерческого бизнеса более сложная. Коммерческое предпринимательство включает поиск, закупку конкретного товара, обеспечение его сохранности, транспортировку к месту продажи, продажу и послепродажное обслуживание.

Процесс торговли предполагает, по мнению Б.А. Райзберга и документальное оформление сделок. Таким образом, коммерческая деятельность охватывает торговую деятельность и разнообразные виды предпринимательства, связанные со сбытом перепродажей товаров и предоставлением услуг.

В зарубежных источниках подчеркивается стратегический подход к решению задач коммерции. Понятие коммерческой деятельности сформулировано представителями Гарвардской школы бизнеса в 1958 г.: "Коммерческая деятельность существует для того, чтобы с прибылью удовлетворить потребительские требования". Таким образом, под коммерческой деятельностью понимается купля и продажа товаров, нацеленные на спрос покупателей и получение прибыли торговым предприятием. При этом, как отмечает И.Ф. Шерр, "выражением коммерческой деятельности служит торговое предприятие, то есть организация труда и средств, необходимая для обращения торгового капитала".

Разные толкования коммерции определяются ее многоаспектностью. Категорию коммерции можно рассматривать с позиций предпринимателя, экономиста, финансиста, товароведа и др. Несмотря на отмеченные различия, многие исследователи сходятся во мнении, что предметами коммерции служат купля-продажа товаров в сфере товарного обращения с учетом удовлетворения запросов потребителей, поступление их в собственность торгового предприятия для последующей реализации.

При рассмотрении коммерческой деятельности целесообразно выделить ту ее часть, которая взаимодействует с рынком, а именно: с товарно-денежным обменом в условиях конкретной среды рынка и получением реальной прибыли. От коммерческой деятельности требуется адекватная реакция на изменения рыночной ситуации, что способствует устойчивому положению торгового предприятия на рынке. Не менее важным моментом является и ориентация на покупателя. Торговое предприятие любой формы собственности существует для потребителей

и благодаря им. Следовательно, все внимание и средства коммерческой деятельности должны быть направлены на реализацию пожеланий и запросов покупателей.

Итак, коммерческая деятельность - неотъемлемое условие потребительского рынка, сферы коммерческого предпринимательства, где происходит обмен денег на товары и товаров на деньги. Под ней следует понимать процессы, связанные с куплей и продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей, развитием целевых рынков товаров, минимизацией издержек обращения и получением прибыли. При закупке и поставке товаров изучается рынок, устанавливаются хозяйственные связи с поставщиками, осуществляются коммерческие операции, направленные на коммерческие сделки, заключение контрактов и товарно-денежный обмен. Коммерческая работа должна сопровождаться коммерческими действиями и решениями исходя из условий конкретной внешней среды и конъюнктуры рынка. При выполнении коммерческих функций следует основываться на экономических законах рынка, финансовой политике и коммерческом праве.

Торговля, удовлетворяя нужды и запросы потребителей, является конечным звеном деятельности субъектов рынка. Особая роль принадлежит коммерческой деятельности, связанной с выполнением комплекса мер по доведению товаров от производителя до покупателя.

Цели коммерческой деятельности определяют ее содержание:

- установление хозяйственных и партнерских связей с субъектами рынка;
- изучение и анализ источников закупки товаров;
- согласование связи производства с потреблением товаров, ориентированных на спрос покупателей (ассортимент, объем и обновление выпускаемой продукции);
- осуществление купли и продажи товаров с учетом рыночной среды;
- расширение существующих и перспективное развитие целевых рынков товаров;

По мере развития рыночных отношений составляющие элементы коммерческой деятельности будут подвергаться качественным изменениям. С переходом к рынку усиливается значимость овладения работниками коммерческих служб знаниями в области теории и практики коммерческой деятельности.

Л.В. Семенова

Тольяттинская государственная академия сервиса

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА

Международные стандарты серии ИСО 9000 определяют менеджмент качества как скоординированную деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству продукции (разработка политики и целей в области качества, планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества).

В индустрии сферы сервиса менеджмент качества имеет целый ряд принципиальных методологических особенностей, обусловленных как различиями между товарами и услугами вообще, так и спецификой отдельных видов услуг. Главная цель менеджмента качества в сервисном бизнесе - максимально стабильный уровень и непрерывный рост качества предоставляемого потребителям обслуживания через постоянное улучшение процессов предприятия (производственных, управленческих, сбытовых, снабженческих и пр.). Эта цель ориентирована на внешнего потребителя и потому относится к категории внешних целей. Вторая внешняя цель менеджмента качества - обеспечение баланса интересов предприятия в лице руководства, персонала, владельцев головных акций и паев и внешних заинтересованных сторон:

- общества в лице органов государственной власти и общественных организаций;
- отраслевых органов управления (если таковые есть);
- владельцев привилегированных акций (если таковые есть);
- потребителей.

Важнейшим условием эффективного менеджмента качества сервисного обслуживания и достижения баланса интересов всех заинтересованных сторон является минимизация расхождений между функциями качества руководства, персонала и потребителя. Его выполнение предусматривает:

- организацию процессов изучения требований потребителя;
- выбор адекватного представления (описания) требований потребителя к качеству обслуживания;
- максимально достоверную оценку степени отражения этих требований в соответствующих функциях качества и расхождений между требованиями к обслуживанию, которые установлены руководством для персонала и которыми руководствуется персонал при оказании услуг;
- внесение необходимых изменений в модель и соответствующих функции качества (руководства, персонала и потребителя).

Наиболее естественный путь практической реализации рассмотренной схемы менеджмента качества - внедрение международных стандартов ИСО серии 9000:2000. Отработанной методологии решения такого рода проблем в практике российского сервисного бизнеса нет, так как само понятие функции качества в сфере обслуживания еще не устоялось и практическое его использование, тем более в версиях различных заинтересованных сторон, встречается довольно редко.

Наличие методологических особенностей менеджмента качества в сфере услуг не отрицает необходимости решения и других значимых проблем, характерных для сферы обслуживания. Остановимся на некоторых из них.

Качество услуг во многом определяется состоянием материально-технической базы сферы услуг, которое в свою очередь зависит от финансового положения предприятий. Неудовлетворительное финансовое состояние предприятий, особенно оказывающих социально-значимые услуги, привело к тому, что практически свернуты работы по проектированию предприятия сферы обслуживания: так в Гипробытпром подобные заказы не поступают в течение нескольких лет. Проектирование и дизайн помещений предприятий и организаций сферы услуг осуществляются различными структурами на общих основаниях. Между тем, проектирование и дизайн, например, бани,

салона-парикмахерской и похоронного бюро весьма специфичны, достаточно жестко регламентируются ГОСТами. На практике же отраслевые ГОСТы учитываются далеко не всегда, что впоследствии приводит к серьезным проблемам.

Наряду с отраслевой системой проектирования предприятий сферы обслуживания практически полностью разрушена система проектирования по отдельным видам услуг.

Развитая система строительства и монтажа, существовавшая ранее в рамках отраслевых трестов "Мостелемонтаж" и "Росбытмонтажналадка", также полностью распалась.

Система отраслевого материально-технического снабжения в бытовом обслуживании, осуществлявшаяся ранее через Республиканское производственно-коммерческое объединение, к настоящему времени трансформировалась в ООО "Быткомплект", выполняющий поставки под заказ, а также систему специализированных (по видам услуг) поставщиков, комплексно обеспечивающих лишь парикмахерское хозяйство и швейную подотрасль.

В части производства и ремонта технологического оборудования, инструмента и оснастки следует отметить, что производственная база отрасли БОН распалась полностью (в последнее время восстанавливается лишь отечественное производство парикмахерского оборудования). Большинство предприятий других отраслевых групп получает оборудование по импорту. Поставщики-импортеры практически "с нуля" организовали в стране собственный фирменный сервис, включающий монтаж оборудования, его гарантийное и постгарантийное обслуживание. Из отечественных структур ремонтные функции по оборудованию и инструменту выполняет лишь Московская городская служба бытового сервиса.

Как известно, решение проблем внедрения и обеспечения эффективного функционирования системы менеджмента качества, во многом определяется наличием на предприятии квалифицированного персонала. Между тем, например, в городе Тольятти, только с 2004 г. в рамках ТГАС осуществляется подготовка специалистов по специальности 340100 "Управление качеством". Одновременно предприятия ощущают нехватку квалифицированного персонала для работы в "контактной зоне", в то время как система базовой подготовки таких специалистов остро нуждается в совершенствовании. Отсутствие квалифицированных специалистов порождает проблему документирования системы менеджмента качества, разработки корпоративных стандартов, эталонных карт качества (использование статистических методов управления персоналом).

Доказано, что в менеджменте качества статистические методы занимают ведущее место, хотя весь арсенал используемых методов существенно шире. Из-за принципиальных различий со сферой материального производства в сфере обслуживания на первое место выходят методы системного анализа и экспертных оценок. Они позволяют осуществить характерное использование типологий элементов обслуживания, структурировать функции качества заинтересованных сторон, количественно оценить качество обслуживания клиентов, качество иных аспектов жизнедеятельности предприятия, интересующих различные заинтересованные стороны.

Особое положение в инфраструктуре сферы сервиса и обеспечении функционирования систем качества занимает такой элемент, как правовое и нормативное обеспечение. В то же время практически вся нормативная база предприятий отрасли БОН осталась на уровне 1990 г. За это

время в стране изменилась экономическая среда, и нормативные акты, ориентированные на прежнюю экономическую среду, утратили силу, а новые правовые акты не принимались. За последнее десятилетие введены в действие лишь Правила бытового обслуживания населения в Российской Федерации, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 15.08.1997 №1025 (действующая редакция от 12.10.1999) внесены изменения в Общероссийский классификатор услуг населению, разработаны стандарты на отдельные виды услуг (парикмахерские, химчистки, ремонту обуви, ремонту и техническому обслуживанию бытовой радиоэлектронной аппаратуры). Между тем, подсчитано, что в утверждении и переутверждении нуждаются более 80 тыс. нормативов, ГОСТов, стандартов и других документов, регулирующих деятельность предприятий отдельных отраслевых групп бытовых услуг.

Действенность корпоративной системы менеджмента качества в значительной степени зависит от эффективности системы стимулирования качества, которая предусматривает мотивацию персонала (менеджеров и исполнительского состава). В то же время анализ системы стимулирования труда персонала, занятого на предприятиях сферы сервиса города, свидетельствует о ее низкой эффективности. Использование простой сдельной и простой повременной системы оплаты труда исполнительского персонала не формирует заинтересованности его в повышении качества оказываемых услуг, в то же время разработка и внедрение системы материального и морального стимулирования труда в зависимости от качественных показателей затруднено из-за отсутствия на предприятиях необходимых методик для оценки качества услуг и служб контроля качества. Между тем, опыт работы предприятий, успешно внедрявших у себя системы менеджмента качества, свидетельствует о необходимости регулярного проведения проверок качества, чтобы контролировать эффективность и пригодность различных элементов системы качества для достижения поставленных условий в области качества.

Таким образом, анализ проблем создания и внедрения системы менеджмента качества свидетельствует о том, что практически все они могут быть отнесены к группе общих характерных для большинства регионов Российской Федерации.

Первая группа проблем (методологическая, совершенствования нормативно-правовой базы) требуют проработки в рамках специальных научных исследований, выполняемых научными учреждениями. Вторая группа проблем (организационные) может быть решена в процессе совершенствования механизма управления отдельными предприятиями и сферой услуг в целом.

Л.А. Сосунова, Е.П. Казымова
*Самарская государственная
экономическая академия*

ПОТОКОВЫЕ ПРОЦЕССЫ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ

Современная рыночная экономика основывается на товарно-денежных отношениях между субъектами рынка. Из данного постулата следуют три основополагающих элемента экономики: деньги, товар и

субъекты рынка. Деньги в форме финансов стали тем импульсом, который приводит в действие все составляющие экономики, как в сфере производства, так и в сфере обращения. Отражая ведущую роль денег современная экономика по своей сущности является монитарией. Это означает, что в иерархии приоритетов финансы занимают первое место, поскольку стабильная финансовая система определяет эффективное производство, а вместе с этим эффективное функционирование экономики в целом. Именно поэтому государственное регулирование экономики осуществляется через и с помощью финансовой системы. Основными рычагами такого регулирования является государственный бюджет и деятельность центрального банка. Деньги всегда выполняют функцию всеобщего эквивалента для соизмерения стоимости, а точнее: полезности различных товаров и услуг - однако в настоящее время деньги стали играть роль всеобщего регулятора экономики.

Отражением ведущей роли финансов следует считать всеобщую коммерциализацию экономики. Последнее означает, что все субъекты рынка занимаются коммерцией, т.е. торговлей (от лат. *commerciun* - торговля). Действительно, субъекты рынка покупают необходимые для себя ресурсы и продают результаты своей деятельности. Только на рынке через куплю-продажу реализуется полезность производимых товаров и услуг.

В свою очередь всеобщая коммерциализация определяет принцип первенства коммерции в производстве, согласно которому вся деятельность предприятия вне зависимости от его специализации подчинена интересам коммерции. Следствием этого принципа является то, что коммерческие службы предприятия - и это снабжение (закупки) и сбыт (продажа) - пользуются преимущественным правом при решении стратегических и оперативных вопросов, при выработке политики предприятия - товарной, финансовой, инновационной, кадровой, технической и др. Иными словами, производство не может осуществляться самим товаропроизводителем или специально созданными на то оптово-торговыми предприятиями. Следовательно, товарно-денежные отношения принимают форму производственно-коммерческой деятельности.

В процессе производственно-коммерческой деятельности субъекта рынка вступает друг с другом в определенные, юридически оформленные отношения, которые именуется хозяйственными связями. Указанные отношения носят комплексный характер и включают, в частности, такие отношения как коммерческие, финансовые, организационные, правовые и др., т.е. все то, что в обобщенном виде определяется как товарно-денежные отношения. Последние в форме хозяйственных связей предусматривают материальные взаимоотношения - поставки продукции и их оплата, т.е. перемещение товаров и денежных средств.

Отмеченное перемещение определяет потоковый характер производственно-коммерческой деятельности. Иными словами, производственно-коммерческая деятельность может отображаться в виде совокупности потоков: закупки (снабжение) определяют входной поток исходных материальных ресурсов, изготовление продукции согласно технологическим маршрутам - внутрипроизводственные потоки, а сбыт - выходной поток готовой продукции. Вследствие всего этого управление производственно-коммерческой деятельностью может интерпретироваться как управление материальными и финансовыми потоками. Дан-

ное обстоятельство востребовало логистику - новое научно-практическое направление в современной экономике. Логистика перевела управление экономикой на качественно новый уровень, расширила научную базу предпринимательства.

Для начального этапа становления рыночных отношений логистика отождествлялась с материально-техническим снабжением. Такой подход в значительной мере определялся опытом экономически развитых стран (США, Великобритания, Германия, Франция и др.). Немаловажную роль в такой трактовке сыграло качество перевода научных публикаций с того или иного языка. Так, в таком всемирно известном издании как *Encyclopaedia Britannica* логистика определяется как "материально-техническое снабжение - организованное перемещение материалов" (<http://www.eb.com/>). Там же дано определение для материально-технического снабжения, а именно: "материально-техническое снабжение есть процесс планирования, осуществления, эффективного управления потоками и хранением товаров и услуг, а также связывающей их информацией, при доведении из начального пункта потребления в соответствии с требованиями клиента". Данное определение было принято для логистики в 1991 г. Советом по управлению логистикой (Council of Logistics Management) ассоциации торговых организаций США [1].

В работе Д. Уотерса отмечается, "Логистика - это функция, отвечающая за материальный поток, идущий от поставщиков в организацию, проходящий через операции внутри организации и затем уходящей потребителям [2].

Ведущая профессиональная организация Великобритании - Институт логистики и транспорта (Institute of Logistics and Transport) дает следующее определение "Логистика - это зависящее от времени местоположение ресурсов или стратегическое управление всей цепью поставок" [2].

В зарубежных определениях акцент делается на практической стороне логистической деятельности. В отечественной литературе при определении логистики подчеркивается ее научное содержание.

Развернутое определение дается в специальном терминологическом словаре: "Логистика - наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и др. материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведение готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации" [3].

В определениях логистики отмечается ее управленческая направленность, а в зарубежной литературе вообще повсеместно применяется термин "логистический менеджмент" - "logistical management" В соответствии с этим А.П. Долгов считает, что "под логистикой как научной дисциплиной следует понимать один из прикладных разделов менеджмента, изучающий закономерности организации и управление материальными (как правило, товарно-материальными) и сопутствующими им другими потоковыми процессами в экономических системах различных уровней" [1].

Накопленный научно-практический опыт показал, что логистика не может ограничиваться только менеджментом, ибо она, прежде всего, научный базис предпринимательства, а вместе с ним - и всей производственно - коммерческой деятельности. Поэтому для российской экономики весьма плодотворным оказалось расширительная интерпретация логистики. Так, А.И. Семенов выдвинул тезис о том, что логистика - "есть способ прогрессивного мышления в экономике" [4]. Это суждение А.И. Семенова может быть истолковано как требование восприятия явлений и процессов в экономике в виде потоков, как способность видеть и оценивать динамизм и движение всех составляющих экономики. Примечательно, что в экономике имеется ряд показателей и понятий, прямо отражающий поток и движение, например:

- товарооборот;
- грузооборот;
- коммерческий оборот;
- оборотные средства;
- фонды обращения;
- движения запасов;
- движение банковских вкладов;
- продвижение товаров и услуг и др.

Прочно вошло в научно-практический оборот такое понятие как логистизация - представление производственно - коммерческой деятельности и ее составляющих в виде потока. В производственно-коммерческой деятельности просматриваются два основных вида потока - товарный (материальный) и следующий ему на встречу финансовый поток. Указанные два потока образуют систему, причем логистическую систему товародвижения.

Логистической остается любая система, в которой управляемым объектом являются потоки. Важно отметить, что "поток как последовательность перемещающихся элементов подпадает под определение системы - множество взаимосвязанных элементов, функционирующих для достижения общей цели" [5]. Действительно, поток, безусловно, является множеством и все элементы в потоке так или иначе связаны друг с другом, а целью является достижение конечного пункта перемещения. Функционирующая система есть не что иное, как процесс, поэтому понятия "система" и "процесс" могут употребляться в равнозначном смысле. На основании изложенного также равнозначны процесс товародвижения и система товародвижения, причем и то и другое являются логистическими.

* * *

1. Долгов А.П. Теории запасов и логистический менеджмент. СПб.: Вильямс, 2002.
2. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003.
3. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь. М.: ИНФРА - М, 2000.
4. Семенов А.И. Введение в теорию обоснования логистических решений. СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 1999.
5. Плоткин Б.К. Введение в коммерцию и коммерческую логистику. СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 1998.

ИЗВЕСТНОСТЬ ФИРМЫ-РЕКЛАМОДАТЕЛЯ КАК ФАКТОР УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ

Реклама является составной частью коммерческой деятельности фирмы, а следовательно, она должна осуществляться эффективно на основе ее единой политики. Поэтому при увеличении известности фирмы-рекламодателя отдача по рекламе будет изменяться.

С одной стороны, средняя отдача от вторичной подачи рекламы в издание будет равна средней отдаче от первичной подачи рекламы в это издание за минусом тех клиентов, которые уже стали клиентами благодаря первой рекламе. С другой стороны, средняя отдача от вторичной подачи рекламы будет больше на количество клиентов, которые принципиально становятся клиентами фирмы-рекламодателя только в том случае, если видят рекламу не менее 2 раз. Скорее всего, 1-й эффект сильнее 2-го, поэтому отдача от рекламы будет уменьшаться с каждой новой рекламой.

Этот эффект будет определяться коэффициентом известности фирмы-рекламодателя - k_i . Для фирм никому неизвестных (например, только что открывшихся) этот коэффициент равен единице. Для известных же фирм он может быть существенно меньше. При постоянной подаче рекламы в данное издание этот коэффициент будет уменьшаться. Причем, для изданий с консервативным способом распространения (при рассылке по подписке) k_i будет уменьшаться быстро до уровня, определяемого количеством новых подписчиков издания (за период между предыдущей и следующей подачей рекламы) по отношению к тиражу издания. Поэтому важным становится найти правильный способ распространения печатных изданий. Примером может служить бесплатная рекламная газета, выходящая каждую неделю тиражом 50 тыс. экземпляров. Чтобы понять, как эта газета распространяется, выделим два диаметрально противоположных идеализированных варианта:

1. Каждую неделю весь тираж (50 тыс. экз.) приходит к одним и тем же читателям. Такому варианту наиболее близко распространение изданий по подписке, если круг подписчиков практически не меняется.

2. Каждую неделю весь тираж приходит к абсолютно другим читателям, до этого никогда не видевшим газету. К этому варианту наиболее близко распространение изданий у станций метро, при условии, что каждый следующий выпуск издания распространяется у других станций метро.

При распространении по 1-му (консервативному) варианту о газете знают только 50 тыс. читателей. Если предположить, что все читатели читают каждый выпуск издания, и им достаточно один раз увидеть рекламу фирмы, чтобы стать ее клиентом, то эффективность повторной подачи рекламы равна нулю. Однако в действительности не все подписчики всегда читают газету. Не все увидят рекламу данной фирмы, даже если возьмут в руки газету. Кроме того, человек должен несколько раз увидеть (услышать) рекламу фирмы, прежде чем стать ее клиентом.

И, наконец, в первый раз клиенту могли быть просто не нужны товары или услуги фирмы-рекламодателя.

Для второго же варианта распространения газеты отдача по рекламе при повторной подаче в издание останется в среднем неизменной. То есть, нетрудно подсчитать, через какое количество выпусков издание увидят все. Например, существует 2 млн. потенциальных читателей газеты. Тогда издание тиражом в 50 тыс. экз., распространяемое по 2-му варианту, через 40 выпусков увидят все ($50 \times 40 = 2000$).

Из приведенных выше рассуждений может показаться, что второй вариант распространения лучше и эффективнее первого. Однако это справедливо только для неспециализированных печатных изданий. Для специализированных же, первый вариант может оказаться существенно лучше в том случае, если распространение носит целенаправленный характер, то есть издание приходит к фирмам, более других нуждающимся в рекламируемых в этом издании товарах (работах, услугах).

Т.М. Строгова
*Самарская государственная
экономическая академия*

РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

Любую конкретную группу людей, объединившихся для реализации конкретных целей, можно рассматривать как организацию и исследовать в ней все проходящие организационные процессы. Организация может быть плохо либо хорошо организована, по мнению руководителей, однако конкретных критериев для оценки организации управления намного больше.

Можно рассматривать способы организации подразделений с целью выявления соответствия их будущим задачам. Реализация целей или задач может тормозиться деятельностью отдельных групп фирмы, цели которых не совпадают с целями фирмы. Например, отделы сбыта в некоторых фирмах сформированы по продуктам. Отсюда при сбыте продукции неизбежны противоречия и снижение эффективности работы фирмы.

Можно рассматривать также логику взаимосвязи сотрудников при решении управленческих задач и судить о степени организованности работы.

И, наконец, можно рассматривать регламентирующие документы, заставляющие сотрудников выполнять свои функции. В этом случае особое внимание должно быть уделено полноте регламентирующих документов.

Можно рассматривать форму организации управленческой деятельности и приспособляемость ее к меняющимся целям организации.

Из всего сказанного следует, что работа в фирме должна быть организована таким образом, чтобы работники выполняли свою работу в соответствии с планом действий эффективно, знали свое место и цели в организации, причем эти цели должны совпадать с целями организации в целом.

Можно сделать вывод, что управление фирмами реализуется в рамках конкретного хозяйственного механизма, в котором различают статику (его организационную структуру) и динамику (протекающие процессы принятия решений). Фирма ЗАО "Северодвинский компьютерный центр" начала работу с 1982 г. Основная деятельность: продажа компьютеров и различных периферийных устройств; ремонт любой компьютерной техники и оргтехники, контрольно-кассовых аппаратов; продажа, установка компьютерных программ; локальные вычислительные компьютерные сети; различного рода услуги; гарантийное и постгарантийное обслуживание. Филиалы в Архангельске, Онеге, Котласе, Новодвинске.

Среди клиентов "СКЦ" "Севмашпредприятие", "Арктика", "Север", строительные управления, малые предприятия, а также частные лица.

В данный момент штат сотрудников фирмы составляет 17 человек, основными функциями и обязанностями которых являются: управление фирмой, контроль за деятельностью и взаимодействием структурных подразделений, ведение переговоров с крупными поставщиками и клиентами, ведение бухгалтерского учета и отчетности, техническое обслуживание и ремонт компьютерной и оргтехники и т.д.

ЗАО "СКЦ" имеет некоторую отраслевую направленность. Поскольку организация сформировалась очень давно (22 года на рынке компьютерных услуг), она должна была решать задачи, связанные с обеспечением предприятий г.Северодвинска высокотехнологичной и качественной техникой. Времена гонки вооружений ушли в прошлое, но взаимосвязи и тесное деловое сотрудничество осталось. ЗАО "СКЦ" поставляет и обслуживает технику на большинстве оборонных предприятий Северодвинска, частные муниципальные и другие организации, а также рядовых потребителей. В соответствии с этим и определяется его основная задача - содействовать экономическому и научно-техническому развитию и благосостоянию предприятий и организаций.

Приоритетные цели ЗАО "СКЦ":

- увеличение объема продаж,
- конкурентоспособность цен,
- увеличение доли рынка,
- увеличение качества и ассортимента продукции,
- продвижение на рынок новинок.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствия численности состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учетом их номенклатуры.

В связи с этим был проведен SWOT- метод изучения сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз со стороны окружения (табл. 1).

Анализ деятельности ЗАО "СКЦ"

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны	Последствия
МАРКЕ - ТИНГ	Известность компании на рынке, занимает весомую долю рынка	Низкий уровень обслуживания, низкая эффективность НИОКР, невысокая репутация в отношении качества, средняя эффективность продаж, имеет неудобное месторасположение, недостаточная реклама	Падение уровня продаж, возможно, потеря клиентов
ФИНАНСЫ	Высокая доходность капитала, финансовая стабильность	Невысокая стоимость капитала, доступность капитальных ресурсов	Благополучное финансовое состояние фирмы
ПРОИЗ - ВОДСТВО	Высокотехнологичное современное оборудование, своевременная поставка продукции	Очень "скудный" ассортимент продукции, большие затраты на производство, невысокая степень удовлетворения покупательского спроса	Потеря клиентов, увеличение стоимости продукции
ОРГАНИЗАЦИЯ	Инициативное руководство, достаточно преданные организации работники	Недостаточная квалификация руководства, среднего уровня (и ниже) квалификация и способности менеджеров, низкая реакция на изменение рыночной	Нескоординированная работа фирмы

Успех организации значительной степени зависит от учета внешних факторов. Объектом и предметом исследования маркетинга и как функции управления, и как части органа управления служат факторы внешней рыночной среды. С возникновением и развитием маркетинга руководители постоянно расширяют спектр, требующих учета воздействий внешней среды. В табл. 2 элементы среды прямого и косвенного воздействия.

Анализ основных угроз и возможностей

Угроза	Возможность	Последствия для фирмы	Возможные меры для избежания угрозы или не использования возможностей
Потеря клиента		Финансовые потери, в случае потери крупного клиента - значительные; возможно, уменьшение з/платы сотрудников или сокращение штата. Падение репутации фирмы.	Все возможные меры для удержания клиента, скидки, дополнительные услуги. Поиск альтернативных решений проблемы с клиентом
	Появление клиента	Дополнительный рынок сбыта, дополнительный источник поступления финансовых средств.	Скидки, рассрочки платежа, дополнительные услуги, заключение договора на длительный срок. Различного рода стимулирование для заключения сделки.
Преимущества конкурентов		Потеря клиента как существующих так и потенциальных, потеря значимой доли рынка.	Нахождение и устранение причин отставания от конкурентов. Постараться "обойти" конкурента другими преимуществами.
	Слабость конкурентов	Увеличение значимой доли рынка, появление новых клиентов.	Постараться упрочнить свои позиции на данной нише рынка. При очень бедственном положении конкурента, предложить ему объединиться для устранения других конкурентов.
Потеря поставщика		Срыв поставок, финансовые убытки, потеря клиента, падение авторитета фирмы, поискового поставщика.	Улучшение деловых отношений, рассмотрение и если возможно, решение существующей проблемы, иметь контракт с поставщиком на экстренные заказы.
	<i>Появление</i>	<i>Выбор между</i>	<i>Перезаключением договоров</i>

Таким образом, проведя SWOT-анализ, можно сделать вывод, что данная структура организации не удовлетворяет ее потребностям, в следствии чего структура подлежит реорганизации. Для чего должно быть утверждено новое штатное расписание, в котором на коммерческого директора дополнительно возлагаются обязанности инспектора по

кадрам, с связи с чем, будет увеличен должностной оклад. А также будет включена должность менеджера по продажам и введены две новые должности: менеджер по продажам (закупкам) компьютеров и менеджер по продажам (закупкам) оргтехники и периферии.

В связи с реорганизацией две новые введенные должности менеджеров будут ориентированы на определенную продукцию (компьютеры и оргтехнику), что, в свою очередь, должно привести к решению проблемы- устранению дефицита ассортимента. А также, реорганизованный отдел программистов будет функционировать по принципу специализации.

Т.М. Строгова, Т.В. Цебезова
*Самарская государственная
экономическая академия*

ПРОБЛЕМЫ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

Для каждого развивающегося предприятия рано или поздно наступает момент, когда его начинают не удовлетворять характеристики национального рынка, политический климат или экономические условия в стране, поэтому сам собой возникает вопрос выхода на внешние рынки. Мировые тенденции глобализации, быстрого технического и технологического подъема производства рост темпов развития национальных рынков существенно усилили конкуренцию.

Способы и формы проникновения предприятия на внешний рынок

Косвенный экспорт. Естественный способ выхода на зарубежный рынок - экспорт продукции. Фирмы обычно начинают с косвенного экспорта, через независимых посредников:

Прямой экспорт. При принятии решения о самостоятельном экспорте продукции, необходимо учитывать, что работа на внешнем рынке связана со значительными расходами и повышением степени риска, что компенсируется экономией на оплате услуг посредника.

Наилучшим способом представлять продукцию компании при прямом или косвенном экспорте - участие в заграничных выставках.

Лицензирование. Лицензирование - самый простой способ использования преимуществ международного разделения труда. Обычно лицензиар за определенную плату предоставляет иностранной компании право использования своих производственных и торговых секретов, торговой марки или патента и таким образом при минимальном риске получает доступ на зарубежный рынок. Лицензиат же получает производственные знания и опыт или известный продукт (торговую марку). Однако компания-лицензиар не имеет возможности осуществлять строгий контроль за деятельностью лицензиата.

Совместные предприятия. Весьма популярен выход на зарубежные рынки с помощью создания совместных предприятий (СП), когда компания разделяет собственность и контроль над производством с местной компанией.

Прямые инвестиции. Последней формой выхода компании на зарубежный рынок является создание собственного сборочного или про-

изводственного предприятия. Однако основным недостатком прямого инвестирования заключается в том, что компания не застрахована от ухудшения рыночных условий; девальвации валюты или экспроприации ее собственности в случае каких-либо политических потрясений.

Торговые барьеры

Несмотря на всю убедительность аргументов в пользу свободной торговли, в действительности на этом пути стоит большое количество барьеров:

- **Пошлины.** Пошлины являются акцизным налогом на импортные товары; они могут вводиться с целью получения доходов или для защиты. Фискальные пошлины, как правило, применяются в отношении изделий, которые не производятся внутри страны. Протекционные пошлины предназначены для защиты местных производителей от иностранной конкуренции.

- **Импортные квоты.** С помощью импортных квот устанавливаются максимальные объемы товаров, которые могут быть импортированы за какой-то период времени.

- **Нетарифные барьеры.** Под нетарифными барьерами понимается система лицензирования, создание неоправданных стандартов качества продукции и его безопасности или просто бюрократические запреты в таможенных процедурах.

В настоящее время практически все страны мира вовлечены в процесс глобализации. Российская Федерация выступает на сегодняшний день в роли только принимающей стороны, что означает, что глобальные компании открывают свои филиалы и производственные комплексы в нашей стране и что Россия неспособна пока освоить глобальный бизнес.

Пока российские фирмы и компании не научатся производить конкурентоспособные товары по достаточно низким ценам, пока они не научатся снижать издержки производства, надеяться на быстрый экономический успех не приходится. При практикуемой правительством России экономической политике Россия надолго, если не навсегда, может остаться на задворках международного бизнеса, оставаясь только в роли принимающей страны, чего нельзя допустить.

Пример проникновения на Российский рынок представляет компания Ehtmann. Ehtmann пришла на российский рынок в 1994 г. Ее продукция сразу стала популярной у российского потребителя. Объем экспорта из Германии достиг к 1997 г. 100 млн. ДМ, что и послужило стимулом к созданию производственной базы в России. Всего за полтора года было закончено строительство завода в подмосковном Раменском. И сегодня день за днем конвейеры предприятия без устали выпускают высококачественные продукты Ehtmann.

Ассортимент компании состоит из следующих брендов: "Услада", "Сметана Сметановна", "Эрмигурт", "Экстра", "Йогуртович", "Фруктович". А о географии реализации эрманновских йогуртов можно сказать кратко: вся Россия.

Сразу после кризиса, когда импортировать продукцию стало менее выгодно, владельцы компании приняли решение инвестировать в местное производство. Был выбран Раменский район Московской области.

Изначально все продажи Ehtmann осуществлялись через шесть эксклюзивных дистрибьюторов в Москве. Но кризис внес свои коррективы. Система дистрибуции в России сильно поменялась, нужно было плотнее работать с

рынками, наладить прямые поставки в регионы, изменить ценовое позиционирование. Поэтому после запуска завода было решено строить классическую систему дистрибуции. Первое, с чего они начали, - полностью сократили импорт и адаптировали немецкие бренды Ehrmann к российскому рынку - в частности, была разработана марка "Эрмигурт". Затем наладили прямую работу с региональными дистрибьюторами, сначала в 13 городах-миллионерах, затем во всех крупных городах. Была введена система "ретро-скидок", которая предусматривала вознаграждение дистрибьюторам по результатам работы за месяц.

После запуска завода Ehrmann дополнительно инвестировал 25 млн евро в три новые линии: две производят термизированные йогурты, еще одна выпускает фруктовые творожки "Эрми Мечта". Ближайшие планы - инвестировать до середины следующего года 9-12 млн евро в запуск производства нескольких новых линий молочной продукции.

Производство йогуртов с точки зрения технологии достаточно сложный процесс. Этим во многом обусловлено небольшое число производителей. Сегодня можно выделить четырех лидеров рынка - "Вимм-Билль-Данн", Campina, Danone и Ehrmann. Тем не менее, с каждым годом выход на рынок становится все более дорогостоящим мероприятием. К примеру, немецкая компания Onken, открывшая завод в этом году, была вынуждена инвестировать больше средств в дистрибуцию и продвижение продукции, чем это было необходимо несколько лет назад.

Россия - молочная страна, здесь любят молочные продукты. Общий рост рынка составляет 8-12% в год, темп роста сегмента йогуртов несколько выше - 16-20%. Если исходить из объемов потребления молочных продуктов в Германии (12-14 кг на человека в год), то российский рынок, где потребляется 1,5-2 кг, имеет огромный потенциал. Но перспективы также будут зависеть от общего состояния экономики и темпов развития дистрибуции. К примеру, йогурты сегодня присутствуют лишь в 43% точек. Учитывая эти факты, можно прогнозировать дальнейший устойчивый рост молочного рынка в ближайшие несколько лет. Следует ожидать роста в категориях "йогурты" и "творожки", за счет снижения популярности традиционного кефира и молока. Перспективным представляется сегмент питьевых йогуртов и молока с фруктовыми добавками.

Д.И. Токарев

*Самарская государственная
экономическая академия*

ИНТЕГРАЦИЯ УЧАСТНИКОВ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СТОИМОСТНОЙ ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ

Новые перспективы логистики основаны на интегральной парадигме. В настоящее время логистика рассматривается как инструмент менеджмента для интеграции различных функций и партнеров, связанных материальным потоком. Интегральная (логистическая) модель представляет материальный поток в качестве интегратора, причем интегри-

рующие функции могут распространяться на несколько фирм, логистических посредников, функций, информационных систем и финансовых институтов. Единственным необходимым условием является наличие взаимодействия указанных объектов (элементов интегрированной логистической системы) либо с управляемым материальным потоком непосредственно, либо через информационные и финансовые потоки.

В соответствии с этим подходом взаимодействие звеньев цепочки поставок должно представляться не решением задачи о выборе поставщиков, а задачи выбора стратегического партнера, интеграции их в единую цепочку.

Зарубежный и имеющийся отечественный опыт показывает, что добровольное объединение участников технологически связанных логистических цепей, дает более значительный эффект, чем любые формы принуждения к интеграции, даже при наличии достаточного логистического потенциала у фирм. Добровольное объединение участников логистических цепей с целью наиболее эффективной организации чаще всего принимает ту или иную форму кооперации или партнерства. Это позволяет, с одной стороны, снять или существенно смягчить антагонистические противоречия фирм, конкурирующих за ресурсы и рынки сбыта, с другой - обеспечить достаточно продуктивное сопряжение их экономических интересов.

Интеграцию звеньев цепочки поставок следует рассматривать на двух уровнях:

- стратегическом, как увязку корпоративных и бизнес-стратегий;
- оперативном, т.е. разработку комплекса мероприятий по реализации выбранных стратегий.

Задачи логистики нельзя рассматривать в отрыве от стратегических целей бизнеса фирмы. Логистическая стратегия предприятия, разрабатываемая на основе сформулированной корпоративной миссии и бизнес-стратегии, должна быть таким же естественным элементом стратегического планирования бизнеса, как маркетинговая, производственная, управленческая и другие виды стратегии.

Логистическая стратегия охватывает цели, критерии их достижения и мероприятия по координации потоковых процессов и рациональному управлению ими для достижения бизнес-целей предприятия. В нее должны быть включены разделы по управлению снабжением, запасами, сбытом и отклонениями в логистической сети.

В рамках построения единой логистической сети отдельные элементы производственной деятельности предприятия - снабжение, перегрузка, упаковка, складирование, обработка заказов, перевозка, сбыт и т.п., с соответствующим информационным и финансовым обеспечением - рассматриваются как взаимосвязанные и взаимозависимые составляющие. Поэтому для решения вопросов планирования, прогнозирования, оптимизации и стратегического развития логистической сети и технологий необходим интегрированный подход, подразумевающий, что вся система не подделит декомпозиции и рассматривается как единое целое. Вместе с тем это целое, естественно, основано на эффекте тесного взаимодействия и синергии различных элементов. С использованием стоимостной модели это взаимодействие представлено на рис. 1. Суть стоимостного подхода

к интеграции цепочки поставок заключается в следующем. Суммарная стоимость компаний выступает в качестве целевой функции УЦП. Компании - участники цепочки поставок в случае эффективного взаимодействия обладают суммарной стоимостью MV , являющей функцией от стоимостей отдельных компаний MV_1, MV_2, MV_3 , превышающей сумму стоимостей отдельно функционирующих компаний (см. рисунок).

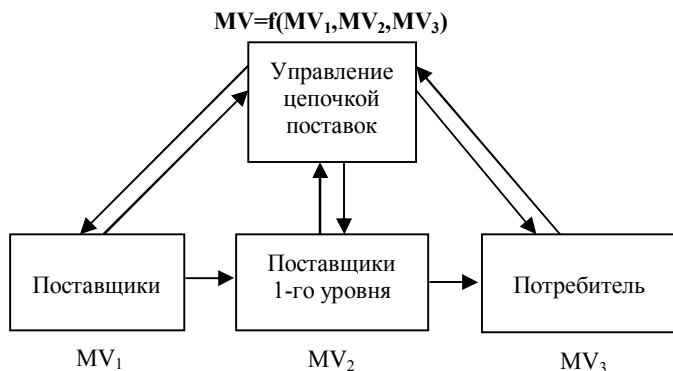


Рис. Эффективное взаимодействие элементов цепочки поставок

$$\sum_i MV_i \geq MV'_1 + MV'_2 + MV'_3, \quad (1)$$

где $MV_{1,2,3}$ - стоимость компаний, если они работают независимо;
 $MV'_{1,2,3}$ - стоимость компаний в цепочке поставок.

Интеграция согласно выражению (1) предполагает установление и реализацию таких хозяйственных связей между компаниями - участниками ЦП, которые обеспечили бы получение синергетического эффекта (основного преимущества интегрированной логистической системы). Этот эффект достигается как выбором новых стратегий, так и согласованием имеющихся.

*Стратегические аспекты интеграции*¹. Плотная конкурентная среда вынуждает компании вести за клиента борьбу не только ценовую, но и сервисную. Ориентация на клиента становится жизненно важной: особое значение приобретает комплексность и своевременность предоставления услуг, а также постоянство контактов с ним в целях укрепления его лояльности. В связи с этим, компании-поставщики используют по отношению к компаниям-потребителям корпоративную стратегию партнерства (стратегического союза), а по отношению к конкурентам - бизнес-стратегии дифференциации и минимизации издержек.

Таким образом, при реализации концепции УЦП на стратегическом уровне особое внимание стоит уделить увязке корпоративных стратегий компаний-участниц ЦП, причем не только новых, но и действующих.

¹ Задача решается в рамках постановки стратегического управления компанией.

*Оперативные аспекты интеграции*¹. На оперативном уровне управления поставщика интеграция предполагает установление и реализацию таких хозяйственных связей с потребителем, которые обеспечили бы получение синергетического эффекта. В силу выбранных стратегий, последний достигается как за счет более высокого уровня обслуживания клиентов (улучшения качества продукции и услуг), так и за счет снижения транзакционных издержек:

$$\Delta \Xi_i^n = \sum \min C_i - \min \sum_i^n C_i,$$

где $\Delta \Xi_i^n$ - дополнительный эффект логистической системы, возникающий как синергетический эффект от рационализации всех конкурирующих потоков;
 C_i - логистические издержки на каждом участке логистической цепи;
 i, n - вся логистическая цепь состоящая из n звеньев.

Таким образом, стоимостная процессная модель управления цепочками поставок обеспечивает логистическую интеграцию партнеров по цепочке поставок. Модель обеспечивает единое ориентированное на процесс планирование и управление всеми потоками вдоль цепочки создания стоимости, устранение информационных барьеров между согласованными областями планирования и управления и создание современных информационных и коммуникационных технологий, которые обеспечат бесперебойное и сквозное движение информационного потока.

Н.И. Фадеев
 Самарская государственная
 экономическая академия

ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ проблем коммерческой деятельности компании "Механика - Сервис", системы управления позволил сформулировать основные задачи ее реформирования и определить мероприятия, относящиеся, в том числе к области ее организационно-экономического развития, которые по экспертным оценкам специалистов компании и автора обладают наиболее высокой результативностью по критерию прироста валовых доходов от реализации продукции и оказания услуг.

Наиболее значимым по приросту валовых доходов мероприятием, имеющим комплексный характер, является создание на базе существующих региональных представительств компании самостоятельных региональных коммерческих предприятий. Возможный прирост валовых доходов по разным источникам их образования может составить 16,2 млн. руб. в 2004 г. Однако высокая результативность указанного мероприятия (направления) организационно-экономического развития

¹ Задача решается в рамках постановки логистического менеджмента и управленческого учета.

компании достигается значительными затратами трудовых, финансовых и материальных (капитальных) ресурсов, соответственно, 10 тыс. чел. - дн., 3,6 млн. руб. и 2,4 тыс. м² складских площадей.

Вторым по значимости мероприятием организационно-экономического развития компании, обеспечивающим высокий прирост валовых доходов, прежде всего от оказания клиентам услуг и выполнения работ, а, если учитывать синергию, то и доходов от реализации промышленного оборудования, является организация в существующих региональных представительствах компании специализированных ремонтных служб. Ожидаемый минимальный прирост валовых доходов по экспертным оценкам может достигнуть 4,8 млн. руб. Затраты трудовых, финансовых и материальных ресурсов могут составить 10,3 тыс. чел. - дн., 1,7 млн. руб. и 1,3 тыс. м² коммерческих (производственных) площадей.

Модернизация складских объектов региональных представительств компании предполагает некоторое увеличение полезной площади складов на 1,1 тыс. м², обустройстве подъездов к складу.

При проектировании складов и обустройстве их грузовых подъездов нужно учитывать ряд важных требований. Они, прежде всего, касаются выбора размера площадок перед складами для обеспечения свободного маневрирования автомобилей. Так, длина таких площадок, как правило, вдвое превышает длину самого длинного автомобиля (18 м) плюс 2 м. К складу могут подъезжать автомобили с разной погрузочной высотой. Поэтому для удобства погрузки (разгрузки автомобилей применяются выравнивающие платформы (доклеллеры), которые служат для выравнивания уровня пола склада и пола грузовика, позволяя использовать для погрузки/разгрузки автомобиля различные средства напольного транспорта (погрузчики, вилочные тележки). В результате обеспечивается безопасность труда и уменьшается риск повреждения грузов при их перемещениях, но самое главное - значительно ускоряются грузовые операции, а простои автомобилей сокращаются до 15-20 мин.

Мероприятие по увеличению количества собственного грузового автотранспорта потребовалось для минимизации расходов компании, связанных с его арендой у сторонних автотранспортных предприятий. Целесообразность увеличения парка собственных автотранспортных средств была обоснована результатами решения задачи динамического программирования, где по годам эксплуатации автотранспорта сравнивались затраты компании по его аренде и расходы по приобретению, эксплуатации, уменьшенные на ликвидационную стоимость. Возможный годовой прирост валовых доходов компании может составить по экспертным оценкам до 2 млн. руб. за счет повышения уровня обслуживания клиентов (сокращения сроков выполнения заказов, повышения надежности поставок, обеспечения большей сохранности промышленного оборудования в процессе его транспортировки). Дополнительные затраты трудовых, финансовых и капитальных ресурсов составят, соответственно, 4,4 тыс. чел. - дн., 1,5 млн. руб. и 0,03 тыс. м².

Важным направлением организационно-экономического развития компании является создание в региональных представительствах логистических служб, основная задача которых заключается в оптимизации

сквозного управления и координации отдельных этапов коммерческого процесса, начиная с принятия заказов клиентов на поставку промышленного оборудования, их размещения на заводах-изготовителях и заканчивая исполнением заказов (транспортировкой, содержанием на складе, поставкой потребителям). Прирост валовых доходов компании может составить более 1,2 млн. руб., а затраты ресурсов - 30,0 тыс. чел. - дн., 0,7 млн. руб. и 0,4 тыс. м².

Существенный прирост валовых доходов коммерческого предприятия от реализации продукции дает оптимизация зоны расположения и месторасположения складских объектов региональных представительств. На определение общей зоны расположения складского объекта влияют такие факторы, как величина мелкопартионного спроса предприятий-потребителей, наличие конкурирующих оптово-посреднических фирм. Сопоставление интенсивности мелкопартионного спроса с существующей концентрацией коммерческой деятельности позволяет дать оценку неудовлетворенному спросу. Чем выше степень неудовлетворенного спроса, тем целесообразней выбор данной зоны расположения склада. Предлагаемые в научной литературе другие методы определения зоны расположения склада коммерческого предприятия, основанные на формализации зависимости потенциальной прибыли от капитальных вложений на создание складского объекта для каждой предполагаемой зоны его расположения имеют недостатки. Во-первых, на этапе выбора зоны расположения отсутствуют необходимые данные для оценки прибыли, на которую влияют вполне конкретные факторы (уровень обслуживания, цены реализации, время функционирования склада на конкретном рынке, изменение спроса предприятий-потребителей, фондоотдача основного капитала, производительность труда и уровень товарных запасов).

Во-вторых, зависимость между величиной прибыли и объемом капитальных вложений имеет сложный вид, так как включает в качестве промежуточных факторов издержки обращения склада и стоимость отвлечения оборотных средств в товарные запасы, которые в свою очередь зависят от объема капитальных вложений.

При выборе места размещения склада с высокой степенью неудовлетворенности мелкопартионного спроса учитываются объемы спроса отдельных предприятий-потребителей зоны, состояние участков зональной инфраструктуры (транспортной, водоэнергообеспечивающей, коммуникационной), стоимость земельного участка, или размер арендной платы, соотношение затрат на перевозку различными видами транспорта, требования экологии и градостроительства.

Наиболее приемлемым методом принятия решения о месте расположения склада в зоне неудовлетворенного мелкопартионного спроса является метод прямого расчета, позволяющий учесть большинство влияющих факторов и условий, включая те из них, которые не мог быть формализованы.

Возможный прирост валовых доходов компании оценивается в размере 1,0 млн. руб., а затраты ресурсов - 0,03 тыс. чел. дн., 1,2 млн. руб. и 0,5 тыс. м².

СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Оценка эффективности построения организационно-управленческой структуры направленной на развитие затруднена, так как не существует ее однозначного критерия. С одной стороны, нужно учитывать, насколько структура обеспечивает достижение поставленных перед организацией целей, с другой - насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования отвечают объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Для крупных коммерческих предприятий в концептуальном плане является важным разработка следующего комплекса стратегий, обеспечивающих целенаправленное организационно-экономическое развитие.

1. Стратегии предпринимательства:

- расширение бизнеса и доли рынка;
- повышение эффективности работы на существующих рынках (увеличение доли рынка);

- создание конкурентного преимущества в области компетенции фирмы (управления информационными и товарными потоками, технической компетентности);

- совершенствование корпоративных программных средств, развитие интернет-технологий;

- организация технического консультирования клиентов.

2. Стратегии повышения эффективности:

- построение гибкой адаптивной структуры управления;
- внедрение МИС - маркетинговой информационной системы и организация маркетингового контроля;

- работа с альтернативными поставщиками оборудования;
- оптимизация ассортимента продукции, ориентируясь на достижение синергетического эффекта;

- использование ABC - метода для определения продуктовой стратегии;
- дифференцирование путем модернизации оборудования на собственном производстве;

- разработка кадровой стратегии и социальной политики.

3. Стратегии развития:

- организация работы служб маркетинга и логистики;
- внедрение концепции организационного развития;
- организация горизонтальных связей между подразделениями фирмы;

- дополнение организационной структуры созданием межфункциональных рабочих групп, венчурных бригад, процессных бригад;
- развитие материально-технической базы для осуществления механизации и возможной модернизации отдельных видов продукции.

4. Стратегии роста:

- стратегия интенсивного роста фирмы и внутрифирменного потенциала по всем составляющим;

- стратегия прогрессивной интеграции (использование компетенции фирмы для расширения рынков сбыта);

- стратегия централизованной (концентрической) диверсификации (модернизация ассортимента и услуг, ориентируясь на достижение синергетического эффекта).

5. Стратегии конкурентной борьбы:

- стратегия первого, второго лидера;

- стратегия лидерства в издержках (расширение доли рынка и использование эффекта масштаба);

- стратегия дифференциации (использование сегментирования рынка для разработки уникальных предложений каждой группе потребителей, использование компетенции фирмы, инвестиции в рекламу и имидж торговой марки).

В условиях рыночной власти поставщиков, с чем мы и сталкиваемся на рынке промышленного оборудования, где очевидна монополия заводов-производителей, рекомендуется стратегия прогрессивной вертикальной интеграции. Данная стратегия применительно к условиям крупного коммерческого предприятия означает расширение сбытовой сети и завоевание большей доли рынка на уже имеющихся рынках.

Стратегия централизованной диверсификации означает модернизацию продукта или продуктовых линий в условиях работы на прежнем рынке.

Таким образом, для разработки эффективной стратегии развития крупной коммерческой компании необходимо:

- иметь достаточные ресурсно-потенциальные возможности;

- провести комплексный стратегический анализ окружающей среды (ПЭСТ-анализ);

- провести анализ состояния компании (SWOT-анализ), ее позиционирование в работающих сегментах рынка (SNW-анализ);

- провести подготовительный этап разработки стратегии развития компании, соблюдая необходимые условия.

Организационное развитие (ОР) как теория и вид деятельности имеет несколько основных черт, которые выгодно отличают ее от многих других версий совершенствования управления. К этим чертам относятся: оптимальное сочетание научной основательности и практической ориентированности; целостность, то есть охват всего комплекса вопросов, связанных с процессами развития бизнеса и его субъектов; акцент на "человеческом измерении" организационных изменений; простота и конкретность рекомендаций ОР, очевидность получаемых на его основе результатов.

С.М. Хаирова
*Омский государственный
институт сервиса*

АУТСОРСИНГ В ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССАХ РЕГИОНА

В современных условиях развития экономики для большинства машиностроительных предприятий, которые не востребованы в экономическом пространстве России, наступает кризис. Поэтому таким предприятиям, пред-

ставленным на территории Омской области, необходимо искать место в мировом разделении труда - и это главное, чем должен заниматься менеджмент. Сегодня, когда промышленность области переживает переломный момент - необходимо достичь главного - взаимопонимания власти с промышленниками, промышленников с предпринимателями. Примеры взаимовыгодной работы частной компании с государственной, с оборонным комплексом, привлечение стратегических партнеров - положительная история развития инновационного бизнеса в России, который необходимо изучать и претворять в жизнь. Для России в целом и для Омска в частности, инновации - второй ресурс после нефти и газа, который необходимо использовать. Однако, немногие из предприятий среднего и крупного бизнеса активно ищут решения в данном направлении. Мешает слабый маркетинг, неадекватное понимание своего места в российской и мировой экономике, важности инноваций. Не хватает реальной оценки собственных технологий, преимущества часто завышены. В связи с этим не развивается кооперация, предприятия не могут оценить чем они интересны для мирового сообщества. Эти и ряд других факторов приводят к неадекватности стратегического менеджмента. Инновации также не двинутся, пока нет конкуренции в этой сфере. Использование технологий заводов в гражданских целях, развитие двойных технологий, разработка бизнес-планов по привлечению инвестиций позволило бы экономике региона стать наиболее устойчивой. Но для этих целей не хватает чиновников - менеджеров рыночной формации. Инвестиции в инновации, на наш взгляд, для России очень актуальная тема, т.е. необходимо использовать в мировом разделении труда не только сырье, но и интеллект, знания. Нам нужно создавать такие рабочие места, которые будут интеллектуально развиваться, предъявлять высокие требования к специалистам, укреплять образование, преобразовывать лицо региона.

С развитием компании должны развиваться люди, должны возникать проблемы. Для эффективного управления процессами, происходящими на всем жизненном цикле каждого продукта, наиболее приемлема матричная система управления бизнесом, которая позволит структурировать бизнес, сделать его более прозрачным. На наш взгляд, в сбытовой системе, в конструкторских исследованиях также необходимо внедрять элементы данной структуры.

Вложения в персонал, технологии и реформирование организационной структуры преследуют одну задачу - отстроить бизнес-процессы так, чтобы повысить качество обслуживания клиентов и качество продукции. Что в свою очередь позволит повысить стоимость компании.

Глобальные изменения роли и места Сибирского региона в российской и мировой системе экономических отношений возможны только как следствие массовых изменений на микроуровне - уровне крупных и средних компаний, малого бизнеса. Именно их стратегии формируют будущее региона. Но если в сырьевом секторе благодаря хорошей конъюнктуре процессы реструктуризации идут давно, перерабатывающий сектор и сфера услуг пока находится в начальной стадии развития.

Основная проблема крупных предприятий - огромная, выстроенная под потребности советской экономики инфраструктура, которая "тянет" за собой большие непроизводительные расходы. В связи с этим основная задача менеджмента - настройка инфраструктуры на более гибкие усло-

вия работы. Именно на эти направления сегодня должны идти основные инвестиции. Для интенсивного процесса вывода непрофильных активов могут применяться различные решения, от сдачи в аренду вспомогательных цехов со всей необходимой инфраструктурой (подъездными путями, системой обеспечения) до продажи. Фактически речь идет о формировании на территории завода технопарков: на сравнительно большой, но локализованной территории появляется много небольших собственников, которые делят между собой избыточные по отдельности для каждого корпуса мощности. При этом возникает синергетический эффект для бизнеса: новые собственники существенно экономят на инфраструктуре, совместно пользуясь услугами охраны, транспорта, котельной и т.д. Комплексный эффект от мероприятий по реформированию инфраструктуры даст компании ежегодную экономию затрат. Общая рекомендация для предприятий - нужно становиться узкоспециализированной компанией и избавляться от непрофильных активов, наращивая профильные. По данным исследования консультантов McKinsey, самые динамичные компании достигшие рекордных темпов роста объема продаж (более 100% в год), - это узкоспециализированные компании"[1, с.53]. Выделение непрофильных бизнесов определяется исходя из общей стратегии компании. Один из наиболее действенных инструментов определения непрофильного бизнеса - так называемая матрица аутсорсинга. Активы компании располагаются в плоскости по двум осям. Одна ось - стратегическая важность актива для компании (соответственно, она может быть высокой, средней, низкой). Вторая - позиция этого же актива на рынке (лучше, того же, как у конкурентов, или хуже). В зависимости от расположения компании в матрице менеджмент или собственник может принять решение о продаже или, наоборот, развитии определенного направления.

В настоящее время рынок аутсорсинга недостаточно развит, хотя потребность в качественном обслуживании является достаточно масштабной. Одна из причин слабого распространения аутсорсинга в Сибири - недостаток информации о нем. Пока мы имеем слаборазвитый спрос на подобные услуги и низкие расценки на них. Именно поэтому в Сибири сейчас практически отсутствуют компании, специализирующиеся на аутсорсинге. Как правило, этот вид услуг оказывают консалтинговые или аудиторские фирмы. Для них он носит характер ассортиментного, побочного, развитию которого они не уделяют особого внимания.

Аутсорсинг является одной из наиболее современных и успешных бизнес-моделей, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ. К преимуществам аутсорсинга относят: концентрацию на профильной деятельности; использование наилучших методов и опыта; повышение конкурентоспособности; сокращение затрат, применение передовых технологий, улучшение сервиса, повышение гибкости производственного процесса и достижение эффекта синергии, стратегическими соображениями и т. д. В результате применения аутсорсинга сокращается потребность в капиталовложениях, повышается качество продукции, так как поставщиками становится специализированная организация, происходит концентрация управленческих ресурсов за счет уменьшения количества объектов управления.

Концепция аутсорсинга сводится к сосредоточению всех ресурсов на том виде деятельности, который является основным для компании и передачи остальных (поддерживающих, сопутствующих) функций надежному и профессиональному партнеру, а также в отсутствии необходимости использования собственных ресурсов для организации логистических операций, которые фирма может доверить внешнему партнеру. 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.

На развитие рынка логистического аутсорсинга влияют четыре основных фактора:

- глобализация снабженческих и сбытовых сетей и глобализация торговли. Межрегиональное и международное сотрудничество компаний способствовали усложнению логистических цепочек поставок. В связи с этим логистические провайдеры являются одним из решений эффективного управления международной логистикой, особенно для компаний, которые не имеют в этом опыта;

- управление цепочками поставок (логистическими цепочками). 3PL-провайдеры могут представить необходимые логистические ресурсы без дополнительных затрат на зарплату, содержание автомобильного хозяйства, складских помещений;

- давление потребителей. Один из факторов успеха эффективного управления логистическими цепочками - соблюдение растущих требований покупателей к выполнению заказов и поставке;

- применение аутсорсинга как бизнес-модели организации.

На региональном уровне государственное регулирование инновационной деятельности должно строиться на следующих принципах: целевая направленность инновационной деятельности; социально-экономическая значимость инновационных научно-технических программ и проектов; ресурсное обеспечение инновационной деятельности; экономическая обеспеченность и защита субъектов инновационной деятельности.

* * *

1. Краснова М. Профильный передел // Эксперт. 2004. № 16.

Л.И. Харина
*Омский государственный
институт сервиса*

АКТУАЛЬНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА В РОССИИ

Развитие современных средств транспорта, информационных систем, систем связи и телекоммуникаций открывает большие возможности для быстрого распространения информации, технологий, товаров и

финансовых ресурсов. Конкурентные преимущества, связанные с развитием научно-технического прогресса, стали постепенно утрачивать свою первостепенность, и на первое место вышли новые конкурентные преимущества - гибкость, ограниченные сроки выполнения заказа, надежные и качественные поставки, возможность выбора.

От рынка производителя экономика перешла к рынку покупателя. Способность производителей совместить индивидуальные покупательские предпочтения с их производством и системой планирования будет решающим фактором в конкурентной борьбе и экономике будущего.

Глобализация рынков снабжения и сбыта, растущее число новых конкурентов и набирающая силу индивидуализация желаний клиентов ставят новые требования к инструментам управления предприятиями. Сегодня, в эпоху стремительного развития различных бизнес-технологий, достаточно сложно поддерживать жизнеспособность, а тем более успешное развитие многих компаний. В связи с этим особенное значение для руководителей имеет умение и возможность своевременно принимать верные решения, выявлять слабые стороны, отыскивать новые возможности для успешного роста компании.

Инструменты, используемые в настоящее время предприятиями, создают для своей области оптимальные решения, которые, однако, не всегда являются оптимальными для всей цепочки создания стоимости. Сохранение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только благодаря осмыслению и отражению всех процессов в общей цепочке создания стоимости. Именно по этой причине цепочка поставок, которая охватывает все этапы создания стоимости - от получения сырья до предоставления услуг конечному потребителю с учетом информационных и материальных потоков - все чаще становится в центр производственно-хозяйственных интересов.

В связи с этим все более актуальным становится применение инструментов логистики в процессе управления предприятием. Многие российские компании по-новому взглянули на концепцию логистического менеджмента. И, прежде всего, на те преимущества, которые дает внедрение логистики. Управление логистикой все чаще понимается как стратегический параметр. Логистика участвует косвенно в создании стоимости на предприятии, однако именно в этом кроется огромный потенциал в области оптимизации затрат, а следовательно, и в области улучшения рентабельности всех областей деятельности предприятия. Сегодня без логистики не может обойтись ни одна современная компания. На Западе логистические принципы управления бизнес-процессами активно используются уже более двадцати лет. Данные Европейской ассоциации логистики свидетельствуют о том, что применение логистических разработок позволяет сократить время производства товаров на 25%, снизить себестоимость продукции на 30%, уменьшить объемы материально-технических запасов на 30-70%. Таким образом, логистические системы позволяют оптимизировать все ресурсы компании и наиболее эффективно управлять бизнесом, что влияет на повышение конкурентоспособности предприятия.

Цель логистического процесса формулируется основным правилом логистики: правильный продукт, с правильным уровнем издержек, правильного качества, в правильном количестве должен быть доставлен в правильное время в правильное место правильному потребителю. Тер-

мин "правильный" здесь означает: "в соответствии с договором" или "в соответствии с определенными сторонами правилами". Несоблюдение хотя бы одного из приведенных условий может привести к потере клиентов и, соответственно, определенной доли рынка.

Помимо снижения операционных, в том числе логистических, издержек, одним из основных направлений стратегии любого отдельно взятого предприятия становится концентрация на приоритетных видах бизнеса и операциях. Это способствует рациональному распределению ресурсов предприятия на те виды бизнеса, которые являются конкурентоспособными и в которых у предприятия есть определенные преимущества (технология, ноу-хау, специальное оборудование, подготовленные кадры). Такой подход в западной практике называется определением "ключевой компетенции". В связи с этим аутсорсинг приобретает все большее распространение в мировой практике.

Разделение труда является важным принципом эффективно организованной экономической системы. Различный уровень развития средств производства, разная потребность в сырье, специальные навыки и опыт персонала позволяют предприятиям благодаря концентрации на определенных функциях и высокому уровню повторяемости достигать преимуществ от укрупнения. С другой стороны, отрицательный экономический эффект от малых экономических структур возникает там, где осуществлению специальных функций и работе оборудования противостоит ограниченный, часто колеблющийся единичный спрос.

В рамках предприятий разделение труда осуществляется путем концентрации производственных функций внутри подразделений, отделений и отделов. Вне предприятия возникает вопрос: делать, т.е. осуществлять работы силами собственного предприятия, или покупать, т.е. получать результаты производственной деятельности от внешнего производителя на рынке. В связи с этим все большее распространение в мировой практике приобретает аутсорсинг, являющийся одной из наиболее современных и успешных бизнес-моделей, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ (англ. "outsourcing" - использование внешних ресурсов). Смысл аутсорсинга сводится к сосредоточению всех ресурсов на том виде деятельности, который является основным для компании, и передать остальные (поддерживающие, сопутствующие) функции надежному и профессиональному партнеру.

Изменения потребностей рынка и затратных структур, прежде всего на растущее значение, комплексность и сложность отдельных производственных функций, привели в последние годы к тому, что решение вопроса "делай-или-покупай" все чаще обсуждается как в логистике, так и в отраслях, примыкающих к ней.

Сочетание эффективности применения инструментов логистики и тенденции концентрации предприятий на основных видах деятельности дает широкие возможности для развития рынка логистического аутсорсинга и специализированных логистических посредников. В России уже есть предприятия, которые постепенно становятся частями глобальной производственной сети. Процессы снабжения и сбыта также стали значительно сложнее, и уровень логистических знаний для всех партнеров по цепочке создания стоимости вырос в ключевой фактор успеха. Высокое качество логистики в экономике страны способны обеспечить исключительно логистические

предприятия. Это доказали не только высокоразвитые страны, но и страны, которые сегодня идут к построению рыночной экономики.

Избавление от неэффективных или непрофильных бизнес-процессов (таких как дистрибуция, наем персонала, ремонт оборудования и т. п.) позволяет высвободить капитал для развития основных видов деятельности, сократить сроки разработки продукции и повысить скорость адаптации к изменениям, как во внешней среде, так и на рынке.

Сама концепция логистического аутсорсинга заключается в отсутствии необходимости использования собственных ресурсов для организации логистических операций, которые фирма может доверить внешнему партнеру, то есть логистическому провайдеру.

Логистические провайдеры, они же провайдеры (операторы) логистических услуг - коммерческие организации, оказывающие услуги в сфере логистики, выполняющие отдельные операции или комплексные логистические функции (складирование, транспортировка, управление заказами, физическое распределение и пр.), а также осуществляющие интегрированное управление логистическими цепочками предприятия-клиента.

В настоящее время рынок логистического аутсорсинга недостаточно развит, хотя потребность в качественном обслуживании является достаточно масштабной. В России достаточно велика тенденция к полному контролю логистической системы, так как в ситуации, когда партнеры ненадежны, единственный способ гарантировать поставку товара или услуги вовремя - это полный контроль логистической системы. Таким образом, основная проблема - низкая культура доверия, необязательность российского бизнеса и соответственно восприятие сторонних организаций как потенциально опасных, а также стереотипы мышления руководителей. Кроме того, услуги сторонних организаций, как правило, монополизированы и стоят несоответственно их качеству дорого.

Таким образом, на основе вышеприведенных тенденций можно сделать вывод, что рынок логистических услуг, и в частности логистического аутсорсинга, находящийся все еще в стадии становления, сегодня имеет большие перспективы для развития, как за рубежом, так и в России, хотя и сопряжен с рядом проблем. Процессы глобализации, интеграции и кооперации, а также возрастающие запросы потребителей побуждают компании, которые хотят быть конкурентоспособными на рынке, применять логистический подход к построению своего бизнеса, а также использовать в своей деятельности такой инструмент, как логистический аутсорсинг.

Е.Р. Храмцова

Самарский институт

*Российского государственного
торгово-экономического университета*

ПОТОКОВЫЕ ПРОЦЕССЫ СОВРЕМЕННОГО БИРЖЕВОГО РЫНКА

Деятельность современной биржи широка и многообразна. Однако по характеру выполняемых функций можно выделить четыре основных ее направления:

- организационно-посредническая деятельность;
- регулирование рыночных цен;
- информационная деятельность;
- хеджирование и спекуляция.

Разворачиваясь в сложной, нестабильной рыночной среде, охватывая масштабные территориальные и временные пространства, современная биржевая деятельность опосредована комплексной системой разнообразных потоковых процессов. Традиционно, важнейшими из них являются: материальные, информационные, финансовые и сервисные потоки. Присутствуя во всех сферах биржевой деятельности потоковые процессы образуют различные соотношения между собой, приобретают разную значимость, требуют дифференцированного подхода к управлению ими.

Суть посреднической деятельности биржи состоит в создании наилучших условий для встречи участников биржевой торговли, установления и реализации их деловых контактов. Наилучшие условия это, прежде всего, территориальная и временная определенность и организованность биржевых торгов.

Торги проводятся в специально оборудованных биржевых залах, в четко определенное время, в точном соответствии с утвержденным биржей регламентом. К участию в биржевых торгах допускаются, как правило, не все желающие, а лишь проверенные биржей, надежные биржевые торговцы.

Для всех участников торгов являются едиными и обязательными требования, правила, обычаи, принятые биржей, биржевыми сообществами, либо органами, регулирующими биржевую деятельность страны. Их исполнение контролируется, а нарушения караются в соответствии с биржевыми законами. Однако, биржа гарантирует не только правовую защищенность ее участников. С помощью специальных механизмов она обеспечивает гарантии исполнения заключенных на торгах сделок, гарантии своевременных и точных расчетов по ним.

Кроме того, биржа обеспечивает высокий уровень технического и технологического сопровождения. Биржевые места участников торгов оснащены разнообразными средствами связи, торги в современном биржевом мире организуются на базе компьютерных технологий, с использованием электронных информационных систем.

Получающие в последнее десятилетие все более широкое распространение Internet-биржи еще более успешно осуществляют организационно-посредническую деятельность, исключая из ее круга лишь создание единого места проведения торгов.

В едином комплексе сопровождающих эту деятельность потоков, главенствующую роль призваны играть потоки материальные, представленные перемещением биржевых товаров. Параметры этих потоков (начальные и конечные пункты, их траектория, интенсивность) зависят от местонахождения клиентов, наличия и размещения биржевых складов, уровня развития биржевой системы, насыщенности биржевой сети, активности ее функционирования. Управление и оптимизация биржевых материальных потоков является делом не каждой отдельной биржи, но задачей всей биржевой системы в целом, ибо во многом определяет общую эффективность ее функционирования.

Второе направление деятельности современной биржи реализуется через котировальную работу в сочетании с ее информационной функцией. Биржевая торговля позволяет регулярно заключать различного рода сделки. Причем биржа дает уникальную возможность сконцентрировать в одном месте крупные объемы спроса и предложения, большое количество продаж. В силу этого на бирже формируются наиболее реальные рыночные цены. А так как биржевая торговля носит гласный характер, и биржевые котировки передаются по радио, телевидению, публикуются в газетах, то формирующиеся на бирже цены становятся известны всем заинтересованным участникам рынка. Это способствует выравниванию цен на различных локальных рынках.

Однако на бирже складываются не только текущие, но и, что особенно важно, перспективные, прогнозные цены. Эти цены формируются с помощью срочных контрактов. Осуществляется прогнозирование цен. Причем, оно носит гибкий характер, так как, прогнозные цены постоянно корректируются, уточняются и с приближением перспективы сближаются и совпадают с реальными текущими ценами. Это обеспечивает выравнивание цен во времени и предотвращает, или хотя бы снижает их резкие временные колебания.

Таким образом, современная биржевая торговля способствует пространственному и временному выравниванию рыночных цен, выступая тонким инструментом ценообразования, ценорегулирования и ценопрогнозирования.

Реализуется эта задача с помощью, в первую очередь, информационных потоков. Организация поступления всей необходимой информации на биржу, формирования новой, биржевой информации в процессе торгов, ее эффективного распространения, доведения до всех участников биржевого и небиржевого рынка опосредуется информационными потоками. Биржевая информация представляется в формах котировальных листов, биржевых бюллетеней и других специальных биржевых документов, услуги, по предоставлению которых осуществляет биржа.

Таким образом, деятельность биржи, направленная на регулирование рыночных цен тесно связана ее информационной работой. А информационные потоки вплотную взаимодействуют с потоками услуг.

Четвертое направление деятельности биржи связано со страхованием (хеджированием) и, так же как ценопрогнозирование, реализуется в процессе срочной биржевой торговли. Современный биржевой механизм позволяет участникам рыночных отношений страховать различные виды деятельности от трудно предсказуемых ценовых колебаний. Такая возможность становится наиболее значимой в условиях усиления экономической нестабильности.

Однако хеджирование в биржевой деятельности неразрывно существует с биржевой спекуляцией и невозможно без участия спекулянтов. Биржевой механизм позволяет извлекать выгоду из постоянных ценовых колебаний. При этом необходимо непрерывное отслеживание рыночной конъюнктуры и готовность идти на риск.

Хеджирование и спекуляция - наиболее сложная сфера биржевой деятельности и требует предварительного приобретения общих знаний о бирже и биржевом рынке.

Наиболее значимыми в этой области функционирования биржи, несомненно, являются финансовые потоки. Реализуясь в основном с помощью срочных биржевых контрактов (фьючерсов и опционов) хеджирование и спекуляция очень ограниченно задействуют материальные потоки. К примеру, известно, что лишь 3-4 процента фьючерсных сделок оканчиваются реальной поставкой базового актива, остальные же завершаются офсетной сделкой и финансовыми расчетами.

Финансовые потоки пронизывают всю систему как фьючерсной, так и опционной торговли, являясь их целевой установкой и основным содержанием. Для организации и управления финансовыми потоками в составе биржи создается специальное подразделение - расчетная палата, координирующая и контролирующая движение многочисленных потоков маржевых платежей.

В целом функционирование современного биржевого рынка во многом зависит, а зачастую и в основном определяется наличием или отсутствием комплекса потоковых процессов, протекающих в его рамках, эффективностью взаимодействия материальных, информационных, финансовых и сервисных потоков, как элементов единого комплекса.

Е.А. Чистякова, А.Г. Ильичев
*Саратовский государственный
социально-экономический университет*

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПОСТАВЩИКОВ ПРОДУКЦИИ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ НУЖД

В последние годы объем государственных закупок неуклонно растет, и примерно 70% от этого объема размещается на конкурсной основе. Проведение конкурса предполагает наличие ряда заинтересованных фирм, готовых открыто конкурировать друг с другом на уровне экономических приоритетов за получение контракта.

Следует подчеркнуть, что к потенциальным участникам конкурсов предъявляются определенные требования. В соответствии с федеральным законом "О конкурсах на размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд" от 06.05.1999 г. № 97-ФЗ участником конкурса может быть только поставщик (исполнитель), имеющий производственные мощности, оборудование и трудовые ресурсы, необходимые для производства товаров (работ, услуг).

"Положение об организации закупки товаров, работ и услуг для государственных нужд", утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 08.04.1997 г. № 305 "О первоочередных мерах по предотвращению коррупции и сокращению бюджетных расходов при организации закупки продукции для государственных нужд", определяет, что поставщик должен иметь необходимые профессиональные знания и квалификацию, финансовые средства, оборудование и другие материальные возможности, опыт и положительную репутацию, быть надежным, обладать необходимыми трудовыми ресурсами для выпол-

нения государственного контракта, исполнять обязательства по уплате налогов в бюджеты всех уровней и обязательных платежей в государственные внебюджетные фонды; не должен быть неплатежеспособным, находиться в процессе ликвидации (для юридического лица), быть признан несостоятельным (банкротом). Поставщиком не может являться организация, на имущество которой наложен арест и (или) экономическая деятельность которой приостановлена.

Несмотря на достаточно серьезные требования к претендентам, заинтересованность поставщиков в контактах с государственными и муниципальными заказчиками возрастает: во второй половине 90-х гг. среднее количество участников конкурса ограничивалось 2-3 фирмами, а в 2003 г. в каждом конкурсе приняло участие в среднем 5 поставщиков (в том числе в открытом - 6), что позволяет говорить о позитивной тенденции, которая объясняется тем, что сотрудничество коммерческих компаний с государственными структурами может принести дополнительную прибыль, новые связи, а также улучшить репутацию компании. Сотрудничество с государством может улучшить имидж компании, ведь для того чтобы стать поставщиком государства, нужно пройти конкурсный отбор, а это под силу далеко не каждому предприятию. Взаимодействие с региональными властями может помочь компании заработать авторитет в регионе и выйти на новые рынки.

Однако привлечение новых партнеров и расширение конкурентной среды на рынке государственных и муниципальных закупок остается актуальной проблемой. Одним из путей ее решения является стимулирование поставщиков продукции для государственных и муниципальных нужд.

В целях стимулирования поставщиков продукции для государственных нужд введен в действие ряд документов, как-то: Указ Президента Российской Федерации от 25 июня 1997 г. № 630 "Об установлении звания "Поставщик продукции для государственных нужд России" и постановление Правительства Российской Федерации от 25 августа 1997 г. № 1062 "Об утверждении Положения о звании "Поставщик продукции для государственных нужд России".

В соответствии с этими документами звание "Поставщик продукции для государственных нужд России" присваивается поставщикам, выигравшим торги (конкурс) не менее трех раз подряд и поставившим при этом продукцию в соответствии с заключенными государственными контрактами, и сохраняется за поставщиком в течение двух лет с момента прекращения выполнения государственного контракта, заключенного по результатам последних выигранных им торгов (конкурса).

Для подтверждения звания "Поставщик продукции для государственных нужд России" поставщику, имевшему это звание, необходимо выиграть торги (конкурс) не менее двух раз подряд.

Инициаторами присвоения звания выступают государственные заказчики, которые направляют представление в Минэкономразвития Российской Федерации. В свою очередь последнее вносит в Правительство Российской Федерации предложения о присвоении поставщику звания "Поставщик продукции для государственных нужд России". Государственные заказчики несут ответственность за достоверность представленной информации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Поставщику, получившему звание "Поставщик продукции для государственных нужд России", предоставляется право соответствующей маркировки своей продукции и использования этого звания в рекламных целях.

Минэкономразвития Российской Федерации по представлению государственных заказчиков в случае нарушения поставщиком законодательства РФ может вносить в Правительство Российской Федерации предложения о досрочном лишении поставщика полученного звания.

Регистрация поставщиков, которым присвоено звание "Поставщик продукции для государственных нужд России", осуществляется Минэкономразвития Российской Федерации путем внесения поставщиков в соответствующий реестр с выдачей свидетельства установленного образца.

Однако в целом ряде областей Российской Федерации приняты документы аналогичного характера:

- на основании закона "О поставках товаров, выполнении работ, оказании услуг для государственных нужд Иркутской области" разработано Положение "О присвоении, подтверждении и лишении звания "Поставщик продукции для областных государственных нужд"", которое утверждено постановлением главы администрации от 09.10.2001 г. № 45/213-пг;

- Постановление администрации Брянской области от 23.07.1999 г. 3 326 "Об утверждении Положения о звании "Поставщик продукции для государственных нужд Брянской области";

- Постановление Мэра города Томска от 18.02.1998г. № 109 "Об учреждении звания "Поставщик продукции для муниципальных нужд"" определяет, что звание присваивается распоряжением Мэра г. Томска на основании решения Конкурсной комиссии Администрации г. Томска;

- Постановление правительства Московской области от 23.11.2001 г. № 339/37 "О Перечне государственных заказчиков Московской области и Положении о почетном поставщике отдельного вида продукции для государственных нужд Московской области".

Согласно Постановлению правительства Московской области № 339/37 звание присваивается решением центрального исполнительного органа государственной власти Московской области или должностного лица, осуществляющего координацию деятельности по закупкам и поставкам продукции для государственных нужд Московской области, (далее - Координатора).

Наличие звания в текущем либо предшествующем году должно учитываться при определении победителя конкурса на право заключения государственного контракта на поставку соответствующего вида продукции для государственных нужд Московской области. При заключении государственных контрактов без проведения конкурса, в случаях, предусмотренных действующим законодательством, может учитываться наличие (отсутствие) у поставщика Звания в текущем либо предшествующем году.

Правительством Московской области был утвержден внешний вид знака "Почетный поставщик продукции для государственных нужд Московской области". Новая маркировка создана специально для производителей, удостоенных звания почетного поставщика отдельного вида продукции. Получить ее смогут не только юридические лица, но и индивидуальные предприниматели. Центральное место композиции знака

занимает соответствующая надпись, объединенная с изображением фигуры герба Московской области, под буквами располагается голографическая защитная полоса, а в самом низу - семиразрядная нумерация.

Существуют и другие подходы к стимулированию поставщиков-участников конкурсов. Например, в соответствии со ст. 3 областного закона "О закупках и поставках продукции для государственных нужд Смоленской области" от 7 мая 2002 г. № 43-з Смоленской областью могут предоставляться поставщикам:

- налоговые льготы;
- бюджетные кредиты;
- субсидии;
- субвенции;
- инвестиционные налоговые кредиты.

Виды, размеры и порядок экономического стимулирования поставщиков продукции устанавливаются Смоленской областной Думой и органами исполнительной власти Смоленской области в пределах их компетенции до заключения государственных контрактов.

В мае 2002 г. Постановлением Кабинета министров Республики Башкортостан установлено звание "Поставщик продукции для государственных нужд Республики Башкортостан". Согласно утвержденному положению, предприятию, получившему это звание, предоставляется право использовать его рекламных целях и маркировать свою продукцию соответствующим образом. Государственным заказчикам предоставляется право на осуществление авансовых платежей этим поставщикам. Им будет отдаваться предпочтение при прочих равных условиях в процессе размещения заказов на поставки продукции для государственных нужд. Звание присваивается в установленном порядке по предложению Министерства экономики и антимонопольной политики. Сохраняется оно за поставщиком в течение трех лет, а лишиться почетного звания поставщик может, если нарушит условия контракта или не сможет осуществлять установленные платежи в бюджеты и внебюджетные фонды.

Следует подчеркнуть, что в последнее время активизировалась деятельность государственных и муниципальных заказчиков по инициированию присвоения звания "Поставщик продукции для государственных нужд". Например, Распоряжением Правительства Российской Федерации от 8.04.2000 г. № 522-р звание присвоено закрытому акционерному обществу "СТИНС КОМАН".

Согласно распоряжению главы администрации Новосибирской области от 27.06.2003 г. за поставки жизненно необходимых и важнейших лекарственных средств и изделий медицинского назначения в соответствии с заключенными государственными контрактами без рекламаций в течение 2002 г. научно-производственному предприятию "Электронная техника в медицине" присвоено почетное звание "Поставщик продукции для государственных нужд Новосибирской области".

Постановлением губернатора Вологодской области от 23.08.2004 г. обществу с ограниченной ответственностью "ПСВ-СТО" по итогам трех открытых конкурсов "Прод-19", "Прод-20", и "Прод-21" присвоено звание "Поставщик продукции для государственных нужд Вологодской

области". Данное наименование выдается на год и дает право соответствующей маркировки своей продукции и использование этого звания в рекламных целях, а также право не предоставлять обеспечение конкурсной заявки для участия в конкурсных торгах ПРОД. Идентичные звания уже получали такие предприятия как ОАО "Череповецкий мясокомбинат", ЗАО фирма "Продтовары", ЗАО "Агма-Холод", СПК Племзавод "Майский" и др.

Несмотря на принимаемые меры по стимулированию участников конкурсов, еще остается масса проблем, сдерживающих развитие конкурентной среды на рынке государственных и муниципальных закупок. Многие представители бизнеса на основе накопленного опыта участия в конкурсах высказывают причины, ограничивающие возможности претендентов. Наиболее часто среди них называют несовершенство законодательства, некомпетентность чиновников, организацию "заказных конкурсов", значительные затраты на приобретение конкурсной документации, предоставление обеспечения и т. д.

По мнению специалистов ОАО "Авто-фрамос"/RENAULT (Москва) существуют некоторые признаки, наличие которых, позволяет считать торги "заказными":

1. Сведения о проводимом тендере публикуются в печати за несколько дней до окончания приема заявлений на участие.

2. В качестве обязательного условия организаторы требуют представления документов, которые сложно получить на практике (например, лицензии на осуществление деятельности, согласно законодательству не относящейся к лицензируемой).

3. К поставщикам предъявляются требования о наличии у них специфического опыта работы, причем с конкретным заказчиком (например, региональные власти в условиях тендера медицинского оборудования могут потребовать от конкурсантов наличия опыта взаимодействия с местными властями в социальной сфере, тем самым сведя круг потенциальных участников к одной-двум нужным им фирмам).

4. Технические требования к поставляемой продукции подготовлены исходя из характеристик определенной торговой марки.

5. В конкурсной анкете присутствуют провокационные вопросы (например, оспаривала ли компания в судебном порядке итоги торгов, в которых ей ранее приходилось участвовать).

6. Региональные организаторы торгов, используя балльную систему оценок участников, нередко начисляют местным компаниям дополнительные баллы, тем самым отсекая иногородних участников.

7. Организаторы выдвигают требование единой комплексной поставки несовместимых товарных групп, производимых, как правило, разными поставщиками (условно говоря, единой поставки боеприпасов и ручек с карандашами).

Конкурсная борьба требует от компании определенных затрат. В первую очередь, большинство организаторов предлагают потенциальным поставщикам приобрести пакет конкурсной документации по цене от 500 до 5000 руб. Причем узнать о том, соответствует ли компания специфическим требованиям, предъявляемым к участнику торгов, поставщик может только после покупки документов. Если учесть, что так называемые

профессиональные игроки рынка госзакупок ежемесячно участвуют в десятках конкурсов, то общая сумма конкурсных издержек может быть весьма значительной.

Для фирм, регулярно участвующих в тендерах, существенной статьей расходов могут стать затраты на персонал. Такие компании, как правило, нанимают сотрудников, которые занимаются исключительно отслеживанием информации о предстоящих торгах и участием в них. Нередко эти сотрудники обучаются за счет компании правилам проведения госзакупок там же, где и чиновники, участвующие в конкурсных комиссиях, - в Институте госзакупок Государственного университета - Высшей школы экономики или его региональных центрах. Правда, для чиновников такое обучение бесплатно, а вот частным фирмам обучение одного специалиста обходится в 7500-10 500 руб. за курс (в зависимости от выбранной программы).

Также конкурсантам часто приходится нести расходы на получение обеспечения в форме банковской гарантии, поручительства или залога.

Устранение рассмотренных моментов в значительной степени повышает стимулы к участию поставщиков в конкурсах.

Н.А. Чемодурова

Самарский институт

Российского государственного

торгово-экономического университета

ЗАЩИТА И СОХРАНЕНИЕ ПРОДУКЦИИ КАК ОДНА ИЗ ВАЖНЫХ ФУНКЦИЙ УПАКОВКИ

В последнее время потребитель продукции предъявляет высокие требования к упаковке товара и упаковочным материалам. Упаковка должна не только привлекать покупателя своим внешним видом, но и обеспечивать сохранность и качество упаковываемой продукции.

В настоящее время изготовители упаковочных материалов стараются использовать в производстве более дешевое сырье и, соответственно, более низкого качества, от чего прочностные показатели материала и упаковки снижаются.

Главной целью упаковки является защита/сохранение продукции от повреждений в процессе хранения и транспортировки. Для достижения этих целей необходимо подбирать упаковку, соответствующую характеристикам продукта, и уметь найти правильное сочетание материала и конструкции упаковки.

В данном случае термин "защита" означает предотвращение физических повреждений, в то время как "сохранение" означает прерывание или недопущение химических и биологических изменений.

Чтобы обеспечить физическую защиту упаковки, необходимо знать возможные причины ее повреждений. В качестве основных причин повреждения упаковки выделяют следующие: вибрацию, механический удар, истирание (абразия), влияние температуры воздуха, воздействие относительной влажности воздуха, взаимодействие упаковки с водой, неумелое обращение и др.

Надежность упаковки определяется теми факторами внешней среды, которым она подвергается в процессе хранения и транспортировки. Для проверки стойкости упакованной продукции к повреждениям применяют вибростенды и другое оборудование испытания противоударных свойств. В специальных климатермосветокамерах проводят ускоренные климатические испытания на фотостарение материалов и упаковки на воздействие климатических факторов: солнечной радиации, верхних и нижних пределов температуры воздуха при хранении, определяются защитные антикоррозийные свойства упаковки металлических изделий. Испытания механических показателей упаковки и упаковочного материала после выдержки в климатической камере дождя позволяют определить их влагопрочность. Далее, по результатам проверки подбирают упаковку, способную в нужной степени отражать силовые воздействия в ходе хранения и транспортировки.

Окружающая среда продукта - это система, в которой он находится. При этом как система может оказать вредное воздействие на продукт, так и сам продукт представляет определенную опасность для физического окружения.

В случае использования предприятием собственного транспорта доставка продуктов к месту назначения происходит в относительно контролируемых условиях. В случае же использования сторонних перевозчиков продукция попадает в неконтролируемую для предприятия среду. В данных обстоятельствах продукция может пройти через одно или несколько структурных подразделений, при этом ее могут перегружать с одного транспортного средства на другое. Правилom здесь является такая степень надежности упаковки, которая адекватна степени контроля предприятия над физической средой конструкции.

Природно-климатические факторы окружающей среды:

1. *Температура.* Часто погрузка происходит при минусовой температуре и на снегу, на промежуточных звеньях продукция мокнет под дождем, а в месте назначения попадает во влажную и жаркую атмосферу. В данном случае важно заранее установить, как поведет себя упакованная продукция под воздействием таких факторов внешней среды.

Экстремальные температуры плохо сказываются на сохранности многих продуктов. При повышенной температуре некоторые изделия плавятся, слипаются, вспучиваются, растрескиваются и обесцвечиваются, что приводит к порче и негодности продуктов. Наоборот, на сильном морозе товары могут стать хрупкими, покрыться трещинами и т.д. Упаковка только в незначительной мере способна защитить груз от воздействия экстремальных температур. Например, замороженные продукты питания никакая упаковка сама по себе не сохранит в отсутствии холодильника. И все равно, защитная упаковка все-таки должна обладать свойствами, защищающими от температурных воздействий в течение какого-то ограниченного времени.

2. *Влажность.* Кроме воздействия температуры, продукты страдают от воды и влажности. Редкий продукт обладает устойчивостью к высокой влажности; как правило, воздействие воды и сырости ведет к растворению, расслоению, коррозии или возникновению раковин (в металлических изделиях). Чаще всего продукты соприкасаются с водой

(падают под дождь, снег) при загрузке или разгрузке транспортных средств. В это время упаковка зачастую является единственной защитой продукта. При этом порой сами продукты остаются неповрежденными, а упаковка теряет вид и маркировка приходит в негодность.

Сохранение продукта связано с удлинением срока его хранения или с поддержанием стерильности в продуктах питания или медицинских препаратах. К факторам, влияющим на сохранение упаковки, относят: влияние кислорода, углекислого газа и других летучих веществ; воздействие света; несовместимость упаковки с помещенным в нее продуктом; ухудшение качества со временем и др.

Как известно, все продукты питания имеют животное и растительное происхождение, и благодаря своей органической природе не могут долго храниться в натуральном виде. Оставленные без принятия соответствующих мер защиты продукты, питания быстро портятся; иногда они становятся непригодными для потребления людьми уже через несколько часов. Были разработаны различные способы удлинения естественного срока жизни продуктов питания при уменьшении зависимости от времени года и географического положения. Чтобы научиться продлевать срок хранения продуктов питания, необходимо понять механизмы их порчи. В основе порчи продуктов может лежать:

1) *внутреннее биологическое (биотическое) ухудшение качества* - описывает биологические функции, которые продолжают действовать даже после снятия урожая. Фрукты продолжают созревать, а овощи продолжают дышать. В свежем мясе продолжают протекать процессы, связанные с живой тканью. Например, миоглобин, придающий мясу его красный цвет, продолжает взаимодействовать с атмосферным кислородом. В ряде случаев, внутренние биологические факторы используются во благо. Например, фрукты часто срывают зелеными или твердыми; окончательное созревание - это контролируемый процесс, допустимый на пути к рынку. Однако после перехода определенной критической точки вся биологическая активность приведет к порче и утрате продукта.

2) *внешнее биологическое (биотическое) ухудшение качества* - это результат работы микроорганизмов. То, что едим мы, является пищей и для них. В большинстве продуктов питания есть плесень, бактерии и дрожжи. Очень часто они безвредны или даже полезны. Однако в некоторых случаях они могут быть смертельными.

3) *абиотическое ухудшение качества* - изменения химического или физического характера, которые не зависят от биологического агента. Например, атмосферный кислород будет химически взаимодействовать (окислять) со многими веществами. Витамин С окисляется и теряет свои питательные свойства. Окисленные растительные и животные масла имеют прогорклый вкус - частично из-за наличия продукта окисления в виде масляной кислоты.

Существует 6 основных методов увеличения срока хранения продуктов: снижение температуры, термообработка, уменьшение содержания воды, химические консерванты, изменение атмосферы (освобождение от кислорода), облучение. Эти методы используются в отдельности или в сочетании для продления обычной биологической жизни продуктов питания.

Каждый из этих методов может заменить естественное биологическое созревание и порчу продукта питания, ослабить биологическую активность или не допустить химической активности, приводящей к абиотической порче. Для каждого метода требуются свои собственные комбинации упаковочных материалов и собственные технологии.

Упаковки для замороженных продуктов питания должны изготавливаться из материалов, которые сохраняют гибкость при температурах заморозки, обеспечивают защиту от влаги и плотно прилегают к продукту. Когда в качестве элемента упаковки используется картон, он должен быть обильно парафинирован или покрыт полиэтиленом в целях защиты от неизбежной влаги, присутствующей в процессе замораживания.

Упаковка скоропортящихся продуктов питания в пакеты с высокими барьерными свойствами является идеальным примером упаковки продуктов в замороженном состоянии. Непроницаемый барьер предотвращает потерю воды, а также препятствует прохождению кислорода, окисляющего животные и растительные жиры.

Все признают, что большая опасность подстерегает продукт на этапах транспортировки и распределения. Во многих случаях физические воздействия на продукт превышают по своему результату эффект длительного хранения незащищенного продукта, и поэтому необходимо разработать дополнительную упаковку для амортизации продуктов и их защиты от подобных стрессов.

Упаковка способствует безопасному, экономичному и эффективному движению, хранению и потреблению продукта. Необходимо глубокое знание всей цепочки поставки, а именно следует знать, каким образом конечный потребитель открывает, закрывает, хранит и устранивает упаковку, а также и то, как он потребляет продукт. Хорошая упаковка может быть разработана лишь с учетом всех этих требований, предъявляемых ко всем уровням упаковки, т. е. начиная с первичной упаковки и кончая грузом, уложенным на поддон.

Б.В. Шабанов

*Самарская государственная
экономическая академия*

НЕФТЕПРОВОДЫ РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Очень высокие темпы роста добычи нефти в РФ, вызванные благоприятной экономической конъюнктурой, все больше беспокоят экспортников и даже часть представителей самой нефтяной отрасли.

Уже несколько лет государственную АК "Транснефть" нефтяники жестко критикуют за то, что она слишком медленно развивает пропускную способность своих магистралей, и не может в полной мере удовлетворить их потребности в экспорте. Справедливости ради нужно сказать, что нефтяникам легко критиковать: у них еще с советских времен простаивает огромный фонд незадействованных скважин, с помощью которого они легко могут нарастить добычу. А вот "Транснефти" для увеличения пропускной способности приходится строить новые нефтепроводы, что требует и времени, и

денег. Под это обстоятельство нефтяные компании еще совсем недавно пробивали идею строительства частных магистральных нефтепроводов, но после того как правительство сказало решительное "нет", занялись поиском альтернативных путей транспортировки. "ЮКОС" задействовал железнодорожный транспорт в направлении на Китай, "ЛУКОЙЛ" пробует варианты по Северному морскому пути, кто-то везет речным транспортом, кто-то морскими танкерами.

Тем не менее проблема слишком резкой добычи, и, соответственно, резкого спада в дальнейшем, поднимается все чаще, и в первую очередь такими компаниями как "ЛУКОЙЛ", "Татнефть" и "Башнефть", которые не могут угнаться за другими лидерами отрасли. Дело в том, что наши нефтяные компании, наращивая добычу, совершенно не заботятся о приращивании запасов. Если в советское время на каждую тонну добычи от нефтяников самым жесточайшим образом требовали прирастить полторы, уже в течение десяти лет российские компании приращивают всего по 0,6 т. То есть берут в полтора раза больше, чем разведывают. На недавнем Третьем международном форуме "Нефть России: настоящее и будущее" были приведены расчеты Министерства промышленности РФ о том, что если темпы добычи и разведки нефти сохранятся, то уже с 2006 г. динамика роста добычи начнет замедляться, а к 2011 г. рост сменится падением, поскольку освоенные месторождения будут выработаны, а новые осваиваются слабо. Что бы предотвратить слишком быстрое выкачивание нефти из месторождений и планировать экспорт, государство в лицензионных соглашениях с компаниями определяет объем добычи по годам, однако, всем известно, как у нас выполняются договоренности. Когда цена на нефть высокая, нефтяники качают "по полной", когда низкая - сдерживают добычу, что бы уложиться в общий план. Но проблема состоит в том, что высокая цена держится уже несколько лет, и компании давно перекрыли все планы добычи. Что бы заставить какую-нибудь компанию соблюдать оговоренные объемы добычи, необходимо доказать факт нарушения и пройти все суды, что может занять несколько лет.

Вот поэтому "Транснефть" и предлагает ограничить экспорт нефти путем регулирования пропуска по магистральным нефтепроводам. Ведь подавляющая часть нефти экспортируется сегодня именно через "Транснефть". Соответственно, не имея возможности наращивать экспорт, нефтяные компании будут вынуждены ограничить и добычу.

В целях реализации положений "Энергетической и транспортной стратегии", утвержденной в 2003 г. признано необходимым принятие закона "О магистральном трубопроводном транспорте в РФ", который обеспечит сохранение федерального подчинения над системами магистрального трубопроводного транспорта.

Строить новые экспортные трубопроводы необходимо в любом случае, такого мнения придерживаются нефтекомпании и Правительство. Правда, при этом нефтекомпаниям очень хотелось бы что-то получить в обмен вложенных инвестиций. И тут интересы государства и компаний расходятся. Государство, являясь собственником трубопроводной системы, хотело бы, чтобы все российские нефтяные компании вкладывали деньги в строительство новых экспортных и внутрироссий-

ских трубопроводов, но при этом, чтобы трубопроводы оставались под контролем государства. Нефтекомпаниям же хотелось бы получить свою долю от построенной на их деньги трубы, Эта проблема до сих пор не решена. Например, для строительства БТС для всех нефтяных компаний был введен специальный инвестиционный тариф. Но нефтяников такое положение дел не устроило.

Инвестиционный тариф выгоден далеко не всем. Например, мелкие нефтяные компании, которые не заинтересованы в экспорте нефти в балтийском направлении, могут остаться ни с чем. Хотя в "Транснефти" и утверждают, что мелкие нефтяные компании смогут воспользоваться освобожденными мощностями на других экспортных направлениях, - на практике все может обстоять несколько иначе. Эти мощности по-прежнему останутся в распоряжении крупных нефтяных компаний, которые смогут увеличить добычу и больше экспортировать. У мелких компаний нет ни возможностей нарастить экспорт, ни унаследованных с советских времен хороших месторождений, ни запасов, ни резервных мощностей.

Последнее время некоторые российские нефтяные компании вынашивают планы экспорта нефти на перспективный китайский рынок. При собственной добыче в 167 млн. т. (объемы и структура не позволяют увеличивать производство) уже в 2004 году китайцы будут потреблять 210 млн. т. Пока дальше всех в Китай продвинулась НК ЮКОС, Во всяком случае, поставки нефти ЮКОСа в Китай уже начались. Компания договорилась с китайской нефтехимической корпорацией 51МОРЕС экспортировать в Китай ежегодно 1 млн. т нефти по железной дороге ЮКОСу этого мало, и он в 2003 г. продолжал переговоры о строительстве трубопровода из Ангарска (восточное окончание магистральных трубопроводов "Транснефти") в Дацин. По этому направлению ЮКОС мог бы экспортировать нефть с Томского, а впоследствии и Приобского месторождения. Правда, пока дело не пошло дальше соглашения между ЮКОСом, "Транснефтью" и Китайской национальной нефтегазовой корпорацией о разработке ТЭО проекта.

Помимо ЮКОСа в Китай рвутся и другие нефтяные компании. Труба Ангарск-Дацин (предполагаемая мощность 30 млн. т) интересует многих. К тому же общая стоимость проекта составляет 3 млрд. долл., что, по мнению автора статьи, занижено в разы. Однако пока так и не удалось решить вопрос, как пойдет трубопровод: через Монголию (на этом настаивает Россия, потому что для нас это дешевле) или через Манчжурию (как того требуют китайцы), и куда он пойдет в Китай или в порт Находка.

Есть и еще одна сложность. Для китайцев всегда очень важна политическая сторона вопроса. Они прекрасно отдают себе отчет, что труба из России - это потенциальный рычаг давления на Пекин. Настораживает и то, что в проекте Ангарск-Дацин фигурирует не Китайская национальная нефтегазовая корпорация (которая всегда участвует в крупных международных проектах), а дочернее предприятие нефтехимической компании 51МОРЕС. Во всяком случае, пока никаких инвестиционных обязательств по этому проекту Китай на себя не взял. Россию беспокоит этот проект не только с упомянутых выше позиций, но еще и потому что в этом случае будет присутствовать монополия потребителя, которая в определенных условиях может привести к спору между сторонами по объемам поставки нефти и ее цене.

Россия прорабатывает и другой вариант восточного проекта, т.е. строительство трубопровода по маршруту Ангарск - Находка. Этот проект будет дороже (его длина 4130 км). Однако, здесь не будет монополии потребителя, так как кроме Китая в качестве потребителей будут Япония, Корея и другие страны АТР.

С геополитической точки зрения экспорт нефти на Восток, безусловно, нужен, но есть ли сегодня на том конце России столько нефти, сколько требуется Японии, Китаю и др. странам АТР?

Таким образом, строительство нефтепроводов необходимо продолжать. В конце июня 2004 г. премьер-министр Михаил Фрадков недвусмысленно заявил, что он выступает против частных трубопроводов в России. "Это наша инфраструктура и конкурентное преимущество, за этим надо следить", - заявил тогда премьер, дав понять, что он не допустит "передачи нефтепроводов иностранцам". Необходимо учить состояние существующих магистральных трубопроводов. Разработка долгосрочных инвестиционных проектов в трубопроводной системе зависит в меньшей степени от инвестиционной стратегии отдельных трансфертных компаний (в том числе "Транснефти"), а в основном от состояния нефтяной и газовой отраслей страны и их перспектив на будущее. А также тех требований, которые будут заложены в ФЗ "О магистральном трубопроводном транспорте РФ".

Т.А. Шевченко

*Сызранский филиал
Самарской государственной
экономической академии*

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА В УСЛОВИЯХ РЫНКА

В условиях рынка сфера сервиса должна не только количественно, в полном объеме удовлетворять все потребности населения, но и существенно повысить качественные характеристики работы отраслей, в первую очередь социальной сферы. Это связано не только с материально-техническим и финансовым обеспечением этой сферы, но и с возможностью свободы деятельности, использованием разнообразных организационных форм управления производством на основе многообразия форм собственности. Только на этой основе можно обеспечить условия для конкуренции за привлечение потребителей. Перевод экономики на рыночные отношения затронул весь комплекс отраслей социальной сферы. Однако зависимости от специфики входящих отраслей процесс развития рыночных отношений в каждой из них проходит неодинаково, да и степень охвата коммерческими формами финансирования предприятий этой сферы различна. Поэтому здесь не допустим шаблонный подход.

Радикальные изменения в сфере услуг связаны с источниками финансирования. Так, подразделения отраслей социальной сферы, производящие материальные блага и оказывающие бытовые услуги, могут

полностью строить деятельность на принципах самофинансирования. Учреждения, выполняющие функции социального обеспечения (общеобразовательные школы, детские дома), должны финансироваться обществом, так как они обеспечивают равные стартовые возможности для разных социальных групп общества. В условиях рыночных отношений деятельность учреждений этой группы должна ориентироваться на повышение эффективности использования выделяемых им средств. Работники их могут материально поощряться за улучшение результатов их деятельности. Так, хорошим материальным стимулом стала доплата работникам детских садов за снижение заболеваемости детей.

Иначе складывается дело в здравоохранении. В настоящее время все активнее формируется новый рынок в платном секторе этой сферы. Это в значительной степени связано с созданием принципиально новой системы охраны здоровья. Принципами построения этой системы служат основы страховой медицины при условии сохранения темпов развития коммерческой медицины в виде кооперативов и частной врачебной практики. Население в этих условиях получает возможность реального выбора врача и лечебного учреждения, врачи - бороться за пациентов, а, следовательно, стремиться к профессиональному совершенствованию; здравоохранение в целом - получать средства на модернизацию, развитие медицинской науки и промышленности; предприятие - быть напрямую заинтересованным в укреплении здоровья своих работников (меньше больных - больше доходы). Создание новых финансово-экономических условий функционирования здравоохранения самым тесным образом связано с радикальной перестройкой всей системы организации медицинского обслуживания. В этой связи возросла роль амбулаторно-поликлинического обслуживания. Но его нужно перестроить, отказавшись от территориально-участкового закрепления больных. Нужно переходить к практике добровольного прикрепления больного к лечащему врачу. Кроме того, необходимо расширить сеть диагностических центров, оснащенных высокоэффективной медицинской техникой и оборудованием. Такие центры позволяют не только сконцентрировать ресурсы здравоохранения, но также значительно повысить эффективность использования этих ресурсов.

Помимо медицинских учреждений, рыночные отношения распространяются на те учреждения социальной сферы, которые оказывают услуги, направленные на удовлетворение таких индивидуальных потребностей людей, которые с точки зрения общества, не носят характер первоочередных. Услуги этих групп учреждений должны оплачиваться лично гражданами или какими-либо организациями. К этой группе относятся организации туристического обслуживания, часть зрелищных предприятий, художественные платные кружки, спортивные и технические секции, школы, предоставляющие помещения для дополнительных занятий.

С утверждением равноправия различных форм собственности в этой сфере деятельности весьма эффективно действуют частные и кооперативные организации. Их участие призвано внести столь необходимый нашему обществу элемент конкуренции, что, безусловно, скажется на возможности более полного удовлетворения потребностей населения.

Для повышения эффективности работы высшей школы развивается система материальной заинтересованности учебных заведений в качест-

венной подготовке выпускников. По-видимому, возможен и такой путь решения проблемы, как установление частичной оплаты высшего образования самими студентами с обязательным предоставлением кредита банка на льготных условиях. Это повысит ответственность студентов за свою учебу, а вузам даст дополнительные средства, к тому же автоматически снизится потребность в услугах вузов, выпускающих специалистов, не пользующихся спросом на рынке труда.

Однако в большинстве культурно-просветительных учреждений (библиотеках, музеях) доходы, получаемые за счет оплаты услуг населением, не могут обеспечить затрат на организацию обслуживания. За их счет не может быть решена проблема нового строительства.

Таким образом, прогресс в социальной сфере в значительной степени связан с развитием в ней рыночных отношений. Они позволят не только коренным образом улучшить работу этой сферы, привлечь в нее дополнительные ресурсы и поскорее отойти от остаточного принципа финансирования ее объектов, но и повысить качество услуг, усовершенствовать их структуру в соответствии с задачами повышения уровня и качества жизни людей.

Г.Д.Шулаев, Л.А. Сосунова
*Марская государственная
экономическая академия*

СИСТЕМА ДИСТРИБЬЮЦИИ ЗЕРНОВОЙ ПРОДУКЦИИ

В условиях рынка каждое предприятие зерновой инфраструктуры осуществляет производственно-коммерческую деятельность. Производственная деятельность обусловлена базисными логистическими активностями - хранением и транспортировкой, коммерческая деятельность - закупками и продажами. Особенностью зернового рынка являются то, что в нем коммерческая деятельность осуществляется специализированными оптовыми посредниками.

В оптовом товародвижении зерновой продукции важное место занимают посредники. Логистика положительно оценивает роль торговых посредников: товарпроизводитель как продавец своей продукции не в состоянии удовлетворить требования всех покупателей - потребителей, поскольку таких покупателей - множество и требования к поставкам у них самые разнообразные. Кроме того, на зерновом рынке посредники нейтрализуют сезонность производства зерна. С экономико-теоретической точки зрения, посредники согласовывают фазы производства и обращения, а с логистической точки зрения - обеспечивают увязку параметров товародвижения с параметрами режимов зернопотребления.

Обеспечивая процесс товародвижения, посредники как субъекты зерновой инфраструктуры выполняют работы и операции, которые одновременно являются коммерческими и логистическими:

Реализация продукции - посредники располагают торговым персоналом, который в состоянии охватить широкий круг покупателей, способствуя сокращению издержек обращения.

- Закупки и формирование товарного ассортимента - посредники, работая в тесном контакте с поставщиками и потребителями, формируют необходимую ассортиментную структуру товарных запасов.

- Оказание услуг - посредники располагают не только торговым, но и соответствующим производящим оборудованием, благодаря которому поддерживается товарное состояние зернопродукции и поставки сопровождаются выполнением комплекса услуг, например, по системе "канбан" - "точно в срок" и др.

- Складирование и управление запасами - посредники, обладая товарными запасами, способствуют снижению производственных запасов и издержек хранения у поставщиков и потребителей зернопродукции.

- Формирование партий поставки - посредники осуществляют поставки теми партиями и в те сроки, которые обусловлены требованиями поставщиков и потребителей зернопродукции.

- Транспортировка - посредники обеспечивают необходимую оперативность в доставке продукции, поскольку работают в тесном контакте с транспортными организациями.

- Финансирование - посредники объективно обладают возможностями для создания гибких систем финансирования, как поставщиков, так и потребителей путем целенаправленного управления финансового потока, включая преференции, субсидии и т.п.

- Принятие риска и страхование - посредники, становясь собственниками зернопродукции, несут расходы по ее хранению, возмещают ущерб от порчи или снижения сортности, выполняют хеджирование при закупке зерна.

- Информация - посредники, осуществляя свою деятельность на интегрированном рынке, владеют обширной коммерческой информацией о конъюнктуре зернового рынка, ценах, конкурентах, делают прогнозы и т.п.

- Консультативные услуги - посредники, являются специалистами в области зернового хозяйства и, поэтому их деятельность в этой области является существенным фактором достижения высокого организационно-технологического уровня зернопроизводства и переработки зерносырья.

На торгового посредника зернового рынка оказывают влияние такие элементы макрологистической системы, как: государство, т.е. различные организации государственной власти регламентирующие деятельность предприятия; поставщики (покупатели), определяющие первоначальную (конечную) стоимость зерна определенного вида, качества и объема закупок; элеваторы, хлебоприемные пункты (ХПП), зернохранилища оказывают услуги торговым предприятиям по обработке и хранению зерна; транспортные организации осуществляют доставку зерна от продавца покупателю, на элеваторы и ХПП для дальнейшей обработки, также могут оказывать экспедиторские услуги; деятельность конкурентов на данном рынке, дает предпосылки для нахождения торговыми посредниками наиболее эффективных путей совершенствования операций с зерном, для успешного функционирования на рынке.

При создании макрологистической системы для торговой посреднической фирмы действующей на зерновом рынке в качестве критериев оптимальности ее функционирования в рыночной среде бизнеса и, соответственно, формирования логистической организации и управления могут применяться, например, такие, как минимум общих логистических издержек, максимальный объем продаж, удержание позиций на рынке и т.п. обязательным условием при этом является наиболее полное удовлетворение запросов потребителей в качестве зерна, сроков выполнения заказов, логистическом сервисе.

Дистрибуция представляет собой логистическую функцию включающую в себя большое количество логистических операций, составляющих основу деятельности торговых посредников на рынке зерна.

Основными функциями дистрибуции на зерновом рынке являются (см. рисунок).

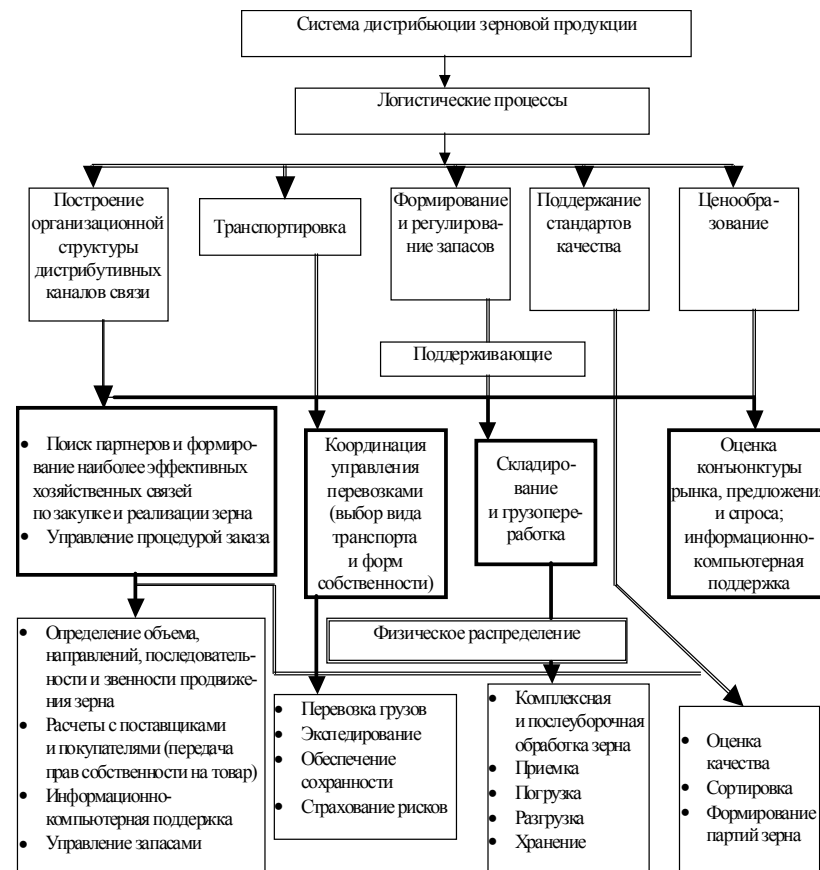


Рис. Операции дистрибуции в логистической системе оптового товародвижения

- Построение организационной структуры дистрибутивных каналов, что включает в себя решение комплекса таких задач, как: поиск партнеров и формирование наиболее эффективных хозяйственных связей по закупке и реализации зерна. Данная ключевая операция включает определение рациональных сроков и объемов поставок зерна, организа-

ция договорной работы; определение объема, направлений, последовательности и звенности продвижения зерна; расчеты с поставщиками и покупателями (передача прав собственности на товар); информационно-компьютерная поддержка; управление запасами, консолидация. Управление закупками включает в себя такой комплекс задач, как выбор поставщиков зерна, определение рациональных сроков и объемов его поставок, организация договорной работы, выбор форм поставок и типов транспорта. Управление процедурами заказов. Данная функция является весьма важной в организации деятельности посреднической организации на рынке зерна. Она заключается в получении и обработке заказов. Оказании услуг потребителю, а так же включает в себя создание и работу фирменной распределительной сети по доставке и продаже зерна.

- Ценообразование. Данная логистическая функция включает оценку конъюнктуры рынка, предложения и спроса, информационно-компьютерную поддержку, и является неотъемлемым элементом современной логистической системы. Во многом именно электронная обработка информации о материальных и финансовых потоках, автоматизация документооборота при организации товародвижения, планирование, организация, регулирование, учет, контроль и анализ материальных, финансовых и информационных потоков на компьютерах, сделала возможным применение логистических методов для повышения эффективной деятельности посреднических организаций на рынке зерна. Информационно-компьютерная поддержка применяется в настоящее время практически для всех логистических действий, как на микро-, так и на макроэкономическом уровне.

- Формирование и регулирование запасов включает логистические операции по управлению пространственным размещением, поддержанию, контролю и регулированию уровня запасов, т.е. складированию и грузопереработке, что играет важную роль в процессе доведения зерна от производителя к потребителю. Эти функции на зерновом рынке осуществляются заготовительными элеваторами, хлебоприемными предприятиями (ХПП).

- Поддержание стандартов качества, является ключевым моментом в процессе реализации зерна. Выполнением данных операций занимаются заготовительные элеваторы, хлебоприемные предприятия (ХПП) в функции которых входит оценка качества, сортировка, формирование партий зерна одинакового качества и назначения, приемка зерна, хранение, отпуск и отгрузка зерна и т.д. Поэтому при рассмотрении затрат, возникающих при купле - продаже зерна, следует учитывать стоимость данных операций.

- Транспортировка, является одной из базисных логистических операций. Это объясняется, прежде всего, тем, что без транспортировки практически не существует материального потока. При этом сам процесс транспортировки рассматривается в более широком плане, чем просто перевозка зерна, а как координация управления совокупностью процессов перевозки, погрузочно-разгрузочные операции, экспедирование и др. логистических операций. Управление транспортировкой предполагает решение таких логистических задач, как выбор перевозчика и экспедитора, выбор вида транспорта, определение рациональных маршрутов и т.п.

Посредническая деятельность на рынке зерна, в основном, осуществляется в двух традиционных видах:

- путем покупки товара с целью его продажи. Лица или фирмы, занимающиеся биржевым или посредничеством от своего имени и за свой счет (дилеры);

- путем сведения покупателя и продавца для переговоров с целью совершения купли продажи. Лица или фирмы, выполняющие этот вид посреднической деятельности на бирже или в рыночном пространстве (брокеры).

Одной из важнейших задач логистики является решение таких проблем, как: поиск резервов снижения затрат на покупку, складирование, переработку, погрузку, разгрузку продукции. Сокращение затрат на транспортно-складские операции во многом определяет выигрыш посреднических организаций в конкурентной борьбе. Существенное значение при этом приобретает выбор оптимального канала реализации, а соответственно минимального уровня расходов на логистические операции выполняемые посредниками на рынке зерна. Первостепенная роль в логистике принадлежит оптимизационным решениям. Многообразие логистических операций и функций (по складированию, перевозке, экспедированию, переработке и т.д.) позволяет создать наиболее эффективную систему деятельности торговых посредников, обслуживающих предприятия - поставщиков и потребителей зерна.

К основным функциям торговых посредников на зерновом рынке можно отнести такие, как: исследование рынка (изучение спроса, анализ и прогноз производственной, сбытовой, финансовой и др. сфер рынка): изучение конкурентов; формирование сельскохозяйственных связей между производителями и потребителями зерна; определение объема, направлений, последовательности и звенности продвижения зерна; координация управления поставками и перевозками; формирование и регулирование запасов; организация и/или выполнение операций по грузопереработке зерна; формирование каналов и управление звеньями.

Центральное место среди логистических посредников в дистрибуции занимают торговые посредники, которые кроме непосредственно функций обмена (купли - продажи) товара выполняют и многие другие логистические операции распределения и поддержания (например, транспортировка, экспедирование, страхование, грузопереработка, управление запасами и т.д.).

Субъектами зернового рынка являются:

- специализированные посреднические организации. Компании, как с малым, так и с крупным оборотом;

- хлебоприемные, зерноперерабатывающие предприятия, элеваторы;

- частные юридические лица не располагающие элеваторами или складскими емкостями;

- сырьевые, товарно-сырьевые биржи, реже - фондовые биржи;

- коммерческие банки, финансовые компании.

На зерновом рынке нередко встречаются и "вынужденные посредники", ими становятся предприятия, не имевшие до последнего времени представления о зерне как товаре. Это предприятия сельскохозяйственного машиностроения, по производству химических удобрений, фирмы по продаже топлива, горюче-смазочных материалов, выполнению мелиоративных и строи-

тельных работ и т.д. Они становятся собственниками партий зерна, полученных в обмен на свою продукцию, вследствие низкой платежеспособности производителей зерна. Поскольку для подобных участников рынка купля-продажа зерна является случайным, периодическим занятием мы не будем рассматривать в данном исследовании посредническую деятельность на зерновом рынке этих предприятий.

В рыночной среде появляются все новые виды и формы организации посреднической деятельности, расширяется число посредников на зерновом рынке, форм их участия в процессе движения материального потока становятся все более разнообразными, вследствие чего процесс организации сферы обращения, в данной области, становится все более сложным. К таким новым формам посреднической деятельности относятся лизинг имущества сельскохозяйственного назначения.

И.В. Яхнеева

*Самарская государственная
экономическая академия*

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АУДИТ В СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Деятельность компаний, основанная на принципах логистики, предполагает необходимость разработки стратегических и оперативных планов.

Логистическое планирование представляет собой формирование комплекса действий, направленных на получение конкурентных преимуществ предприятия в области качества удовлетворения потребностей потребителей. Стратегический план основан на прогнозировании спроса, затрат, воздействии факторов внешней среды, предполагает использование возможностей рынка при оптимальном распределении имеющихся ресурсов. Посредством стратегического планирования решается основная задача логистики - приспособление предприятия к условиям рынка при минимальном уровне издержек.

Оперативное логистическое планирование является средством регулирования и контроля существующих материальных потоков, цель которого заключается в координации действий внутрифирменных служб, а также создании внутренней мотивации в сфере логистики. Оперативное планирование включает в себя:

- 1) разработку стандартов обслуживания потребителей и выполнения логистических операций;
- 2) логистический аудит;
- 3) планирование логистических операций;
- 4) оценку эффективности логистики.

Стандарты качественного обслуживания потребителей определяются компанией исходя из потребностей потребителей, действий конкурентов, ресурсного потенциала фирмы, маркетинговых факторов. Стандарты обслуживания могут разрабатываться совместно с компаниями-клиентами. В 1995 г. в США был проведен круглый стол по вопросам качества логистических операций, в работе которого приняли участие крупнейшие корпорации США, такие как "Моторола", "Джонсон энд Джонсон" и т.д. В результате были сформулированы следующие характеристики качества:

- обслуживание без срывов и дефектов;
- 100%-е удовлетворение потребностей потребителей;
- нацеленность всего персонала компании на качество операций;
- содействие работе клиента через логистику.

Логистический аудит является основой разработки либо корректировки оперативных планов предприятия, означает проведение систематической оценки качества выполнения логистических операций. Такая оценка проводится компаниями, оказывающими консалтинговые услуги в области логистики. Однако целесообразным представляется выполнение функции аудита собственным логистическим подразделением предприятия. Для оценки рекомендуется использовать такие критерии, как общий уровень логистических издержек и их доля в объеме продаж (товарообороте), а также удельный вес прибыли, полученной вследствие координации действий участников системы. Последний определить достаточно сложно, поэтому можно использовать показатели, выделенные по фазам движения материальных потоков (см. таблицу).

Показатели логистического аудита

Фаза движения потока	Показатели
Управление закупками	Общие затраты на материально-техническое обеспечение Степень готовности поставщика (отношение объема удовлетворенных потребностей в указанный срок к общему объему потребностей) Обоснованность норм расхода, фактический расход сырья и материалов, способы определения потребности в материалах Результаты анализа поставщиков и их использование в процессе закупок Объемы закупок и график поставки материальных ресурсов
Управление производственным процессом	Объем межцеховых, внутрицеховых запасов, запасов на рабочих местах Использование планирования потребностей производства в материальных ресурсах; согласование потребностей производства, поступления сырья и реализации готовой продукции Разработка графиков запуска-выпуска готовой продукции
Управление запасами	Номенклатура производственных запасов Частота оборачиваемости запасов Скорость оборота запасов по отдельным складам Стоимость логистической системы управления запасами Величина издержек дефицита запасов и сокращение вырочки вследствие дефицита запасов
Управление транспортно-складскими работами	Расходы на отправленную единицу продукции Загрузка складов и парка транспортных средств Загрузка складского оборудования Эффективность использования площади и объема склада Эффективность системы размещения материалов на складе
Организация логистики	Степень централизации и уровень стандартизации в коммерческой деятельности Доля расходов на логистику в общих расходах фирмы

При оценке организации логистики следует обратить внимание на следующие моменты:

1. Если отсутствует системный подход к управлению движением материальных потоков, компании могут иметь несколько логистических подразделений, выполняющих отдельные группы операций (управление транспортировкой, запасами, поставками готовой продукции и т.д.). Соответственно анализируется эффективность функционирования каждого подразделения.

2. Если применяется система планирования логистических операций, позволяющая регулировать и контролировать материальные потоки, должен быть разработан комплекс взаимосвязанных планов для отдельных подразделений. В этом случае необходимо проанализировать согласованность данных планов и их фактическое выполнение.

3. Если имеет место интеграция всех операций, при этом осуществляется перераспределение логистических задач между несколькими структурами, внимание следует уделить выполнению операционных задач при достижении целей логистической эффективности.

В целом, основной задачей логистического аудита является определение степени гибкости предприятия, обеспечивающей его приспособляемость к меняющимся рыночным условиям.

И.В. Яхнеева, Е.П. Трошина
*Самарская государственная
экономическая академия*

ВЛИЯНИЕ ЛОГИСТИКИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

В настоящее время логистика приобретает все большее значение для сферы бизнеса. За последние несколько лет во многих коммерческих структурах появились менеджеры-логисты или отделы логистики. Внедрение логистической концепции в систему менеджмента фирмы позволяет оптимизировать информационные, материальные, финансовые и трудовые потоки при минимизации полных логистических издержек, что позволяет фирме высвобождать финансовые средства для развития бизнеса.

Логистика обладает активным интегрирующим потенциалом, способным связать воедино и улучшить взаимодействие между такими базовыми функциями, как снабжение, производство, транспортировка, маркетинг, дистрибуция, продажи. Так, преобразуя маркетинговую информацию, логистический менеджмент воздействует на производство, оптимизируя производственный цикл и продуктовые характеристики. Рационально управляя запасами продукции в снабжении, производстве и сбыте, логистика способствует уменьшению общих затрат, снижению цены товаров и в результате улучшению стратегических пози-

ций фирмы на рынке. Правильно организованный логистический менеджмент обеспечивает эффективную координацию объемов закупок материальных ресурсов и производства готовой продукции с прогнозируемым маркетингом объемом продаж. Перечень аспектов функционального взаимодействия этим не исчерпывается. Возникновение потребности в принятии согласованных решений подтверждается практикой организации логистических подразделений в российских компаниях. Руководители предприятий отмечают, что необходимость создания службы логистики связана с низкой степенью координации между подразделениями компании (64%), неконтролируемым ростом издержек (35%) и недополучением прибыли (12%). В качестве основных виновников дезорганизации логистической цепочки на предприятии специалисты называют транспортные подразделения, складирование, отделы информатизации.

Эффективный логистический менеджмент поддерживает устойчивость фирмы на рынке, сглаживая внутрифирменные противоречия между маркетингом, производством, финансами и оптимизируя взаимодействие с логистическими посредниками.

Как показывает мировой опыт, важнейшим фактором экономического роста является формирование интегрированных логистических систем, охватывающих различные сферы предпринимательства в странах и регионах. Для России же, с ее разнообразием экономико-географических условий, большой сетью коммуникаций и обширными транспортно-экономическими связями, создание межрегиональных и международных интегрированных логистических транспортных, торговых и информационных систем имеет первостепенное значение. Эти системы будут максимально способствовать развитию российской части международных транспортных коридоров, увеличению объемов внешней торговли и грузоперевозок, повышению эффективности экономической интеграции России с другими регионами и мировым экономическим сообществом.

Между тем, опыт промышленно развитых зарубежных стран показывает, что логистике принадлежит стратегически важная роль в современном бизнесе, и этим объясняется тот факт, что большинство компаний добившихся успеха в этой области выдвинулись на передовые позиции на мировом рынке.

В настоящее время в западных фирмах традиционные сферы приложения логистики слились воедино, образовав стратегическую инновационную систему. За рубежом логистика давно стала практическим инструментом бизнеса, а интегрированная логистика является одной из основных комплексных функций, характеризующих финансово-производственную деятельность западных фирм. Различные логистические концепции в стратегическом планировании и текущем управлении основными сферами бизнеса в течение более двадцати лет применяют ведущие зарубежные фирмы и транснациональные корпорации, такие как IBM, Procter & Gamble, Coca-Cola,

General Motors, Ford Motors, Volvo, Toyota Motors, Electrolux, TNT, Deutsche Telecom, BTL, ASG AB, Acer Computer, G& F Industries, General Foods, Johnson & Johnson и многие другие.

С логистическими системами связано получение 20-30 % валового национального продукта ведущих промышленно развитых стран. Доля логистических издержек в ВВП США составляет 11,6%, Канады - 11,8%, Японии - 10,1%, Китая - 14,5%, Германии - 11,8%, Франции - 11,7%. Как показывает зарубежный опыт, сокращение на 1% логистических издержек эквивалентно почти 10 %-ному увеличению объема продаж фирмы. Внедрение современного логистического менеджмента в практику бизнеса позволяет фирмам значительно сократить все виды запасов продукции в производстве, снабжении и сбыте, ускорить оборачиваемость оборотного капитала, снизить себестоимость производства и затраты в дистрибуции, обеспечить наиболее полное удовлетворение требований потребителей по качеству товаров и сервиса. Понимая важность взаимосвязи качества логистического обслуживания и успеха бизнеса, с 1987 г. Конгрессом США учреждена "Национальная премия качества", которой награждается компания, достигшая значительных высот в области качества в производстве, сфере услуг и сфере малого бизнеса.

Таким образом, компании, наиболее преуспевшие в логистике, характеризуются альтернативными логистическими возможностями, исключительной гибкостью, работой в режиме реального времени, оперативным контролем, и, что наиболее важно, высоким качеством логистического сервиса.

Секция 7

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

А.Н. Безгуб
Ставропольский
государственный университет

ПРОБЛЕМЫ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА В ОБЛАСТИ АЛКОГОЛЬНОГО БИЗНЕСА

Перейдя к рыночной экономике, мы естественно обращались к опыту других стран. Его изучение привело к выводу, что приоритет рынка в их хозяйственной деятельности не является единственной причиной процветания. Во всех высокоразвитых странах с рыночной экономикой весьма значительное развитие получил маркетинг. Нет ни одной процветающей фирмы, которая не считала бы маркетинг одним из главных условий своей деятельности.

Маркетинг, возникнув в США как область прикладной экономики в системе распределения, на втором этапе своего развития превращается в управленческую дисциплину. В своем современном виде - как самостоятельная наука о производстве, сбыте товаров в зависимости от потребителя - маркетинг сложился примерно к 1967 г.

Отличительной чертой современного маркетинга является то, что его развитие было продиктовано потребностями практики. Многие его положения сформулированы на основе обобщения фактических данных и опыта деятельности предприятий, фирм, концернов и холдингов.

Необходимо отличать маркетинг, как определенную концепцию от маркетинга, как комплекса разнообразных видов деятельности специалистов. Маркетинг должен начинаться с принятия концепции, которая характеризует не виды деятельности, а их цель, ибо, если предприятие принимает эту концепцию, оно может использовать самые разнообразные формы организации работы в области маркетинга в зависимости от конкретных внутренних обстоятельств и тех внешних условий, в которых действует предприятие.

Специфика маркетинга в пищевой промышленности имеет принципиальное отличие и особенности по отношению к аналогичным системам других отраслей народного хозяйства, которые, прежде всего, определяются спецификой сельскохозяйственного производства и особенностями пищевой продукции.

Маркетинг - это деятельность предприятия направленная на формирование и стимулирование спроса, увеличения объема реализации, производимого товара, удовлетворяющего запросы потребителя и обеспечивающего увеличение прибыли.

Трактование маркетинга как концепции управления позволяет четко видеть отличия маркетинга от сбыта. Задача сбыта - заставить покупателя купить то, что ему может предложить пищевое предприятие, а с помощью маркетинга предприятие вынуждено выпускать ту продукцию, которую желает покупатель.

Объектом основного внимания в концепции интенсификации сбыта - произведенный предприятием продовольственный товар. Обеспечение прибыльной реализации требует напряжения коммерческих усилий, эффективных мер по продвижению и стимулированию сбыта.

В современной концепции маркетинга объектом усилий пищевого предприятия являются целевые сегменты продовольственного рынка. Пищевое предприятие концентрирует свое внимание на достижении максимального удовлетворения потребителей, получая прибыль именно благодаря этому. Наглядно представлена концепция маркетинга на рисунке.



Рис. Концепция маркетинга

В условиях рыночной экономики подавляющее большинство потребностей удовлетворяется через рынок, через куплю-продажу. Поэтому маркетинг можно считать идеологией бизнеса.

Маркетинг является также методологией изучения рынка (marketing research). Он содержит в себе набор методических средств, помогающих наилучшим образом собрать, обработать, проанализировать и спрогнозировать информацию о рынке и его отдельных элементах. С этой точки зрения его можно считать совокупностью знаний, наукой о рынке [1, с.11-12].

Но ситуация на алкогольном рынке в настоящее время не совсем применима к классическим правилам организации маркетинга. Так как постоянно меняется законодательство в этой сфере, очень жесткая конкуренция и в этой связи достаточно сложно составлять маркетинговую стратегию ведения бизнеса.

На каждом конкретном национальном рынке конкуренция в алкогольном секторе очень зависит от объема легальной деятельности той или иной корпорации. В данной связи необходимо упомянуть важный фактор государственного влияния на алкогольный рынок практически во всех странах. Это означает, что как национальным, так и, в особенности, иностранным производителям часто приходится иметь дело с различными разрешительными государственными органами с целью получения права реализации своей продукции на территории того или иного

государства. А для этого необходимо преодолеть ряд препятствий официального характера. Крупным корпорациям, обладающим большими средствами, это сделать гораздо легче. А поскольку на российском рынке в основном хорошо представлена продукция мировых лидеров в производстве алкоголя. Для борьбы с такими гигантами российским производителям алкоголя, прежде всего, необходимо знать какую продукцию представляет та или иная компания, как построен ее ассортиментный профиль. В связи с тем, что различные группы алкогольных напитков имеют различный имидж, на них делаются различные маржи, то по-разному осуществляется государственный контроль за их производством и оборотом, именно фактор правильно построенного и умело разработанного ассортимента зачастую играет решающую роль.

Важным является тот факт, что производимые и предлагаемые мировыми лидерами алкогольные напитки не имеют аналогов на российском рынке, что ограждает отечественных производителей алкогольной продукции от прямой конкуренции. Но, вместе с тем, существует и скрытая конкуренция, которая заключается в расширении границ рынка и предпочтении покупателями нетрадиционных и новых видов алкогольных напитков. Российские предприятия-производители и дистрибьюторы должны отслеживать мировые тенденции и наблюдая за стратегией мировых лидеров диверсифицировать свою деятельность, обращая внимание на запросы потребителей и операционный маркетинг [2, с. 41].

На рынке алкогольной продукции в России идет процесс формирования национального "брендинга", то есть разработки системы эффективных мер по продвижению товара на рынок, утверждению национальной торговой марки алкогольной продукции. Это обеспечивает повышение конкурентоспособности национальной алкогольной продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынках, способствует ее легальному производству в стране. Наличие торговой марки дает производителю ряд преимуществ: идентификация продукта приводит к повторению покупок (при условии высокого качества данной продукции), помогает позиционирование на рынке (так как многие виды алкогольной продукции известны не по названию фирмы-производителя, а по наименованию сорта).

В самом массовом сегменте рынка винной продукции, составляющем около трех четвертей, главным критерием является цена. В этом сегменте российский потребитель ориентируется не на торговую марку, а преимущественно на цену. Поэтому дополнительные затраты на продвижение российской марки будут увеличивать конечную цену продукта.

В среднем сегменте (цена - 60-100 руб. за бутылку) российский потребитель ориентируется на известного ему производителя (обычно завод-изготовитель). Эти названия практически заменяют собой торговые марки.

Грамотный брендинг во всех сегментах рынка позволит оградить российских потребителей от многих псевдомарок, продукции теневого сектора и выделить несколько десятков общих национальных брендов. Они должны сформировать общий стандарт потребления. Благодаря им будет происходить концентрация конкурентоспособного производства.

Начавшийся процесс брендообразования может позитивно повлиять на упорядочение рынка алкогольной продукции, что позволит:

- сократить количество предприятий теневого сектора;
- уменьшить риск потребления некачественной продукции;
- сократить полулегальное производство алкогольной продукции, способной конкурировать только по цене;
- упорядочить и дифференцировать сегменты рынка алкогольной продукции;
- усилить конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках.

Однако процессу брендообразования российских торговых марок алкогольной продукции до последнего времени мешал фактор влияния региональных барьеров, то есть использования местными администрациями системы запретов на проникновение на рынок алкогольной продукции с помощью введения дополнительной идентификации, дополнительных взносов и т.д. Это давало определенные преимущества небольшим и полулегальным производствам, способным конкурировать с популярными марками по цене.

Расширение брендинга на отечественном рынке может быть одной из действенных мер по регулированию рынка алкогольной продукции и вытеснению идентичных товаров зарубежного производства. Вследствие этого, на российский рынок будет поступать только такая импортная алкогольная продукция, производство которой в России не является традиционным или она отсутствует (виски, джины, особые вина и т.д.).

Как показывает мировой опыт производства высококачественных вин, бренды должны обладать минимум четырьмя качествами:

- быть не подвержены влиянию времени,
- быть современными,
- должны быстро развиваться,
- приносить большую прибыль.

Конкуренция со стороны импортной алкогольной продукции заставляла отечественные предприятия нести затраты на "раскручивание" брендов, рекламу своей продукции, улучшение системы ее сбыта. Последние влияют на конечную цену продукции на внутреннем рынке, и, в то же время, заставляют алкогольные компании повышать качество.

Бренды находят свое отражение в известных и устоявшихся названиях вин. В 1999 г. в Российской Федерации было зарегистрировано 4514 наименований винодельческой продукции, из которых 42 % (1906) занимали вина виноградные; 39 % (1744) - винные напитки; 7,5 % (338) - вина плодовые; 2,5 % (112) - напитки крепкие; 2,1 % (97) - шампанские вина; 2,2 % (98) - бренди; 1,1 % (51) - вина игристые и 1,2 % (53) - вина газированные. При этом, на сортовые вина приходилось всего 2,8 % (125 наименований), в том числе 0,3 % (15) - "Алиготе"; 0,6 % (25) - "Каберне"; 0,4 % (17) - "Рислинг"; 0,3 % (13) - "Траминер" [3, с. 25-27].

Среди водок зарегистрировано около 2 500 наименований, выпускается из которых всего около 700 наименований.

Продвижение товара, в данное время, когда рынок перенасыщен алкогольной продукцией не только отечественного, но и зарубежного производства, происходит очень сложно.

Если учесть, что реклама в СМИ запрещена Министерством антимонопольной политики, то предприятия-производители имеют право публиковать статьи в специализированной прессе или выпускать "зон-

тичные бренды". Так, например, поступила алкогольная компания "Флагман" выпустив шоколадные конфеты, которые рекламировались везде, в том числе и на телевидении; другие компании выпускают минеральную воду под тем же названием, что и их фирменный алкогольный продукт. Но Министерство антимонопольной политики уже заинтересовалось таким "зонтичным приемом" производителей. Сложные отношения существуют между производителями алкогольной продукции и Федеральной антимонопольной службой. Так, например, комиссия Федеральной антимонопольной службы признала рекламу алкоголя в журнале "ФНМ", издаваемом ООО "Юнайтед Пресс", нарушающей действующее законодательство и наложила штраф в размере 50 тыс. руб. В апреле 2003 г. министерство по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства Российской Федерации уже выносило в отношении ООО "Юнайтед Пресс" предписание о прекращении нарушения законодательства о рекламе, а именно о прекращении распространения в журнале "ФНМ" рекламы алкогольного напитка. В связи с тем, что ООО "Юнайтед Пресс" вновь распространило в журнале "ФНМ" рекламу этого же алкогольного напитка, комиссия Службы наложила на издательство штраф за неисполнение предписания в размере 200 тыс. руб. Общая сумма штрафа составила 250 тыс. руб. [4].

Сейчас на рынке водки в городе Москве все производители стали пытаться занять сегмент "Премиум" (классификация сегментов водок представлена в таблице), но покупатели в большей массе заинтересованы в продукции стоимостью примерно 100 руб. за бутылку - сегмента "Стандарт". В "Экономе" работают производители Северной Осетии. В "Лоу Премиуме" можно выделить "Флагман", в "Хай Премиуме" работает "Русский стандарт", в "Суперпремиуме" находится компания "Кауфманн".

Классификация сегментов водки

Сегменты рынка водок	Колебания цен, руб. за бутылку
Эконом	< 60
Стандарт	60-100
Премиум:	
- Лоу Премиум	100-250
- Хай Премиум	250
Суперпремиум	> 250

Существенным критерием маркетинга алкогольной продукции, является маржа, получаемая магазинами с каждой единицы алкогольной продукции. Так например, в Москве розничная наценка на продукцию составляет 30 %, а в регионах колеблется от 10-25 %. Такая ситуация связана с социальной и экономической ситуацией в провинции, низким уровнем заработной платы, в связи с этим покупается продукция менее дорогая, соответственно менее качественная.

Все секретные маркетинговые приемы у производителей алкогольной продукции тоже в ходу. К примеру, ОАО "Комбинат праздничных вин" (Тольятти) работает с 1980 г. Предприятие выпускает продукцию

под марками "Солнце Кахетии", "Легенды Иверии", "Русское Золотое" и "Тайный советник". Предприятие является совладельцем предприятий виноделия в Республике Молдова, Дагестане и Краснодарском крае. По данным предприятия, продукция представлена в 30 регионах России. Начальник отдела маркетинга комбината праздничных вин, сообщил "Ведомостям", что вывести на рынок новую продукцию, используя упоминание марок в художественном произведении - product placement, решило руководство комбината. С мая по август 2004 года в телегиде "Телесемь" в Самаре и Тольятти будет печататься серия рассказов "Невинные истории", написанная по заказу комбината местным автором. Главными героями сериала-мелодрамы станут три девушки из Краснодара - Лидия, Изабелла и Земфира. Так же будут называться новые вина. Их образы будут присутствовать и на наружной рекламе. Исследования отдела маркетинга комбината праздничных вин подтвердили, что массовый сегмент вин сегодня активно развивается, а основными потребителями являются женщины от 25 до 50 лет. Поэтому для публикации и выбран телегид "Телесемь". Мы решили не размещать сериал на телевидении, чтобы не возникало проблем с Министерством антимонопольной политики, к тому же это более дорогостоящее средство массовой информации. Рекламная кампания начнется с Самары и Тольятти, планируется задействовать 17 рекламных щитов. Затем акция пройдет в Уфе, Екатеринбурге, Казани, Ульяновске и Тюмени. Кампания уже завершается, затраты на рекламу составляли около 500 000 руб. в месяц. Это перспективный для продвижения продукции ход, но только если комбинату удастся провести четкую ассоциативную связь между сериалом и новыми винами. Эксперты и участники рынка признают новизну этого хода, но затрудняются оценить его эффективность для увеличения объема продаж [5].

За последний год производители алкоголя активизировались в вопросе борьбы с антимонопольными органами за рекламу своей продукции. Главным приемом стало использование рекламы одноименных продуктов, формально не имеющих отношения к алкоголю. Один из первых - реклама воды, одноименной водочному брэнду. В частности, таким приемом воспользовался крупный производитель алкоголя - завод "Веда". В дальнейшем его дочерняя компания использовала и другой ход: продвижение водки шло под видом рекламы одноименного курортного отдыха. Контролирующие органы остаются непреклонными, заявляя, что такими способами производители алкоголя только заставляют ужесточать требования по рекламе. Тем не менее, на настоящий момент они практически бессильны. Территориальное управление Министерства по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства по Санкт-Петербургу и области (ТУ МАП) рассматривает все эти случаи, но пока серьезных санкций к производителям не предъявлено: юридические вопросы предприимчивые предприниматели проработали, и максимум, что могло сделать антимонопольное ведомство, это предписать им снять, ту или иную рекламу. Кроме того, участники алкогольного рынка Санкт-Петербурга нашли способ обойти и другие запреты Министерства антимонопольной политики, в частности, по вопросу рекламы своей продукции в Сети. Интернет-реклама российской

водки разместится на иностранных сайтах[6]. Если оценивать эффективность тех или иных методов продвижения товара на рынок, то в алкогольной отрасли это очень затратно (несколько млн. долл. в год). Более 60 % денег выделенных на маркетинговые мероприятия уйдет на рекламу, остальные 40 % распределяются между спонсорством, участием в выставках, продажей товара в крупных супермаркетах и другими. По оценкам специалистов эффективно работает метод: две бутылки + одна бесплатно. Такие методы как спонсорство, участие в выставках, продажа товара в крупных супермаркетах, выпуск миниатюрной сувенирной продукции не всегда оправдывает те средства, которые были затрачены.

* * *

1. Гончаров В.Д. Маркетинг в пищевой промышленности и торговле. М.: ДеЛи принт, 2001. 146 с.
2. Пекарев В.Я. Развитие и функционирование российского рынка алкогольной продукции в условиях реформ. М.: Грааль, 2002. 234 с.
3. Кауфман М.А. Российское виноградарство и виноделие: пути развития и интеграции в мировой рынок. М.: Изд-во МСХА, 2003. С. 122.
4. Дело ООО "Юнайтед Пресс", Москва, 27 мая / МФД-ИнфоЦентр, MFD.RU
5. Иващенко О. Невинный рекламный ход// Ведомости. 2004. 29 апр.
6. Кутузов Р., Мусатов А. Производители алкоголя увеличили рекламные бюджеты // Ведомости. 2004. 29 марта.

Н.Ю. Бутузова, В.Н. Калышенко
*Самарская государственная
экономическая академия*

КЛАССИФИКАЦИЯ УСЛУГ СВЯЗИ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА

В процессе разработки маркетинговой стратегии одним из основных направлений деятельности является классификация услуг, которые предлагаются на телекоммуникационном рынке.

Результаты маркетингового анализа, позволяющие выявить потенциал и структуру рынка, слабые и сильные стороны компании, ее конкурентоспособность и т.д., являются, наряду с финансовыми, техническими и другими ключевыми показателями, основой при разработке перспективных стратегий развития отдельных операторов в составе межрегиональной компании.

Унификация системы маркетинговых показателей позволяет выработать единые подходы к организации взаимодействия различных служб (финансово-экономические службы, отделы маркетинга, продаж, обслуживания и т.д.), а также организовать сбор информации в единых форматах для ее передачи и последующей обработки в центре.

Безусловно, в основе расчета количественных и качественных показателей и характеристик рынка, необходимых для бизнес-планирования, лежит набор основных услуг, разбитый на группы.

Классификация услуг, на основе которой проводится сегментация рынка, ставятся задачи на сбор первичных данных и определяются интегральные показатели, является ключевым элементом методики маркетинговых исследований в рамках разработки маркетинговой стратегии для ОАО "ВолгаТелеком".

Современные технологии предоставляют возможность внедрения широкого спектра телекоммуникационных услуг, конкретное функциональное содержание которых может быть ограничено только запросами потребителей.

Целью предлагаемой классификации услуг связи является выделение и группировка телекоммуникационных услуг с точки зрения и в соответствии со структурой и методологией маркетингового исследования.

Специфика потребления услуг различными группами клиентов в большей степени определяет структуру и состав пакета услуг, их позиционирование в ходе маркетинговых мероприятий, а также каналы, по которым эти услуги будут продвигаться как на рынок в целом, так и на отдельные группы.

Мировая практика, а также опыт работы "передовых" российских телекоммуникационных операторов показывает, что при планировании стратегии развития бизнеса оператора и продвижении как традиционных, так и новых услуг на рынок все больший акцент делается на потребительские свойства услуги, независимо от технологии, лежащей в ее основе.

Именно такой подход к классификации позволяет на единой основе построить систему анализа прогноза рынка, позволяя рассчитать такие характеристики, как глубина проникновения услуг, потенциальный размер рынка и его отдельных сегментов, поставить задачи анализа чувствительности (включая эластичность спроса по цене и т.д.) отдельных сервисов и выработать ключевые показатели оценки.

Проведенный анализ услуг, предоставляемых в России 30 крупнейшими альтернативными и 60 традиционными телекоммуникационными операторами показал, что в настоящее время можно насчитывать несколько сот различных услуг связи, начиная от простейших (локальное телефонное соединение) до комплексных интегрированных услуг, которыми клиент обеспечивается независимо от того, в какой стране мира он находится.

Признанного всеми единого подхода к классификации услуг связи не существует. Имеющиеся в России классификаторы (например, классификатор услуг по населению) безнадежно устарели и не соответствуют сложившейся бизнес-практике и международным стандартам. Ситуацию осложняет то, что в связи с быстрым развитием и внедрением в России новых технологий связи, сменой моделей регулирования и изменением законодательной базы существует ряд методологических, терминологических и законодательных разночтений.

Несмотря на кажущееся обилие подходов к систематизации и классификации услуг имеется три основных: технологический, потребительский и по типу передаваемого трафика.

При создании классификации услуг связи в целях проведения маркетингового исследования предоставляется целесообразным, учитывая сложившуюся практику (в частности, практику лицензирования) и ответственность, исходить из:

- функциональности услуги с точки зрения ее единых (с точки зрения клиента) потребительских свойств и востребованности для рынка, независимо от технологии, лежащей в ее основе;

- типа трафика (передаваемых данных).

Потребитель в большинстве случаев не хочет знать, как предоставляется услуга, какая транспортная сеть лежит в ее основе. Его интересуют тарифы, пропускная способность, показатели качества.

В пользу потребительского подхода к классификации лежит и тот факт, что современные наиболее эффективные маркетинговые стратегии основаны на анализе потребительского поведения целевых групп, формировании "типовых портретов" клиентов, анализа их мотиваций исходя из целей и задач и проблем, которые они решают в повседневной жизни (для клиентов частного сектора) и в бизнесе (для делового сектора).

Для телекоммуникационной компании "ВолгаТелеком" предлагается следующая классификация услуг:

Группа 1. Услуги телефонной электросвязи, включающие услуги местной телефонной связи; услуги междугородной и международной телефонной связи; услуги сотовой подвижной связи (вне зависимости от стандарта GSM-900, GSM-1800, NMT-450, AMPS/D-AMPS, CDMA); услуги подвижной радиосвязи (транкинг); услуги таксофонной сети.

Группа 2. Услуги документальной электросвязи, включающие услуги передачи данных и телематические услуги, включающие услуги телематических служб; услуги персонального радиовызова (пейджинг); услуги телеграфной связи (в том числе услуги "телеграмма", услуги сети АТ/Телекс); услуги цифровых сетей передачи данных (включая сети ISDN, Frame Relay, и т.д.); услуги доступа к специализированным информационным ресурсам.

Группа 3. Услуги Internet и IP, включающие доступ в Internet по коммутируемым линиям; доступ в Internet на основе других технологий (включая выделенные линии, ISDN, ADSL и т.д., услуги доступа к специализированным информационным ресурсам; IP телефония).

Группа 4. Услуги по организации каналов и сетей связи, включающие предоставление в аренду каналов связи; организацию корпоративных сетей (на базе протокола Frame Relay и других технологий); организацию виртуальных частных сетей (VPN), включая IP VPN; IP транзит.

Группа 5. Дополнительные виды обслуживания (ДВО) и услуги интеллектуальных сетей связи (ИСС), включающие ДВО на базе цифровых электронных АТС (услуги Центрекс и т.д.); услуги на базе Центров обработки вызовов (операторских центров); информационно-справочные услуги; услуги интеллектуальных сетей связи (услуга 800, сокращенная нумерация и т.д.)

Отдельные перспективные услуги, попадающие в несколько групп: услуги по оплате различных типов телекоммуникационных сервисов на основе технологии предоплаченных карт (Сервисные Телефонные Карты); интегрированные услуги связи, включая интеграцию мобильной и фиксированной телефонной связи (FMS), Internet и фиксированной связи и другие пакеты.

Например, для телекоммуникационной компании "ВолгаТелеком" предлагаемая классификация свидетельствует:

1. По группе услуг 1 "Услуги телефонной электросвязи":

На рынке услуг местной телефонной связи компания занимает долю более 70%; на рынке услуг междугородной и международной телефонной связи - более 90%; на рынке услуг мобильной связи - более 20%; необходимо развивать рынок таксофонной связи на основе внедрения универсальных таксофонов, способных принимать Единую Таксофонную Карту (ЕТК) по всей России.

2. По группе услуг 3 "Услуги Интернет и IP" :

На рынке услуг доступа в Интернет компания занимает долю более 70%; необходимо развивать услуги IP-телефонии как альтернативе традиционной телефонии.

3. По группе услуг 5 "Дополнительные виды обслуживания (ДВО) и услуги интеллектуальных сетей связи (ИСС)":

Необходимо продвигать дополнительные виды обслуживания (ДВО) электронных АТС как дополнительный сервис абонентам. При этом компании не требуется дополнительных затрат на покупку технологического оборудования для предоставления услуги.

Услуги на базе Центров обработки вызовов (ЦОВ), в том числе аусорсинговые услуги. Данные услуги недостаточно развиты в регионе. В настоящее время рынок услуг на базе ЦОВ растет, на них есть востребованность со стороны потребителей. Необходимо развивать этот вид бизнеса в компании.

Компании "ВолгаТелеком" применение классификации услуг на основе потребительского подхода позволит:

1. Определить позиции компании в каждой группе услуг.
2. Разработать маркетинговую стратегию компании на рынке телекоммуникационных услуг с учетом географических особенностей региона по областям.
3. Разработать программу продвижения услуг по группам с учетом запросов потребителей на основе сегментации клиентов.

Н.И. Быкова

*Самарская государственная
экономическая академия*

КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Современное банковское предпринимательство характеризуется тенденцией активного развития и приобретения значительных позиций в экономике. В сфере банковского бизнеса развернулась жесткая конкурентная борьба, направленная на привлечение и расширение клиентской базы посредством завоевания новых рынков сбыта, увеличения спектра банковских услуг, улучшения их качества и, как результат всего этого, получение устойчивой прибыли. В данной ситуации банками ведутся поиски, разработки, а также конкретное применение основополагающих компонентов банковского маркетинга. Одним из таких компонентов является коммуникационная политика - политика продвижения банковских услуг на рынок. Цель данной политики заключается в постоянном взаимодействии коммерческого банка со своими клиентами и общест-

вом в целом для стимулирования процесса реализации услуг банка и формирования стабильного спроса на них.

Основные элементы коммуникационной политики следующие:

- личная продажа;
- стимулирование сбыта;
- пропаганда, или PR (Public Relations - общественные отношения);
- реклама.

В литературе по банковскому маркетингу их также называют каналами коммуникаций.

Личная продажа. Функция этого канала коммуникации заключается в процессе персонального общения сотрудника банка с потенциальным клиентом, при котором сотрудник должен квалифицированно проконсультировать и убедить потребителя приобрести именно их банковскую услугу. Приоритетным моментом в отношениях банка с его клиентами должен оставаться долговременный характер их взаимодействий, даже если покупка банковской услуги не состоялась. Банк всегда должен быть заинтересован в обеспечении возможного дальнейшего взаимного сотрудничества с потребителем в целях выяснения той или иной его нужды для последующего ее удовлетворения тем самым, сохраняя контакт с клиентом.

Стимулирование сбыта - элемент коммуникационной политики, который имеет кратковременный характер воздействия на рынок и может использоваться банком по трем направлениям. А это стимулирование:

- 1) потребителей;
- 2) сферы торговли;
- 3) самих сотрудников банка.

1) К средствам стимулирования потребителей относятся проведение конкурсов, демонстраций, лотерей среди клиентов банка, предоставление премий, скидок с цены, организации сезонных акций (например, бесплатное открытие счетов для юридических лиц), распространение образцов и т.п.

2) При стимулировании сферы торговли (когда банковские услуги оказываются через посредника, т.е. потребительские кредиты могут предоставляться розничными торговцами или продавцами автомобилей) используются такие средства, как совместная реклама, система специальных скидок, предоставление льготных и бесплатных услуг (к примеру, как годовое бесплатное техническое обслуживание автомобиля), торговые конкурсы дилеров с их премированием. В качестве целей стимулирования сферы торговли обычно выступают достижения наибольшего охвата клиентуры системой распространения, уменьшение влияния конкурентов по стимулированию сбыта. А также формирование заинтересованности в предоставлении банковских услуг у посредников.

3) Стимулирование сотрудников банка направлено на повышение мотивации труда банковских служащих, улучшение качества обслуживания клиентов, поощрение к совершенствованию банковских услуг и т.д. Средства стимулирования сотрудников банка - это денежные премии, подарки, дополнительные отпуска, возможность повышения по службе. Следующим элементом коммуникационной политики коммерческого банка выступает *пропаганда, или PR*. Данный элемент предпо-

лагают целенаправленные действия банка для выработки достижения взаимопонимания с окружающими его субъектами в целях доброжелательного отношения к своей деятельности.

Как известно, вся среда, в которой функционирует банк, пронизана сложной системой коммуникаций: банк контактирует со своей клиентурой, органами государственной власти и управления, различными финансовыми институтами. Задача банка состоит в обеспечении потенциальных потребителей информацией, о своих услугах, в формировании и поддержании желаемого образа банка в глазах общественности.

В практике банковской деятельности большое значение имеют пропагандистские мероприятия, поскольку поддержание непосредственных контактов с целевыми аудиториями служит укреплению взаимопонимания между банком и конкретными группами потребителей. Отношения же с органами государственной власти и управления направлены на получение возможности оказывать определенное влияние на принятие отдельных постановлений и других решений регулирующего характера, касающихся деятельности банка.

Средства, применяемые в ходе общественных отношений таковы:

- организации связи со СМИ. Распространение пресс-релизов, проведение пресс-конференций;
- связь с целевыми аудиториями, презентации, семинары, круглые столы, конференции;
- социальные мероприятия: содействие созданию новых возможностей для молодежи (образование), поддержка малоимущих слоев населения (благотворительность), помощь в творчестве (культура и искусство), поддержка усилий направленных на защиту окружающей среды и улучшение экологических условий жизни.

Важная роль в коммуникационной политике принадлежит *рекламе*. Наиболее полное определение рекламы дается в работе И.О. Спицына "Маркетинг в банке": "Под рекламой понимают форму неличного представления определенных идей или услуг от имени конкретного деятеля рынка через посредство специфических платных средств коммуникации, направленную на информирование и убеждение избранных аудиторий предпринять действия, желаемые рекламодателем.",

Реклама призвана выполнять ряд определенных задач:

- информирование целевой аудитории об ассортименте банковских услуг. Предоставление полной информации об услугах может носить разъяснительный характер и выдвигаться в качестве процесса ознакомления потенциальных клиентов с услугами-новинками или их новыми дополнительными чертами;
- формирование имиджа банка. Эта задача направлена на внушение доверия клиентов к деятельности банка и его услугам, а также на создание у общественности желаемого мнения о своей организации;
- акцентирование преимуществ рекламируемых услуг. В условиях существующей конкуренции в банковском бизнесе для многих услуг банка необходим собственный критерий отличный от аналогичных услуг соперников. Поэтому в рекламе должна присутствовать экспрессивность - эффективное, броское представление услуги конкретного банка;
- побуждение к опробованию услуги. Реклама, побуждающая к опробованию, чаще всего применяется в отношении новых услуг. В этом

случае реклама стремится подчеркнуть выгоды услуги вместе с предоставлением льготных условий (возможно, бесплатных в течении какого-либо времени) ее приобретения;

- увеличение спроса. Суть этой задачи состоит в том, что, поощряя клиентов к дальнейшему приобретению традиционных услуг, реклама одновременно предлагает воспользоваться и другими услугами банка. Так, посредством регулярных почтовых (ежемесячных, ежеквартальных) отправлений своим клиентам банк продвигает дополнительные услуги по персональному и имущественному страхованию и т.п.

Обычно выделяют два типа целей рекламной деятельности банка.

Это цели:

- прямого действия, ведущие к увеличению продаж услуг.
- косвенного действия, направленные на передачу идей, имиджа банка, на изменение привычек потребителей, что должно оказать воздействие на продажи по истечении длительного промежутка времени.

Оба типа целей трудно измерить объективно. Для рекламной стратегии банка применяется, как правило, комбинация прямых и косвенных целей.

Основные средства распространения рекламной информации:

- пресса (газеты, журналы);
- радио;
- телевидение;
- кино (кинореклама в связи со значительным увеличением зрительской аудитории в последнее время может быть очень эффективной);
- рекламно-коммерческая литература (буклеты, проспекты, брошюры, каталоги и т.д.);
- прямая почтовая реклама;
- наружная реклама и реклама на транспорте.

Разработка бюджета рекламной кампании - это наиболее важная составляющая процесса планирования средств распространения информации, потому что от количества денег, выделяемых на проведение рекламы, зависит выбор наиболее подходящего средства ее распространения.

На практике в банках применяются различные методики расчета необходимых ассигнований на рекламу. К сожалению, пока не найден самый лучший способ определения этих сумм.

Поэтому целесообразно остановиться на наиболее распространенных из них.

Метод "проценты от депозитной базы" - популярный способ, который используется значительным количеством организаций, сопоставляет уровень ассигнований банка на рекламу с уровнем имеющейся депозитной базы. Соответственно, если увеличивается депозитная база, растут и рекламные расходы.

Следует быть осторожным при использовании данного метода, так как он может и не подойти для достижения желаемых результатов общей маркетинговой стратегии банка.

Метод по принципу "Сколько средств Вы можете себе позволить вложить?" Это исключительно простой метод определения рекламного бюджета. Он состоит в ассигновании тех средств, которые банк может позволить себе выделить. Необходимо отметить, что этот метод

не является достаточно эффективным, поскольку в соответствии с остаточным принципом формирования рекламного бюджета затрудняет разработку стратегии банка в области рекламы, а, следовательно, и всей коммуникационной политики.

Метод соответствия конкурентам. Устанавливает расходы на рекламу в таком объеме, который бы соответствовал объему расходов конкурентов. В банковской сфере с ее очень сильной тенденцией "следовать за лидером" принято внимательно следить за уровнем расходов на рекламу у конкурентов и поддерживать относительный паритет.

Метод рыночной доли. Чтобы увеличить рыночную долю, некоторые банки пытаются расходовать больше того, что им позволяет их относительная позиция рыночной доли. Появились некоторые доказательства, основанные на опыте, предполагающие, что между рыночной долей банка и его долей в общем потоке рекламы существует определенная зависимость. Однако здесь не учитывается качество рекламы, роль ее в маркетинге и роль других факторов маркетинга.

Метод целей и задач предполагает расчет ассигнований на рекламу с учетом предварительно сформулированных целей и задач банка. Осуществление конкретных расчетов при использовании данного метода представляет достаточно сложную задачу, и поэтому к нему обращаются лишь немногие банки.

При разработке бюджета рекламной кампании наилучшим вариантом для банковских учреждений будет применение вышеперечисленных методов в различных комбинациях, учитывая особенности каждого из них.

Специфика коммуникационной политики заключается в том, что все ее элементы должны функционировать в режиме системы AIDA - Attention (внимание), Interest (интерес), Desire (желание), Action (действие). Эта система призвана осуществлять ряд последовательных задач привлечь внимание клиента, вызвать интерес и желание потребителя приобрести банковскую услугу и, наконец, побудить к необходимым действиям.

Успешное осуществление коммуникационной политики во многом зависит от условий сбыта банковских услуг. К таким условиям относятся:

- правильное размещение филиалов и отделений банка,
- назначение соответственного управляющего,
- организация современного устройства банка,
- укомплектование квалифицированным персоналом

В процессе организации сбытовой деятельности банк обычно заинтересован не только в том, чтобы охватить как можно более широкий круг потребителей, но и в рациональном использовании банковских возможностей (географических, технических, финансовых и т. д.).

При размещении филиала или отделения банка обязательно должна быть учтена и проанализирована демографическая ситуация в регионе. Характер предоставляемых услуг будет зависеть от возрастной категории жителей региона

На сегодняшний день конкуренция в банковском бизнесе заставляет руководство банка назначать на пост управляющего филиалом специалиста, которому хорошо известны рыночные условия данного региона. Управляющий должен выступать в качестве продавца банковских услуг, тем самым, организовывая их продвижение и расширяя экспансию банка.

В связи с развитием информационных технологий, телекоммуникационных сетей, компьютеризации качественно улучшился процесс банковского обслуживания клиентов. Важную роль в организации современного устройства банка играет характер будущих предоставляемых услуг, а также условия их сбыта потенциальным потребителям. Поэтому коммерческому банку следует развивать сбытовую сеть в следующих направлениях

- устанавливаемые банковские автоматы должны как можно ближе находиться к потребителю и рассчитываться на то чтобы клиент, даже не заходя в банк, мог быстро воспользоваться наиболее распространенными операциями (получение наличных денежных средств со своего счета, внесение средств на депозит, получение выписки о состоянии средств на счете и пр.);

- в сфере торговли и бытового обслуживания устанавливать терминальные устройства для осуществления электронных платежей, которые позволяют производить оплату товаров и услуг с помощью кредитных и платежных пластиковых карт;

- сокращать издержки при выполнении банковских операций путем применения новых компьютерных технологий Банковское обслуживание клиента на дому или в офисе (home banking, internet banking);

- размещать крупные отделения в центральной части города, которые предоставляют весь спектр услуг, вплоть до самых сложных

О.Ф. Вильгута

*Самарская государственная
экономическая академия*

И.В. Бабкина

*Самарский государственный
архитектурно-строительный университет*

ИНФОРМАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ НА СТРОИТЕЛЬНОМ РЫНКЕ

На сегодняшний день классификация участников строительного процесса включает в себя заказчика, строительные фирмы, сервисные компании, риэлторские агентства.

Сервисные компании берут на себя в основном услуги, которые не связаны с прямым строительством (организация финансовых потоков, маркетинг, консалтинг, реклама, проектирование, формирование акционерного капитала и работа с ним, организация взаимодействия между различными строительными фирмами, обслуживание объектов после их ввода, обеспечение материалами и т.д.). Специализация в каждой из областей деятельности с учетом развития данной области требует определенных дополнительных затрат, направленных на подбор, обучение персонала, поэтому ни одна фирма не может содержать все сервисные службы в своей внутренней структуре.

Для реализации строящихся объектов застройщики вынуждены обращаться к риэлторам, т.к. затраты на создание собственного риэлторского отдела также велики и большинство строительных фирм предпо-

читают обходиться без них. Однако в этом случае фирма-строитель напрямую будет зависеть от корректности и профессионализма фирмы-продавца. В настоящее время число риэлторских фирм-продавцов в два раза больше строительных фирм, которые занимаются самостоятельной реализацией возводимых ими объектов. Строительный рынок столкнулся с проблемой в лице мелких паразитирующих риэлторских фирм, которые пытаются расширить сферу своей деятельности не всегда честными способами.

Авторы статьи предлагают усовершенствовать классификацию участников строительного процесса (см. рисунок):

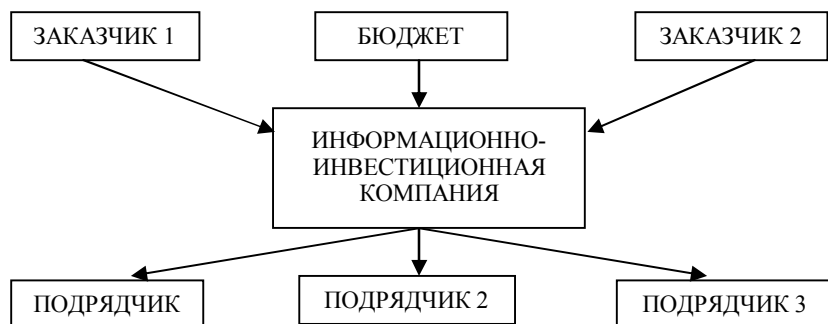


Рис. Классификация участников строительного процесса

Информационно-инвестиционная компания не стремится к лидирующим позициям в области финансов и подчинению на этой основе других участников структуры. Ее основная ниша - это предоставление услуг, базирующихся на информационных технологиях, а также - осуществлении той части заказов, которые связаны с проектированием и приемкой работ. Информационно-инвестиционная компания владеет информацией, связанной с тем, какие фирмы, в каком объеме и по какой цене могут производить строительные работы. Ее задача - скоординировать деятельность всех привлекаемых субподрядчиков и создать условия для выполнения ими строительных работ. Информационно-инвестиционная компания не управляет реализацией плана строительных работ, а дает рекомендации по использованию финансовых схем, а также согласовывает вопросы кредитования для закрытия кассовых разрывов при одновременной работе на нескольких объектах. Задачи информационно-инвестиционной компании будут заключаться в том, чтобы организовать весь комплекс работ. Сделать это профессионально и качественно невозможно без предоставления всего комплекса услуг. По сути она будет выполнять маркетинговые функции. Это позволит вести модульное строительство, то есть поэтапное строительство объектов с учетом развития дальнейшей инфраструктуры бизнеса и его обслуживания.

Основные функции информационно-инвестиционной компании:

1) разработка рекомендаций по структуре финансирования (собственные средства, привлеченные кредитные и (или) инвестиционные, предарендные платежи и т.д.);

- 2) разработка кредитной заявки;
- 3) анализ потенциальных возможностей кредитования проекта в отечественных и зарубежных банковских учреждениях;
- 4) анализ потенциальных возможностей привлечения инвестиционных средств в проект;
- 5) разработка инвестиционного предложения;
- 6) презентация проекта и рассылка всех необходимых документов отечественным и зарубежным финансовым учреждениям;
- 7) проведение переговоров с заинтересованными финансовыми учреждениями и проработку конкретных юридических и финансовых схем их участия в проекте;
- 8) разработка контрактов для подписания финансовыми учреждениями и владельцем;
- 9) реализация инвестиционной стратегии путем поиска и привлечения в проект инвестиционных и кредитных партнеров.

В случае если проект реализуется в коммерческих целях, управляющая компания выполняет комплекс услуг по разработке и осуществлению стратегии продажи объекта или сдачи его в аренду. Эти услуги заключаются:

- 1) в разработке маркетинговой концепции и стратегии, логотипа проекта и всех вытекающих атрибутов, пакета рекламно-информационных материалов, описывающих проект, для привлечения отечественных и иностранных арендаторов или покупателей, а также издание соответствующих брошюр и буклетов;
- 2) размещении рекламы в средствах массовой информации;
- 3) подготовке пресс-релизов о ходе развития проекта;
- 4) прямой рассылке потенциальным клиентам и профессиональным брокерам;
- 5) проведении презентаций проекта с участием представителей государственных структур;
- 6) разработке типового договора аренды или продажи;
- 7) проведении переговоров с потенциальными клиентами;
- 8) заключении контрактов на аренду или продажу помещений.

Таким образом, информационно-инвестиционная управляющая компания помогает заказчику добиться максимальной эффективности инвестиций. Именно в этом наиболее ярко проявляются преимущества маркетинговой концепции управления строительными проектами, реализуемой управляющей компанией. Целевыми клиентами этой компании являются владельцы земельных участков, которые по каким-либо причинам не могут обеспечить продвижение своих проектов строительства жилья или нуждаются в повышении их привлекательности с экономической точки зрения, а также инвесторы, желающие вкладывать средства в данную сферу. Маркетинговая стратегия развития информационно-инвестиционной компании базируется на основных ценностях: обязательность, компетентность, надежность. Для определения требований, предъявляемых к качеству продукции и услуг, специалисты компании должны изучать потребности и пожелания клиентов, при общении с ними предоставлять полную и достоверную информацию, добываясь при заключении контрактов взаимопонимания и выполнения гаран-

тий для обеих сторон. Внимание акцентируется на развитии наиболее перспективных проектов, при этом проводится тщательный отбор тех, которые в полной мере отвечают высоким требованиям. Заказчику предлагаются многовариантные решения его проблем на основе предварительного отбора проектов. Согласно контракту и в четко оговоренный срок он получает безупречную продукцию. Эффективность собственной работы компания оценивает на основании отзывов клиентов, показателей деятельности на всех этапах продвижения проекта, внутреннего аудита и анализа со стороны своего менеджмента.

Н.И. Войткевич
*Самарская государственная
экономическая академия*

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ В КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКЕ ЗАО «ТД "ОРИОН"»

Персональные продажи все более активно используются в практике работы не только промышленных предприятий-производителей продукции промышленного назначения, но и оптово-посреднических организаций, работающих в каналах сбыта потребительских товаров. Ярким примером использования персональных продаж в качестве важнейшего элемента коммуникационной политики является деятельность на рынке синтетических мощных средств (СМС) оптового предприятия ЗАО "ТД "Орион".

Предприятие имеет достаточно прочные и долговременные контакты с поставщиками и потребителями Среднего Поволжья, обслуживает более 800 мелкооптовых и розничных предприятий торговли. Доля продаж ЗАО "ТД "Орион" на региональном рынке равняется примерно 6%. Прямые продажи конечным покупателям через собственную торговую сеть составляют 41%, продажи через посредников - 18%, персональные продажи с использованием торговых агентов (менеджеров по продаже) - 32%, другие виды продаж - 9%.

Поскольку дальнейший рост продаж ЗАО "ТД "Орион" связан с выходом за пределы традиционного для него регионального рынка, и решающую роль в этом должны сыграть торговые агенты, предприятие большое внимание уделяет совершенствованию их деятельности.

Преимущества использования торговых агентов связаны с более низкими расходами (5-6% от объема сбыта, а при продажах через независимых торговых посредников - 13-25%) с тем, что торговые агенты больше, чем посредники заинтересованы в продаже товаров своей организации. Торговые агенты организации лучше знают качественные характеристики товаров, ассортимент этих товаров значительно уже, чем у оптовых посредников (обычно до 30 наименований).

Персональные продажи являются, несомненно, наиболее дорогостоящим инструментом коммуникации в ЗАО "ТД "Орион", однако их использование позволяет решить несколько задач:

- убедить потенциального заказчика попробовать новый товар;
- стимулировать имеющихся заказчиков увеличивать объемы покупок;

- обеспечивать обратную связь, информируя руководство предприятия о пожеланиях заказчиков, об изменении их вкусов и предпочтений, о маркетинговой тактике конкурентов.

На быстрорастущем территориальном рынке предприятию часто трудно определить текущую емкость этого рынка и потенциал продаж. Организация эффективного контроля за работой торговых агентов на определенной территории позволяет почувствовать момент насыщения рынка, т.к. методом определения численности торгового аппарата в подобной ситуации является наращивание числа менеджеров по продаже до тех пор, пока получаемая от их работы прибыль не перестает оправдывать их существование. В результате торговый дом оценивает размер текущего спроса на товары и степень насыщения рынка.

Оптовое предприятие как быстрорастущая компания, проводящая экспансию в сопредельные регионы, сталкивается с тем, что приходится часто перераспределять территории охвата между торговыми агентами, что зачастую портит отношения между ними.

Задача закрепления территорий за конкретными менеджерами по продаже в ЗАО «ТД "Орион"» чаще всего решается исходя из потребности территории и способностей продавцов. Не все менеджеры по продажам имеют одинаковые способности, опыт, образование. Поэтому обслуживаемая территория подбирается агентам таким образом, чтобы обеспечить высокий уровень удовлетворения требований клиентов и максимально использовать квалификацию продавца.

Поиск потенциальных покупателей торговыми менеджерами включает просмотр телефонных и коммерческих справочников, докладов, журналов и газет. Потенциальные заказчики разбиваются на три категории А, В и С в зависимости от размера предприятия, определяемого по товарообороту. Покупателям категории А немедленно отсылается рекламный материал (прайс-листы или специальные коммерческие предложения), за которым следует телефонный звонок агента. Клиентам категории В также может быть выслан рекламный материал, после чего с ними налаживается контакт по каналам телекоммуникаций. Действия по отношению к категории С ограничиваются отправкой рекламного материала. В дальнейшем категория покупателя может измениться, и здесь решающим фактором являются его реальные объемы закупок и перспективы их роста.

Менеджеры предприятия в процессе персональной продажи стремятся стать для потребителей консультантами и советчиками, в результате потребители совершают покупки с осознанием их выгоды, что является залогом долговременных партнерских отношений.

Крупные оптовые покупатели имеют различного рода скидки и льготные условия закупки от ЗАО «ТД "Орион"» - товарный кредит, поставку товара на консигнацию, большую отсрочку платежа, право первой отгрузки и т.п. Эти льготные условия они получают в обмен на осуществление на определенном сегменте рынка рыночной политики, согласованной с ЗАО «ТД "Орион"». Такие покупатели обязаны вести широкую рекламную и пропагандистскую работу с продуктами ЗАО «ТД "Орион"», популяризировать его торговую марку, постоянно расширять круг клиентов, проводить презентации, семинары и встречи с

покупателями этих товаров и т.п. Чаще всего эти участники канала сбыта обслуживают определенные географические районы и получают эксклюзивные права на деятельность на обслуживаемой территории.

Совершенствование персональных продаж в ЗАО «ТД "Орион"» связано с повышением квалификации торговых агентов, что позволит повысить качество и эффективность продаж, улучшит психологический климат в среде менеджеров по продаже.

Е. Н. Гутюк

*Тольяттинская государственная
академия сервиса*

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Определение эффективности рекламы торгового предприятия позволяет выяснить целесообразность использования рекламы, условия оптимального ее воздействия на потенциальных покупателей.

Для углубленного исследования влияния рекламной работы на результаты коммерческой деятельности предприятий нами предложена система основных составляющих ее оценки, которая могла бы быть использована в качестве самооценки рекламной работы каждым предприятием.

Все факторы, влияющие на эффективность рекламной деятельности можно разделить на факторы, обусловленные непосредственно рекламной деятельностью предприятия (креатив рекламного сообщения, средства размещения рекламы, бюджет рекламной кампании и т.д.), факторы, обусловленные элементами комплекса маркетинга (особенности товара; ценовая политика, месторасположение и т.д.), факторы, обусловленные внутренними немаркетинговыми элементами (квалификация персонала; технический уровень производства), факторы, обусловленные внешними по отношению к предприятию условиями (уровень конкуренции). Кроме того, перечисленные факторы подразделяют на контролируемые и неконтролируемые.

Показатели эффективности возможно классифицировать по следующим признакам:

1) по свойствам эффективности различают: показатели психологической эффективности; показатели экономической эффективности; показатели социальной эффективности;

2) по числу свойств эффективности, характеризующих показатель, различают: единичные показатели (характеризуют одно из свойств эффективности); комплексные показатели (характеризуют одновременно несколько свойств эффективности);

3) по числу характеризующих объектов различают: групповые показатели; индивидуальные показатели; смешанные показатели;

4) по источнику информации для оценки уровня показателя различают: расчетные показатели; экспериментальные показатели; экстраполированные показатели;

5) по степени воздействия рекламной деятельности на деятельность предприятия, ее влияние на содержание хозяйственной деятельности, показатели могут быть подразделены на: количественные; качественные.

Необходимо выделять макроэффективность рекламной деятельности. Макроэффективность - это сумма эффектов, полученных от проведения рекламной деятельности, которые можно классифицировать следующим образом:

- социальный эффект;
- психологический эффект;
- экономический эффект.

Экономическая (коммерческая) эффективность рекламной деятельности характеризует экономические последствия ее осуществления для инициатора, исходя из весьма условного предположения, что он производит все необходимые для реализации проекта затраты и пользуется всеми его результатами. Коммерческую эффективность иногда трактуют как эффективность рекламной деятельности в целом.

Оценить экономическую эффективность рекламной деятельности можно, используя следующие показатели: ожидаемый доход и риск; себестоимость; прибыль; объем производства и реализации услуг; производительность труда; рыночная доля предприятия; доля рекламодателя по объему рекламы; срок окупаемости; объем рекламных затрат; уровень конкурентоспособности предприятия и продукции.

Показателями психологической эффективности рекламной деятельности являются: коэффициент чувственного восприятия рекламы; коэффициент произведенного рекламного впечатления; коэффициент запоминания рекламы; коэффициент информированности о рекламе; коэффициент побуждения потребности; коэффициент убедительности.

Социальная эффективность характеризует социально-экономические последствия осуществления рекламного проекта для общества в целом, т.е. она учитывает не только непосредственные результаты и затраты проекта, но и "внешние" по отношению к проекту затраты и результаты в смежных секторах экономики, экономические, социальные и иные внеэкономические эффекты. Социальную эффективность оценивают для социально значимых рекламных проектов, затрагивающих интересы не только одного предприятия, а города и страны в целом. Социальный эффект рекламной деятельности можно определить по таким показателям, как: экономия муниципального бюджета; экономия времени покупателя; коэффициент инвестиционной привлекательности города; уровень расходов бюджета семьи на личное потребление; коэффициент миграции; создание новых рабочих мест.

Таким образом, предлагаемые методические основы определения эффективности рекламной деятельности позволяют оценить эффективность рекламной деятельности конкретного предприятия. По нашему мнению, осмысление и использование предлагаемых теоретических и методических подходов к оценке эффективности рекламной деятельности позволит существенно повысить ответственность за результативность рекламной деятельности и поднять на новую ступень эффективность рекламной деятельности.

МАРКЕТИНГОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ ПРОДВИЖЕНИЯ НОВЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В современных условиях формирования высококонкурентных рынков продукции и услуг важное значение принимает разработка инвестиционной стратегии предприятий, позволяющей успешно внедрить новые продукты в деятельность предприятия. В связи с этим фирмы должны уделять особое внимание разработке маркетинговых концепций по продвижению новых товаров и услуг, особенно связанных с поведением потребителей, поскольку оно может подсказать, как выводить продукт на рынок и что делать после начала продажи.

Процесс диффузии (распространение новых продуктов) среди потребителей не всегда идет с одной и той же скоростью. Различают несколько фаз процесса принятия продукта: знание; интерес; оценка; проба; принятие.

Важно понимать, что скорость, с которой человек проходит эти стадии, зависит от него самого и от ситуации.

В связи с этим следует отметить, что у разных потребителей скорость принятия и готовность принять новый продукт различна. В литературе по маркетингу обычно указывают следующие категории потребителей по скорости принятия продукта: новаторы; быстропринимающие; раннее большинство; позднее большинство; консерваторы.

Сущность различных типов потребителей чрезвычайно важна для производителей. Так, ниже приведены основные характеристики для каждой группы, и выделены некоторые особенности, важные для принятия маркетинговых решений (см. таблицу).

Группы	Общие характеристики	Характеристики, важные для маркетинга
Новаторы	Молодость, высокий социальный и экономический статус, мобильность.	Получают информацию из формальных источников: статьи, журналы, реклама и т.п.
Быстропринимающие	Высокий социальный статус, являются лидерами мнения в других группах, моложе и мобильнее, чем большинство.	Ориентируются с помощью средств массовой информации, не слишком полагаются на новаторов.
Раннее большинство	Статус средний и выше среднего, ждут реакции быстропринимающих, большой разрыв между фазой пробной покупки и принятием.	Ориентируются с помощью средств массовой информации и продавцов, подвержены влиянию лидеров мнения и раннего большинства.
Позднее большинство	Статус ниже среднего, доход ниже среднего, особенно привязаны к своей группе.	Менее подвержены влиянию средств массовой информации, для них важно сорентироваться и увидеть товар на полках в магазине, находятся под влиянием представителей их же группы.
Консерваторы	Статус ниже среднего, редкие социальные контакты, определенное сопротивление переменам.	Сложно оказать влияние.

Выводя на рынок новый продукт, фирма должна понимать, что быстрое принятие его различными группами зависит не только от их характеристик, но и от особенностей товара, а также от представления его рынку.

В общем, скорость и степень принятия зависит от:

- преимуществ, которые новый продукт предоставляет покупателю;
- степени "новизны" продукта (чем новее продукт, тем медленнее идет процесс принятия);
- степени сложности нового продукта (чем он сложнее, тем длительнее процесс одобрения);
- легкости проверки и апробирования продукта, чем проще проверить (небольшая упаковка, пробные образцы), тем быстрее идет процесс принятия;
- видимости продукта и его явных преимуществ (продукт, выставленный и демонстрируемый во многих магазинах, будет принят быстрее).

Таким образом, разрабатывая новый продукт, необходимо принимать во внимание все эти факторы. Если на фазе представления продукта сбыт замедляется, можно принять следующие маркетинговые меры:

В политике продвижения - поставить целью завоевание максимальной части раннего большинства.

В сбытовой политике - увеличить число демонстраций и показов, количество точек сбыта.

Следует отметить, что меры, принимаемые в области ценообразования, не слишком эффективны, главным образом, потому, что первые две категории принимающих потребителей не слишком чувствительны к изменениям цен.

Таким образом, предлагаемые маркетинговые мероприятия в области новых продуктов и услуг позволят фирмам более успешно реализовать сформированную инвестиционную стратегию и улучшить свою конкурентоспособность

В.Н. Калышенко

*Самарская государственная
экономическая академия*

РАЗВИТИЕ ВЫСТАВОЧНОГО МАРКЕТИНГА

В современной концепции маркетинга выставкам придается особое значение. Многие американские фирмы более 20% всех средств, выделенных на маркетинг, используют в качестве затрат на подготовку и участие в выставках или выставках-ярмарках. Еще более значителен удельный вес этих затрат в европейских фирмах. Он достигает 25%. Такое положение обусловлено тем, что многие фирмы видят в выставках-ярмарках важный инструмент маркетинга, позволяющий им успешно решать существующие проблемы, обусловленные, прежде всего, необходимостью эффективной товарной, ценовой политики, сбыта и продвижения.

Выставочный бизнес в России находится в стадии интенсивного развития. В настоящее время в России активно работают более 80 выставочных объединений, постоянно возрастает количество предпри-

ятий-участников выставок. Около 10% фирм ежегодно участвует более чем в 10 выставках в различных регионах России. Все большее количество российских предприятий стремится представить свою продукцию на зарубежных выставках. Развитие выставочного бизнеса требует от российских фирм формирования собственной выставочной политики, квалифицированного выставочного маркетинга и менеджмента.

Выставка - это интегрированное коммуникативное средство. По мнению Я.Критсотакиса, выставка-ярмарка - кратковременное, периодически и, в основном, в одном и том же месте проводимое мероприятие, в рамках которого большое количество предприятий (экспонентов) с помощью образцов (экспонатов) представляют объективный масштаб товаров и услуг одной или нескольких отраслей.

Рассматривая современную роль выставок, маркетологи условно выделяют основные направления выставочного маркетинга.

Первое - выставочный маркетинг как инструмент формирования выставочной политики предприятия. Он предполагает получение достоверной информации о выставках, маркетинговый анализ статистических данных по предыдущим выставкам, определение рейтинга.

Второе - маркетинг как инструмент подготовки к выставке. Сложившееся состояние в настоящее время в виде рынка потребителя требует от предприятий необходимости продвигать свою продукцию и активно использовать выставки. В этой ситуации выставочная политика требует решения ряда сложных задач, формирования концепции участия в выставках, разработка программы мероприятий по рекламе и PR, создание концепции, разработка дизайна и заказ выставочного стенда, подготовка раздаточных материалов.

Третье - выставочный маркетинг как инструмент работы на выставке. Выставка в данном понимании не только инструмент позиционирования предприятия, продвижения его товаров но и возможность проведения маркетинговых исследований. Выставка предоставляет исключительные возможности по сбору и анализу информации, касающейся отношению посетителей к предприятию, его продукции, восприятие посетителями выставочного стенда, раздаточных материалов, оценка выставочной политики конкурентов, анализ общих тенденций развития данного товара

Оценим выставочную деятельность ЗАО "Самарская кабельная компания". Предприятие, участвуя в выставке, ставит цели:

- продемонстрировать последние достижения и тенденции развития кабельной техники российских и зарубежных производителей, а также техники монтажа и прокладки кабельных сетей, коммутирующей аппаратуры, муфт, концевых и соединительных устройств;

- продемонстрировать последние достижения науки и техники и содействовать скорейшему их внедрению в производство кабелей, проводов, аксессуаров, арматуры и кабельных систем;

- способствовать развитию кооперационных связей производителей продукции со своими поставщиками и потребителями;

- способствовать расширению международного научно-технического сотрудничества и долгосрочных коммерческих связей между различными сторонами.

ЗАО "Самарская кабельная компания" участвует в выставке уже не первый год. Это отличный способ показать себя и посмотреть на других, так как основные конкуренты также постоянные участники выставок. Компания покупает стенд площадью 35 кв.м. Выставки имеют большое значение - с их помощью происходит частичное формирование пакета заказов. Собранная информация используется в текущей работе и имеет коммерческую ценность, здесь проходят ряд важных переговоров, презентация новинок. Для всеобщего обозрения ЗАО подготовлен дипломат с образцами выпускаемой продукции, который привлекает всеобщее внимание, так как таких дипломатов больше у участников. Также постоянно транслируется фильм о компании.

ЗАО "Самарская кабельная компания" отказалась от раздачи каталогов, а заменила их специальными листовками, описывающими конкретный вид продукции. Каждый посетитель выбирает листовку с описанием того изделия, которое его интересует. На стенде постоянно работают заместитель начальника отдела маркетинга, маркетолог, менеджер по продажам, а в первые два дня приезжает дирекция для ведения переговоров и приема наиболее важных посетителей.

Подготовкой к участию в выставке и оформлением документов занимается менеджер отдела маркетинга, который получает множество предложений в течение года, оценивает каждое, советуется с руководством и отбирает лишь наиболее интересные и эффективные (если уже принимали участие). Выбранная выставка должна отвечать следующим обязательным требованиям:

- реальная помощь в выходе на новые рынки;
- участие в выставке конкурентов;
- участие в выставке потребителей;
- выгодное географическое положение;
- имидж выставки.

И.А. Карпов

*Самарская государственная
экономическая академия*

ПРАКТИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Установление оптимальной цены на товар является одной из важнейших задач эффективного функционирования предприятия в условиях рынка. Устанавливать цену невозможно без комплексного исследования рынка, т.к. цена является составляющей комплекса маркетинга микс. То есть цена влияет на уровень спроса, на поведение покупателей, на методы продвижения товара. Поэтому установка цен может быть только в векторе общей стратегии предприятия. Ценообразование напрямую зависит от целей фирмы и соответственно от ценовой стратегии. Однако ценовая стратегия не должна быть закостеневшей, ее необходимо периодически менять вследствие воздействия различных факторов (фазы жизненного цикла, действий конкурентов, воздействий государственных органов, воздействия рыночных тенденций и т.п.). Следовательно, и цены имеют тенденцию к постоянному изменению.

Можно выделить следующий алгоритм исследования рынка в целях эффективного ценообразования:

- отслеживание структуры рынка;
- оценка эластичности спроса;
- оценка жизненного цикла товара (ЖЦ);
- расчет цены;
- корректировка цен.

Под структурой рынка, в данном случае, подразумевается определение силы конкуренции. Данную величину определяют с помощью индекса Герфиндаля-Гиршмана (НН1), который показывает влияние крупных компаний на состояние рынка и рассчитывается как сумма квадратов долей всех действующих на рынке (в отрасли) хозяйствующих субъектов.

Структура рынка оказывает непосредственное влияние на выбор ценовой стратегии. Например, в условиях чистой монополии наиболее выгодна стратегия снятия сливок. Число хозяйствующих субъектов определяется из специализированных баз данных, либо с помощью мониторинга рекламных обращений. Например, по данным контент-анализа печатных СМИ в Самаре на июнь 2004 г. функционирует около 80 фирм торгующих пластиковыми окнами.

Эластичность спроса по цене. Показывает степень реагирования спроса на изменение в стоимости товара. В случае если спрос на товар является эластичным (то есть изменение цены на 1% влечет за собой изменение в спросе более, чем на 1%), то возможно рассчитать прогноз сбыта с помощью найденных коэффициентов эластичности.

При использовании эластичности спроса по цене необходимо учесть возможности конкурентов также снижать цены, что повлечет за собой изменение в величине рассчитанной эластичности. Для того чтобы просчитать возможные последствия от ценовых действий конкурентов можно применять перекрестную эластичность (степень изменения в спросе на товар при изменении цены конкурентов). В данном случае целесообразно рассчитывать коэффициент только по наиболее крупным конкурентам.

Определение ЖЦ необходимо для корректировки стратегии ценообразования. Для каждого товара ЖЦ соответствует определенный уровень спроса, определенный тип покупателей и как следствие определенный набор маркетинговых мероприятий. Часто определить ЖЦ товара представляется очень затруднительным, поэтому его определяют только через экспертные оценки. ЖЦ можно рассчитать по динамике объемов продаж в комплексе с динамикой валовой прибыли.

Для каждого товара ЖЦ определяется индивидуально. Фирма может рассчитать также ЖЦ марки на конкретном рынке. Данный показатель можно рассчитать, опираясь только на внутрифирменные отчетности.

Расчет цены товара. Словарь экономических терминов определяет следующие методы ценообразования:

- административные;
- затратные (по издержкам производства);
- рыночные;
- контрактные;
- параметрические (с учетом параметров качества).

Затратные методы ценообразования являются относительно простыми, чем можно объяснить их популярность. Затратные методы ценообразования предполагают расчет цены продаж путем прибавления к издержкам производства некой определенной величины (обычно это желаемая прибыль либо средняя прибыль по отрасли). Данный метод ценообразования целесообразно применять при определении нижней границы цены.

Корректировка цен. Ее необходимо проводить постоянно. Наиболее простой является корректировка с учетом изменения собственных издержек.

Н.С. Кистенева

*Самарская государственная
экономическая академия*

ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НА ПРОЦЕСС УСТАНОВЛЕНИЯ ТАРИФОВ НА ТРАНСПОРТНЫЕ УСЛУГИ

Необходимость государственного регулирования транспортных тарифов определяется высоким уровнем монополизации рынка транспортных услуг, в том числе наличием естественных монополий (например, ОАО "Российские железные дороги"). Регулирование деятельности монополий или, как альтернатива, их реорганизация с помощью включения антимонопольных и других рыночных рычагов - принципиальный вопрос, который решается в каждом конкретном случае на основе комплексного анализа.

Если транспортная монополия относится к категории естественных, то ее деятельность жестко регулируется государством либо она является государственной собственностью. Органами регулирования естественных монополий могут применяться следующие методы регулирования деятельности субъектов естественных монополий:

- ценовое регулирование, осуществляемое посредством определения (установления) цен (тарифов) или их предельного уровня;
- определение потребителей, подлежащих обязательному обслуживанию, и (или) установление минимального уровня их обеспечения в случае невозможности удовлетворения в полном объеме потребностей в товаре, производимом (реализуемом) субъектом естественной монополии, с учетом необходимости защиты прав и законных интересов граждан, обеспечения безопасности государства, охраны природы и культурных ценностей.

Если транспортная монополия не относится к естественной, то регулирование осуществляется с помощью рыночных методов (налоговое регулирование, разукрупнение предприятий, ограничения на их слияние и пр.).

Государственное регулирование тарифов и сборов или их предельного уровня происходит посредством внесения изменений и дополнений в действующие тарифные руководства, разработки и введения в действие новых базовых тарифов, определения методов их изменения, а

также определения правил ценового регулирования и контроля за действием установленных тарифов и сборов и правил их применения (см. таблицу).

Регулирование тарифов по видам транспорта

Вид транспорта	Характер регулирования
Железнодорожный	Базовая схема и уровень тарифов и их дифференциация определены Прейскурантом № 10-01. Решение о внесении изменений в Прейскурант принимаются непосредственно Правительством или соответствующими организациями
Морской Перевозки Услуги морских портов	Тарифы определяются условиями рынка морских перевозок Тарифы на погрузо-разгрузочные работы и сборы определяются государственными органами
Речной Перевозки Услуги речных портов	Тарифы не регулируются Тарифные ставки определяются одним из двух способов: 1. индексируются ставки тарифов Прейскуранта № 14-01 2. рассчитываются самостоятельно перевозчиками
Автомобильный Перевозки Услуги АТП	Тарифы не регулируются государством Тарифные ставки определяются одним из двух способов: 1. индексируются ставки тарифов Прейскуранта № 13-01; 2. рассчитываются самостоятельно перевозчиками
Авиационный Перевозки Услуги аэропортов	Тарифы определяются перевозчиком самостоятельно Тарифы и сборы регулируются государственными органами по установленному перечню работ и услуг

Таким образом, специфика формирования тарифов на транспортные услуги позволяет использовать следующие методы ценообразования:

1) большая часть предприятий транспорта определяет цену на услуги затратным методом путем прибавления к себестоимости услуги установленной нормы прибыли (рентабельности);

2) комплексный характер услуги позволяет широко использовать установление цены в рамках номенклатуры предоставляемых работ и услуг:

- в рамках ассортимента работ и услуг транспортное предприятие устанавливает цены в зависимости от вида перевозимого груза, типа используемого подвижного состава, перегрузочных механизмов и т.д.;

- цены на сопутствующие услуги, например, такие как хранение, страхование, информационные услуги не регулируются государством и могут устанавливаться свободно, компенсируя вынужденные потери рентабельности при реализации основных услуг;

3) основу транспортного тарифа составляет расстояние перевозки, таким образом, основным методом ценообразования для транспортных предприятий является установление цены по географическому принципу;

4) особенностью транспорта является зависимость от климатических условий, что делает необходимым использование сезонных цен на основные и сопутствующие услуги;

5) возможность свободного установления цен на производимые работы и услуги позволяет использовать различные способы ценового стимулирования:

- скидки за объем перевозимых грузов, постоянным клиентам, за предварительный платеж;

- предоставление кредита на выполнение услуг;

- предоставление дополнительных бесплатных услуг в случае перевозки определенного количества грузов, постоянным клиентам и т.д.

М.В. Китаева, Д.А. Данилов
*Самарская государственная
экономическая академия*

РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРОСЕРВИСА

Сокращение парка тракторов, зерно- и кормоуборочных комбайнов, почвообрабатывающих и посевных машин, высокий износ техники, нехватка финансовых ресурсов для приобретения оборотных средств привели к неспособности сельхозтоваропроизводителей в значительной мере осуществлять расширенное производство. Одним из путей выхода из сложившейся ситуации можно считать создание интегрированных объединений для оказания предприятиям агросервисных услуг. Для решения этой задачи в Исаκлинском районе в 2001 г. была создана машино-технологическая станция.

Существует несколько вариантов создания МТС. Среди них особо выделяются следующие: преобразование агросервисного предприятия с соответствующим изменением названия, но с сохранением прежней организационно-правовой формы и вхождение в состав обслуживающего предприятия в качестве его структурного подразделения без прав юридического лица.

"ММТС Исаκлинская" была создана первоначально в качестве дочернего предприятия ОАО "Агрофирма Исаκлинская". Данный вариант оказался предпочтительнее, так как, он позволял осуществлять высокую степень свободы при осуществлении производственной деятельности и повысить оперативность при принятии управленческих решений. Учредителями созданного общества стали комитет по управлению муниципальным имуществом администрации Исаκлинского района и ОАО "Агрофирма Исаκлинская". Согласно Уставу, целью создания и деятельности Общества является производство, реализация сельскохозяйственной продукции и извлечение прибыли в интересах участников об-

щества. Иса克林ская машинно-технологическая станция взяла на себя роль координатора деятельности аналогичных агрообъединений северной группы районов области. Также она выполняет функции учебно-методического центра по обучению кадров работе с безводным аммиаком, с минеральными удобрениями и химическими средствами защиты растений.

На момент образования уставный капитал общества составлял менее 1,8 млн. руб., к концу 2004 г. он вырос до 24,5 млн. руб., увеличившись более чем в 13 раз. Этому способствовала взвешенная стратегическая финансово-экономическая политика предприятия. За трехлетний период работы МТС не только сформировала мощный тракторный парк, но и способствовала решению проблемы развала соседних сельскохозяйственных предприятий, которые вошли в ее состав.

Финансовые результаты деятельности хозяйства за анализируемый период функционирования положительны. В среднем общая рентабельность продаж составила 2%, то есть деятельность предприятия можно признать низкорентабельной.

	2001 г.		2002 г.		2003 г.	
	тыс.руб	%	тыс.руб	%	тыс.руб	%
Сельскохозяйственная продукция	-	-	-	-	9206	75,1
Промышленная продукция	-	-	-	-	130	1,1
Товары	824	18,9	1532	24,4	1305	10,6
Работы и услуги	3547	81,1	4741	75,6	1622	13,2
Всего	4371	100	6273	100	12263	100

В первые годы функционирования предприятия в структуре товарной продукции преобладали работы и услуги, оказываемые сельскохозяйственным предприятиям района, осуществление которых приносило убытки. Появление в 2003 году растениеводческих и животноводческих производственных подразделений по новому расставило акценты производственной деятельности предприятия, обозначив приоритеты плановой и фактически полученной прибыли.

Следующим значимым тактическим ходом деятельности ММТС "Иса克林ская" можно считать процесс развития трансформации взаимосвязей между ООО "Агрофирмой Иса克林ская", ООО "ММТС Иса克林ская" и сельхозтоваропроизводителями района.

Примеры подобных формирований существуют. Так, в Белгородской области успешно функционирует ряд высокоинтегрированных агрообъединений. Большинство из них были образованы еще в 1990-х гг. и за прошедший период доказали свою эффективность. Следуя факторной аналогии (высокий уровень административного подчинения и превалирование аграрного производства в структуре занятости населения территории) можно предположить, что в Иса克林ском районе Самарской области сложились все условия для создания аналогичной структуры.

Кроме того, в районе назрела необходимость для расширения уровня технологических полномочий машинно-технологической станции: они могут быть службами, занимающимися комплексным освоением рынка новых прогрессивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур.

Результатом предложенных стратегических изменений в деятельности "ММТС Иса克林ская" может стать значительная степень свободы в оперировании трудовыми, материально-техническими и финансовыми ресурсами. Следствием станет более высокая производительность труда, возможность более интенсивно использовать оборудование, низкие энерго- и ресурсоемкость работ и высокая эффективность капиталовложения.

М.В. Китаева
Самарская государственная
экономическая академия
В.М. Удиванкин
Самарский НИИСХ

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В СЕМЕНОВОДСТВЕ ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР

Ведущая роль в АПК России принадлежит зернопродуктовому подкомплексу. На его долю приходится 22,6% объема валовой продукции сельского хозяйства и 29,3% основных производственных фондов. Основу зернопродуктового подкомплекса составляет непосредственно зерновое хозяйство.

Перед агропромышленным комплексом России стоит задача довести в ближайшие годы валовой сбор зерна до 95-100 млн. тонн. В комплексе мер по решению этой задачи важное место занимает использование биологических факторов научно-технического прогресса, одним из направлений которого является сортомена. Ее экономическая сущность заключается в том, что внедрение в производство нового сорта является наименее затратным и одним из самых экономичных способов увеличения производства зерна. При этом сорт выступает как нововведение, а сортомена - как одно из эффективных направлений инновационного процесса и фактора интенсификации производства зерна.

Стабильность растениеводческой отрасли в значительной мере определяется уровнем селекции и семеноводства. Ускоренное внедрение достижений селекции в производство, постоянное сортообновление и использование на посев высококачественного посевного материала - это наиболее эффективное направление, реально обеспечивающее наращивание производства сельскохозяйственной продукции. По расчетным данным рубль, вложенный в селекцию зерновых культур, оборачивается отдачей в 25-65 руб. Такой высокой эффективностью не обладает ни один элемент технологии возделывания сельскохозяйственных культур.

Семеноводство - важнейшая отрасль АПК страны находится в очень трудном экономическом положении и требует новых подходов для своего развития. Главные проблемы отрасли в следующем: несоответствие нормативной базы современным условиям; слабая интеграция

ПРОБЛЕМА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ НА ПРОМЫШЛЕННОМ РЫНКЕ

селекции, производства семян и маркетинга; резкое снижение инвестиций в семеноводстве; несовершенство регламентации семеноводства (отсутствие механизма сбора роялти, стройной системы сертификации семян) и системы по обеспечению гарантии качества семян на всех этапах - от селекции до потребителя семян; недостаточная подготовленность кадров к работе в рыночных условиях.

Составными звеньями системы семеноводства являются: селекция сельскохозяйственных культур, испытание и охрана селекционных достижений, производство элитных и репродуктивных семян, сертификация семян, система заготовок в федеральный и региональный фонды семян, маркетинг.

В связи с разрушением старой системы распространения сортовых семян по сельхозпредприятиям области, аналогичной новой системы до сих пор не создано. Хотя в последние годы в семеноводстве получила более широкое распространение свободная продажа семян рядовым хозяйствам, в целом для него характерно отсутствие организационно-экономической модели, адекватной рыночным отношениям. Свободная продажа семян элиты и последующих репродукций непосредственно отдельным рядовым хозяйствам складывается стихийно. Вместе с тем только по мере развития рынка семян возможны как свободная продажа семян, так и договорные отношения внутри семеноводческой сети, между производителями и потребителями семян. При этом договор должен выступать не только правовой формой производственно-хозяйственных связей, но и организационно-экономическим инструментом регулирования производства и сбыта семян, включая все звенья семеноводства и использования семян, предусматривать полную экономическую ответственность производителей и потребителей семян за его исполнение.

Поэтому с развитием рынка семян зерновых культур селекционно-семеноводческую деятельность необходимо поставить на четкую правовую основу. Обеспечить ускоренное внедрение новых сортов и гибридов на всей площади их районирования, гарантировать полное удовлетворение потребностей рядовых хозяйств в семенах требуемого качества и ассортимента. Создание переходящих и страховых фондов возможно в том случае, если семеноводство будет развиваться как единый научно-производственный комплекс и представлять собой систему разнообразных организационно-экономических форм (хозяйственные, районные, межрайонные и областные объединения, селекционно-семеноводческие фирмы, ассоциации, НПО, семеноводческие НПС и ПС и др.).

Налаживанию плановой системы сбыта сортовых семян будет способствовать создание уникальной компьютерной базы данных по всем сельскохозяйственным предприятиям области. Отлаженная система дотирования при покупке семян через семеноводческие научно-производственные системы будет способствовать расширению масштабов работы организаций за счет привлечения в них нестабильно работающих хозяйств.

Таким образом, создание модели реализации сортовых семян в Самарской области будет способствовать развитию инфраструктуры и устойчивому функционированию рынка семян.

Особенностями рынка товаров промышленного назначения является то, что предприятия - продавцы выходят на рынок со своими предложениями товаров и услуг, как правило, придерживаясь основной цели - получение максимальной прибыли. На потребительском же рынке покупатели, чаще всего, это частные лица, для которых главной целью является максимальное удовлетворение своих желаний и потребностей.

Однако, если для конечного потребителя ограниченность в финансовых ресурсах является существенным фактором при совершении им покупки, то для промышленного потребителя этот фактор не всегда является решающим. Особенно это актуально для таких предприятий, которые приобретают основное оборудование, которое в последствии становится частью основного капитала и рассматривается фирмой-покупателем как капиталовложения. К такому оборудованию можно отнести различные виды станков, например, токарные, производством которых занимается ОАО "Средневожжский станкозавод" с 1926 г.

При плановой экономике проблем со сбытом на данном предприятии не существовало и предприятие работало на российский рынок и на зарубежные поставки, поскольку качество производимых станков устраивало многих. С переходом страны к рыночным отношениям у завода появляется большое количество конкурентов, как правило это зарубежные компании, производящие более современные виды оборудования. Но в месте с этим, постепенно начали появляться частные предприниматели и небольшие компании, которые организовывали индивидуальные мастерские где необходимо было использовать данное оборудование.

Поскольку у таких небольших фирм и у частных предпринимателей финансовые ресурсы несколько ограничены, то они вынуждены были приобретать оборудование у отечественных производителей - более дешовое, но менее качественное, чем зарубежные аналоги. Поэтому предприятие долгое время держалось лишь за счет таких клиентов.

Затем качество различных видов станков постепенно усовершенствовалось на сколько это позволило техническое и экономическое положение завода, тем самым обеспечивая конкурентоспособность товару как на российском, так и на зарубежном рынке. Однако этого уже было недостаточно, поскольку большая часть клиентов уже была потеряна, а вернуть их в ближайшее время было бы проблематично в силу специфичности товара. Необходимо было искать новые пути по завоеванию клиентов, по их удержанию, и продлению с ними отношений.

Как правило на промышленном рынке можно использовать три пути для привлечения клиентов на свою сторону:

1) усовершенствование технических параметров товара, что уже было сделано на первоначальном этапе выхода завода из кризисной ситуации, и на сколько позволили производственные мощности;

2) налаживание процедуры общения с партнерами - встречи, переговоры, презентации, консультации и т.д.;

3) работа со всем рынком в целом - расширение сбытовой сети, открытие филиалов, дополнительных офисов, реклама и т.д.

Для данного завода наиболее оптимальным, на сегодняшний день, является второй путь, поскольку к новым методам общения с клиентами, которые ранее не использовались, можно прибавить личные контакты с руководителями различных предприятий, которые были наработаны ранее и которые могут оказать существенную поддержку в процессе привлечения клиентов.

Прежде чем начинать работать с тем или иным клиентом необходимо выявить те требования, которые промышленный потребитель предъявляет как к товару, так и к производителю. Затем необходимо проанализировать, какие требования завод может выполнить, а какие нет, причем желательно это аргументировать.

Для промышленных потребителей степень важности качеств поставщика, как правило в большинстве случаев, определяется в следующем порядке:

- качество предлагаемого товара;
- цена товара;
- предоставление кредита;
- доставка поставщиком;
- репутация поставщика;
- широта предлагаемого ассортимента;
- репутация производителя;
- система скидок;
- личные отношения с поставщиком;
- месторасположение офиса поставщика.

Таким образом, опираясь на эту информацию, предприятие-изготовитель должно предлагать свои товары с учетом требований потребителя. Это можно сделать на специализированных выставках, при отсылке коммерческих предложений и при составлении рекламных обращений.

Учитывая особенности товара необходимо подумать о предоставлении сервисных услуг, как например, ремонт станков, переналадка оборудования, обучение персонала, замена неисправных механизмов и деталей и т.д. Причем, в данном случае, организация сервисного центра не является выходом, поскольку клиенты могут находиться на значительном расстоянии друг от друга, а количество закупаемых станков может быть не столь велико (1-2 станка), то возможно ограничиться выездом специалиста по наладке оборудования в наиболее короткий промежуток времени, чтобы предприятие, которое пользуется данным товаром не простаивало и соответственно не несло убытки.

Т.И. Крючкова

*Самарская государственная
экономическая академия*

ВЛИЯНИЕ РЕКЛАМНЫХ УСИЛИЙ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Правильное размещение рекламы и управление рекламной компанией во многом определяются оценкой их эффективности.

Реклама предоставляет покупателям информацию о товарах, подчеркивая выгоду от покупки конкретного товара [1]. Рекламодатели

могут также с помощью рекламы убедить клиента в превосходстве данного товара над остальными.

Насколько эффективно рекламные усилия повлияли на спрос потребителей оценить трудно. И все же предприниматели должны иметь в виду эти цели, начиная свою рекламную кампанию, и всегда стремиться к тому, чтобы их реклама дошла до нужной аудитории в нужное время.

Фундаментальных исследований по оценке эффективности рекламы крайне мало. Большинство методов измерения эффективности рекламы носит прикладной характер и применимо лишь к определенным ее видам. Рекламные агентства расходуют большую часть отпущенных средств на предварительную апробацию рекламных обращений и гораздо меньшую - на оценку эффективности рекламы. До выхода на национальный рынок планируемая рекламная компания должна пройти, во-первых, предварительное тестирование, во-вторых, необходима оценка уровня ее воздействия.

Большинство рекламодателей стремятся измерить так называемый рекламный "коммуникативный эффект" - т.е. потенциальное воздействие рекламы на уровень осведомленности потребителей, знания о товаре или марке и покупательские предпочтения.

Исследование коммуникативного эффекта направлено на определение эффективности воздействия рекламы на потребителя. Такое исследование (его называют также "апробация текстовой части рекламы") проводится как до размещения рекламного объявления, так и после его публикации или трансляции.

Существуют три основных метода предварительного исследования рекламы. Метод прямой оценки предполагает изучение мнений потребителей о различных вариантах одного рекламного обращения (оценка способности объявления привлечь внимание, его "штабельности", рационального и эмоционального воздействия и способности влиять на спрос потребителей).

Методика оценки реального воздействия рекламного объявления далека от совершенства, но если реклама получает достаточно высокую общую оценку, это является признаком ее потенциально высокой эффективности. Во время лабораторных тестов используется аппаратура для измерения физиологических реакций потребителя на рекламное объявление: частота пульса, кровяного давления, степени расширения зрачков, выделения пота. Эти методы исследования позволяют измерить способность рекламы привлечь внимание на степень доверия и отношения потребителей к товару, их намерения относительно совершения покупки.

Оценить коммерческий эффект рекламы в целом значительно труднее, чем ее коммуникативный эффект. На уровень сбыта помимо рекламы влияют многие факторы: характеристики товара, цена, доступность продукта, действия конкурентов. В зависимости от степени контроля компании-поставщика над этими факторами оценка влияния рекламы на уровень продаж затрудняется, или напротив, облегчается. Проще всего оценить влияние рекламы на объем продаж при проведении прямого маркетинга, наиболее сложно - при использовании рекламы, направленной на формирование имиджа фирмы или торговой марки.

Исследователи пытаются оценить влияние рекламы на объем спроса на основе анализа исторических данных, или с помощью экспериментов. Исторический подход заключается в выведении с помощью переноса статистических методик взаимосвязи объемов продаж и затрат на рекламу в прошлые периоды времени. Так, в одной из работ на эту тему изучалось влияние рекламы на продажи одной компании за период с 1908 по 1960 г. [2, с. 604]. Было рассчитано краткосрочное и долгосрочное предельное воздействие рекламы на объем продаж.

Предельные расходы на рекламу в расчете на 1 долл. обусловили повышение объема продаж только на 0,50 долл. в краткосрочном периоде; на основании этого исследователи предположили, что затраты на рекламу были необоснованно велики. Но в долгосрочном периоде предельный коммерческий эффект оказался в три раза большим.

Другое исследование оценивало влияние на спрос трех коммуникативных средств в фармацевтической отрасли. Так, одна из компаний распределяла свой рекламный бюджет следующим образом: 38% на прямую почтовую рекламу, 32% на образцы и специальную литературу и 29% на рекламу в научно-популярных журналах. Анализ влияния рекламы на спрос показал, что реклама в научно-популярных журналах, менее всего используемых как коммуникативное средство, имела самый высокий уровень долгосрочного воздействия, на втором месте оказались образцы и специальная литература и только на третьем месте - прямая почтовая реклама.

Другие исследователи для оценки влияния рекламы на спрос используют экспериментальный подход.

- Воздействие рекламы на лояльность потребителя торговой марке. Проанализировав спрос на табачные изделия можно сделать вывод, что реклама эффективно влияет на рост продаж, обеспечиваемый приверженцами определенной марки сигарет, и менее эффективна в привлечении к ней новых покупателей. Общее воздействие рекламы на формирование приверженности к марке весьма невелико. Более действенными зарекомендовали себя цена товара, его свойства.

- Эффект окружения. Если среда размещения рекламного объявления соответствует его содержанию, эффективность рекламы повышается. Так, воздействие "веселого" рекламного ролика, размещенного в популярном телешоу, вероятно будет более эффективным, чем "серьезного". Кроме того, потребители больше доверяют рекламе по ТВ и радио и охотнее выбирают рекламируемые товары, если объявления были размещены в любимых ими программах.

- Эффект позитивного и негативного обращения. Иногда потребители более восприимчивы к негативным сообщениям, чем к позитивным. Например, компания, выпускающая кредитные карточки, установила контакт с клиентами, которые не пользовались ими в течение трех месяцев. Одной группе таких клиентов разослали сообщения, объясняющие выгоды карточек, а другой группе - с описанием ущерба, кото-

рый понесут потребители, если они не будут регулярно пользоваться карточками. Воздействие сообщения о возможных потерях оказалось намного более эффективным: процент потребителей, которые начали пользоваться карточками после получения негативного обращения, почти в два раза превысил аналогичный показатель группы, получившей сообщения о потенциальных выгодах.

* * *

1. Сирополис Н. К. Управление малым бизнесом. М.: Дело, 1997 С. 471.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб., 2000.

О.В. Кулькин
*Самарская государственная
экономическая академия*

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ И КАЧЕСТВОМ В КОРПОРАЦИИ

Деятельность корпорации можно рассматривать как систему, для которой определяются цели и условия функционирования через взаимосвязь основных элементов: ресурсов, производственного процесса и готовой продукции.

Входом системы являются материально-вещественные потоки ресурсов (средств и предметов труда) и потоки трудовых ресурсов, выходом - материально-вещественные потоки готовой продукции. Производственный процесс переводит вход системы в ее выход, т.е. в результате производственного процесса производственные ресурсы, соединяясь, становятся готовой продукцией.

Целью бизнес-процессов является достижение высокого результата по отношению к затратам, что составляет концептуальную сущность производительности. Для анализа производительности, выявления путей ее повышения нужно, следовательно, рассмотреть те факторы, которые влияют на производительность, обеспечивают ее более высокий уровень.

В условиях преимущественно интенсивного экономического роста, массовой компьютеризации всех сфер человеческой деятельности повышение производительности во все возрастающей степени зависит от качества рабочей силы, условий ее использования, от соответствия профессиональной структуры, форм организации и мотивации труда новым требованиям.

На стадии интенсивного экономического роста эффективность бизнес-процессов, безусловно, повышается также за счет роста производительности овеществленного труда (капиталоотдачи) - чем выше уровень оснащенности производства, чем новее и современнее технологическое оборудование, тем выше доля капиталоотдачи в повышении эффективности бизнес-процесса и, соответственно, меньше доля, связанная с интенсификацией труда.

Даже на самых высокомеханизированных и автоматизированных корпорациях техника и технология сами по себе работать не могут. И без стимулирования труда, мотивации рабочей силы невозможно реализовать тот потенциал повышения производительности, который заложен в новых технологиях и оборудовании

Последовательно выступали в роли полюсов роста производительности отрасли трудоемкие, материало- и энергоемкие, капиталоемкие и, наконец, наукоемкие сектора, при этом темпы роста производительности в последних были в два раза выше, чем в других секторах.

Кроме того, развитие наукоемких секторов производства современного автоматизированного оборудования, роботов, электроники, средств информационных технологий способствует технической модернизации всех отраслей. Сегодня продукция наукоемких отраслей превращается в главный элемент основного капитала.

Рост производительности организации связан с практикой внутрикорпорационного управления, с повышением на разных уровнях управления значимости социальных факторов эффективности бизнес-процессов.

Решение проблемы занятости заключается в интенсификации передела рабочей силы и переподготовки, переквалификации кадров.

Особо следует подчеркнуть, что, как это показывает опыт США и Японии, попытки оградить международную конкуренцию на внутреннем рынке высокими тарифными барьерами, возможно, спасают стране некоторое число рабочих мест, но обязательно негативно сказываются на качестве товаров, динамике производительности бизнес-процессов и их конкурентоспособности.

1. Производительность деятельности корпорации

Экономический анализ, являясь важнейшей функцией управления бизнес-процессами, позволяет оценить эффективность деятельности корпорации кругом показателей. На каждый из таких показателей оказывает влияние целая группа факторов. Знание факторов, умение определять их влияние на эффективность позволяют воздействовать на уровень принятых показателей посредством управления факторами, создать программу и механизм поиска резервов.

При комплексном экономическом анализе, наряду с общими показателями, рассчитываются и частные, или аналитические, показатели. Каждый показатель, отражая определенную экономическую категорию, складывается под воздействием вполне определенных экономических и других факторов-элементов, причин, воздействующих на данный показатель.

Использование ресурсов корпорации может носить как экстенсивный, так и интенсивный характер. Экстенсивное использование ресурсов и экстенсивное развитие ориентируются на вовлечение в бизнес-процесс дополнительных ресурсов. Интенсивное состоит прежде всего в том, чтобы результаты росли быстрее, чем затраты на них, чтобы, вовлекая в процесс сравнительно меньше ресурсов, можно было добиться больших результатов.

С позиций повышения производительности и качества бизнес-процессов интерес представляет переход реализации преимущественно интенсивного типа развития.

2. Производительность процессов - основной показатель бизнес-процессов

Резервы бизнес-процессов классифицируются в основном по источникам повышения эффективности производства, сводящимся к трем группам: труд, предмет труда, средство труда, т.е. в процессе производства следует различать материальные факторы (средства производства) и личностные факторы (рабочая сила). В современных условиях деятельности корпорации все чаще на первое место выступают именно трудовые ресурсы.

Производительность является главным источником экономического роста, поэтому ее повышение путем эффективного использования всех имеющихся ресурсов является лучшей и, видимо, основной стратегией развития корпорации.

Производительность есть отношение объема произведенной продукции или услуг, реализованных корпорацией, к затратам на их создание. Она отражает эффективное использование ресурсов (труда, капитала, материалов, энергии, информации) в бизнес-процессах деятельности корпорации.

Производительность является интегрированным, многофакторным показателем, в котором соединены квалификация и интересы персонала, уровень технологии, качество продукции, качество управления, маркетинга, социальная и экономическая окружающая среда.

Факторы, влияющие на производительность: капитал, технология, методы и средства, качество, людские ресурсы, разработка продукции, маркетинг, организация, менеджмент. Сюда относятся политика, экономическая и социальная стратегия и направление их осуществления, деловой цикл и международная конкуренция, окружающая природная среда, географические и климатические особенности, демографические, структурные и социальные изменения.

3. Факторы производительности

Классификация факторов позволяет очистить основные показатели от влияния внешних и побочных факторов с тем, чтобы показатели, принятые для оценки деятельности корпорации, давали возможность осуществлять поиск резервов.

Классификация факторов на основе их взаимосвязи, причинности, специфичности, самостоятельности, возможности учета и количественного измерения является базой для классификации резервов. Различаются два понятия резервов:

- резервные запасы (например, сырья, материалов), наличие которых необходимо для непрерывного развития бизнес-процессов;
- резервы как еще не использованные возможности развития корпорации, улучшения ее качественных показателей.

В отличие от традиционной производственной трактовки резервов как факта снижения потерь в использовании ресурсов, в современной экономике под резервами понимаются и неиспользованные возможности снижения текущих и авансированных затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов при данном уровне не развития корпорации. Устранение всякого рода потерь и нерациональных затрат - это один путь использования резервов. Другой путь связан с социально-

экономическим и научно-техническим прогрессом как главными рычагами повышения производительности бизнес-процессов.

4. Производительность и управление качеством

Обеспечение качества является всеохватывающей системой, которая распространяется от маркетинговых исследований, научных исследований и разработок, процессов проектирования продукции и технологий, подготовки производства через производство, контроль и хранение продукции до управления, сбыта и сервисного обслуживания. Качество – это всеобщность свойств и характеристик изделия или услуги, которые определяют их способность удовлетворять определенные или подразумеваемые потребности.

В процессе эволюции представленной о качестве бизнес-процессов прошли следующие этапы с направленностью действия:

- на контроль качества;
- обеспечение качества;
- стоимость качества;
- управление качеством.

Совершенствование экономических методов управления качеством, важнейшее место среди которых отводится измерению, прогнозированию, планированию, и стимулированию за повышение качества, не только вписывается в общую программу использования экономических методов управления бизнес-процессами в корпорациях, но и способствует усилению действенности этих методов в повышении эффективности общественного производства.

Качество продукции как фактор и одновременно как объект повышения производительности следует рассматривать в виде системы показателей, дифференцированной и взаимосвязанной по уровням управления и этапам жизненного цикла продукции в соответствии с ее назначением.

Для комплексного плана, отражающего пути повышения качества, разрабатывается комплекс организационных действий по совершенствованию продукции и производственного процесса, при этом производится их группирование по признакам:

- по совершенствованию продукции (повышение технических, эксплуатационных и экономических параметров, создание новых видов продукции и т.д.);
- по улучшению использования материальных ресурсов (сырья, материалов комплектующих);
- по повышению уровня качества труда и использования трудовых ресурсов (улучшение условий труда, нормирования и учета труда, совершенствование форм оплаты и мотивации труда, повышение квалификации работников, совершенствование форм организации труда);
- по улучшению корпорации и управления производством;
- по улучшению финансово-экономической деятельности (совершенствование методов учета затрат, стимулирование за качество и т.д.).

5. Сертификация в системе управления качеством

Сертификация обеспечивает корпорациям возможность выхода со своей продукцией на международный рынок, удовлетворение потребностей и завоевание доверия потребителей на внутреннем рынке.

Система сертификации – совокупность органов, организаций, специальных правил, процедур методов, обеспечивающих проведение независимой, объективной оценки продукции и систем качества и их соответствия требованиям стандартов с последующим документальным удостоверением этого соответствия.

Сертификация строится на следующих принципах: добровольность, объективность оценок, конфиденциальность, специализация, корпорации по сертификации на определенных видах продукции, оплата работ по сертификации; постоянное информирование общества о вновь аккредитованных центрах стандартизации на право сертификации, сертифицированной продукции и аннулированных сертификатов.

Обязательными объектами проверки и оценки при сертификации систем качества является:

- информация о продукции;
- функции и деятельность по управлению качеством продукции;
- производственная и организационная системы, обеспечивающие изготовление продукции, применительно к которой сертифицируется система качества.

Основанием для проведения сертификации является заявка корпорации – производителя продукции, направленная в сертификационный центр, с приложением документации по своей системе управления качеством и информации о качестве продукции.

Руководство по управлению качеством обычно содержит информацию:

- относительно политики в области качества;
- полномочий, ответственности и взаимосвязи между элементами организационной структуры, персоналом, который осуществляет, контролирует работу, оказывающую влияние на качество,
- процедур и правил системы управления качеством.

Информация о качестве продукции должна содержать данные о предыдущих результатах сертификации, экспертизе продукции, рекламациях и претензиях потребителя, испытаниях и т.д.

По результатам проверки составляется отчет с четкой оценкой деятельности корпорации по обеспечению качества продукции, соответственно действующих в организации положений по системе управления качеством, нормативным документам и стандартам государственного и международного уровня, протоколам испытания.

Е.Н. Кукина

*Волгоградский государственный
технический университет*

ФАКТОРЫ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ЗАПУСКА НОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА РЫНКИ

Решая задачу выпуска новой продукции на рынки, корпорации могут применять различные стратегии. Ускорение процессов разработки новой продукции и сокращение ее жизненного цикла означают, что корпорации должны стремиться к предельно сжатым срокам коммер-

циализации продукции с тем, чтобы не дать возможности конкурентам опередить себя. Быстрота выхода на рынки в этой связи представляется важным фактором конкурентного преимущества. Любое запаздывание в запуске продукции на рынок означает потери в сбыте, увеличение периода окупаемости затрат, снижение общего объема прибыли за весь жизненный цикл продукта и ослабление конкурентных позиций. Все эти соображения становятся еще более существенными в случае выхода новой продукции на международные рынки.

Важной чертой современного рынка является конкуренция по ценам, качеству и, что особенно важно, по времени. Быстрота и своевременность разработки и предоставления продукта или услуги важны не только на внутреннем, но и на международном рынке.

Под своевременностью запуска новой продукции понимается готовность продукта к продаже на множественных целевых рынках фирмы в соответствии с плановыми сроками. В этой связи можно выделить понятие "меры своевременности" - отклонения фактических сроков выхода новой продукции на целевые рынки от плановых. Наконец, готовность продукта к продаже означает завершение всех необходимых технических мероприятий, соответствие положениям местного законодательства и выполнение прочих условий коммерциализации новой продукции.

Установление плановых сроков выпуска новой продукции на рынки зависит от квалификации менеджеров, их знания сильных и слабых сторон организации, оценки времени, необходимого для доведения продукта до стадии готовности. Отклонения фактических сроков выхода продукции от плановых связаны с появлением причин, не предусмотренных на стадии планирования. Значительные отсрочки свидетельствуют о существенных управленческих ошибках и имеют немаловажные последствия для деятельности фирмы.

Очевидно, что своевременность запуска новой продукции зависит от ряда факторов, связанных с внешней и внутренней средой организации, продуктовой стратегией и характеристиками продукции.

К факторам внешней среды относятся:

- а) законодательство и государственное регулирование, определяющие порядок, правовые и технические условия сбыта продукции;
- б) технологическая среда, воздействующая по ряду направлений и способная вызвать необходимость в длительной адаптации продукции к соответствующим рынкам;
- в) рыночно-потребительская среда, т.е. степень неоднородности или дифференциации рынка;
- г) конкурентная среда, степень интенсивности конкуренции.

К внутренним факторам, т.е. внутрикорпоративным функциям и процессам разработки и коммерциализации новой продукции, определяющим стратегию маркетинга, можно отнести:

- а) организацию разработки и освоения новой продукции, успешность которой зависит от качества проектного планирования, технических и рыночных исследований, маркетинговой деятельности, уровня технологического планирования, рыночного позиционирования и т.д. Такие факторы, как четкая организация процессов разработки и освоения новой продукции,

обоснованное проектное планирование, высокая степень межфункциональной интеграции и координации должны снижать вероятность нарушений своевременности запуска новой продукции;

- б) механизмы координации деятельности корпорации на многоцелевых рынках; успешное применение административных механизмов координации принятия решений, разработки процедур, планирования, оценки деятельности и контроля результатов.

Важная группа факторов связана с продуктовой стратегией компании и характеристиками продукции. Продуктовая стратегия охватывает такие факторы, как разнообразие целевых рынков, масштабы выделяемых технических и маркетинговых ресурсов, способы осуществления выхода на рынок.

Следует учитывать, что запуск нового продукта на диверсифицированные рыночные сегменты может потребовать существенной его адаптации, с точки зрения как технологии, так и маркетинга к рынкам дополнительных капиталовложений в конструирование и маркетинг и даже организационной перестройки.

Важное значение имеет и соответствие проекта освоения новой продукции существующим в компании маркетинговым и техническим компетенциям и ресурсам.

Качественная характеристика продукта рассматривается как важнейший фактор его успешного продвижения на рынке. Кроме того, важное значение имеют условия и преимущества использования и обслуживания продукта в восприятии потенциального потребителя. Так, принятие рынком инновационной продукции существенно замедляется, если потенциальные потребители считают инновацию несовместимой со сложившемся типом потребительского поведения или слишком сложной для освоения.

А.В. Новикова
*Брянский государственный
технический университет*

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Сегодня проблеме конкурентоспособности в нашей стране уделяется особое внимание. Не случайно В.В. Путин возвел конкурентоспособность в ранг национальной безопасности.

Анализ показывает, что единого подхода к определению понятия конкурентоспособности в настоящее время не существует. Очевидно, что деятельность предприятия состоит из огромного количества повторяющихся бизнес-процессов, каждый из которых представляет собой последовательность действий и решений, направленных на достижение определенной цели. Прием заказа клиента, доставка товара, начисление зарплаты сотрудникам - все это бизнес-процессы. Таким образом, эффективность деятельности предприятия (и, следовательно, его конкурентоспособность) в значительной степени определяется эффективностью реализации бизнес-процессов на этом предприятии.

На основе вышесказанного можно дать следующее определение: конкурентоспособность предприятия - совокупность свойств и характеристик его бизнес-процессов, позволяющих обеспечить эффективность функционирования предприятия на рынках товаров, капитала и труда при любых изменениях внешней и внутренней среды.

Для того чтобы стать конкурентоспособным предприятием, необходимо:

1. Обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособность товара подразумевается оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя.

2. Поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а следовательно и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли. Этот показатель характеризует возможность успешной работы организации в будущем. Необходимо иметь в виду, что успех в текущей деятельности не всегда гарантирует успешное будущее.

У менеджеров возникает естественный вопрос оценки ранга своего предприятия среди конкурентов. Установление своего места в рыночной среде - первый шаг в управлении конкурентоспособностью предприятия.

Для целей управления конкурентоспособностью необходимо наличие объективного инструмента ее оценки. В настоящее время на российских предприятиях общепринятой методики оценки конкурентоспособности нет. Зарубежный опыт в этой области крайне скудно освещается в литературе. Кроме того, в книгах зарубежных ученых - Котлера, Портера, Друкера, Мескона, Самуэльсона, Томпсона и др. - специфические особенности решения проблемы конкурентоспособности в России, естественно, не учитываются. А так как эти книги являются еще и сугубо информационно-описательными, то результативность их изучения российскими специалистами как была, так и остается незначительной.

Каждое предприятие оценивает свою конкурентную позицию по собственной методике, а суть и эффективность ее применения не афиширует. Необходимо отметить, что по мнению большинства российских специалистов в области конкурентоспособности отечественным предприятиям нужны не используемые за рубежом методики оценки конкурентоспособности субъектов хозяйствования, позволяющие оценить в основном лишь их рейтинг, а методики оценки реальных и потенциальных конкурентных преимуществ как отдельных предприятий, так и отраслей отечественной промышленности. Такие методики дали бы четкое представление обо всех составляющих конкурентоспособности России, позволили бы выработать конкретные рекомендации по ее развитию.

На ЗАО "Производство вагоностроения УК БМЗ" в городе Брянске применяется один из матричных методов оценки конкурентоспособности - SWOT-анализ (угроз, преимуществ, сильных и слабых сторон предприятия). Анализ матрицы показывает, что предприятие имеет слабую позицию в конкурентной борьбе, крайне низкую эффективность производства и нестабильность сбыта, тогда как внешние факторы характеризуются общим подъемом экономики и повышающимся спросом

на основную продукцию. Сильной стороной предприятия являются технология производства и кадровый потенциал.

Данный метод оценки конкурентоспособности имеет свои достоинства и недостатки. С одной стороны, он позволяет учесть влияние внешних и внутренних факторов, а также помогает выявить возможности и угрозы. С другой стороны, SWOT-анализ требует длительной и кропотливой работы большой группы экспертов. Он не дает комплексного численного выражения результатов анализа. Таким образом, встает вопрос о необходимости применения другого метода оценки конкурентоспособности, который будет лишен указанных недостатков.

Если взять за основу оценку результатов хозяйственной деятельности предприятия, то одной из наиболее объективных характеристик степени успешности и конкурентоспособности промышленного предприятия можно считать производительность. Производительность это отношение объема произведенной продукции к затратам на ее создание. Она отражает эффективное использование ресурсов (труда, материалов, капитала) в бизнес-процессах деятельности организации.

$$\text{Производительность} = \frac{\text{Количество продукции, реализованной по рыночной цене}}{\text{Стоимость труда} + \text{Стоимость материалов} + \text{Накладные расходы}}$$

Резервы роста производительности классифицируются в основном по источникам повышения эффективности производства, сводящимся к трем группам: труд, предметы труда и средства труда. В современных условиях деятельности предприятий на первое место выступают именно трудовые ресурсы.

Важную роль в оценке и обеспечении конкурентоспособности предприятия играет служба маркетинга. Отдел маркетинга ЗАО "Производство вагоностроения УК БМЗ" выясняет у потенциальных покупателей их потребности и пожелания, анализирует полученную информацию и формулирует на ее основе показатели качества товаров, производство которых должно обеспечить предприятие. Это так называемый сбытовой маркетинг, умелое ведение которого может не только обеспечить успешный бизнес предприятия, но и ликвидировать отставание от основного конкурента - Стахановского вагонного завода, занимающего лидирующее положение на рынке. Но если предприятие, обеспечивая свое развитие, будет ориентироваться только на результаты сбытового маркетинга и передовой опыт производителей, то этим путем оно может лишь приблизиться к лидеру. Чтобы его опередить, необходимо ориентироваться на результаты не только сбытового, но и упреждающего маркетинга.

В соответствии с упреждающим маркетингом предприятие, не спрашивая своих потенциальных потребителей, само придумывает и производит для них товары, которые им нужны и пользуются спросом. Например, лет десять назад никто из потенциальных потребителей не смог бы сказать, что он хочет пользоваться не только обычным, но и мобильным телефоном. Тем не менее, мобильные телефоны были разработаны и стали производиться. Однако и сейчас уже массовое произ-

водство мобильных телефонов с трудом удовлетворяет все еще растущий спрос на них.

Основу упреждающего маркетинга составляет процесс техноэволюции, который развивается не по воле человека, а в соответствии с объективными законами. Поэтому ЗАО "Производство вагоностроения УК БМЗ", как и любое предприятие, вступившее в конкурентную борьбу, должно не только осознать эти законы, но и научиться руководствоваться ими при проведении работ по обеспечению результативности и эффективности своей деятельности.

Н.Г. Паничева

*Самарский институт
Российского государственного
торгово-экономического университета*

РЕКЛАМА И СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА В ООО «ТД "СИБИРСКИЙ БЕРЕГ"»

Вся система маркетинговых коммуникаций должна быть направлена на потребителя в целях изменения его поведения в интересах торгового предприятия. Реклама и стимулирование сбыта представляют собой элементы системы маркетинговых коммуникаций. Это два специальных и одновременно тесно связанных средства сообщения реальным и потенциальным покупателям о фирме, товарах и услугах, цель которых - убедить их совершить покупку.

Маркетинговые решения предприятия, в том числе и в области коммуникаций, в существенной мере зависят от места предприятия в цепочке продвижения товаров от производителя к потребителю.

Производитель должен учитывать требования конечных потребителей, розничной и оптовой торговли.

Предприятие оптовой торговли должно учитывать требования конечных потребителей и розничной торговли, предприятие розничной торговли - требования конечных потребителей.

Чаще всего розничные продавцы используют следующие рекламные коммуникации и способы стимулирования сбыта: реклама в СМИ (на телевидении, радио, в местных периодических изданиях); купоны магазинов розничной торговли; местная наружная реклама (щиты, плакаты, указатели); выкладка товаров на полках и в витринах магазинов; дисплей со "специальными" ценами; рекламные листки на полках магазинов; спонсорство на местном уровне; проведение различных мероприятий в магазинах и др.

Представим набор средств маркетинговых коммуникаций, используемых ООО «Торговый Дом "Сибирский Берег"», которое является эксклюзивным дилером одноименной компании в Самарской области.

Компания "Сибирский Берег" производит и продает разнообразную продукцию, в первую очередь снековой группы. Высокий уровень качества продукции, четко выстроенная структура сбыта, продуманная коммуникативная политика позволяют компании из года в год увеличивать

объемы продаж. Торговые дома "Сибирского Берега" открыты в крупнейших городах России: Москве, Новосибирске, Владивостоке, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Самаре, Ростове-на-Дону, Томске, Усть-Каменогорске.

Товарный ассортимент ООО «ТД "Сибирский Берег"» включает следующие виды продукции: сухарики "Кириешки", "Компашки", "Бомбастер" с различными вкусами; морепродукты "BeerKa"; сухарики для салатов "Кругоны"; панировочные сухари; арахис и фисташки.

В ООО «ТД "Сибирский Берег"» используют разнообразные средства распространения рекламной информации.

Наибольшую долю в рекламном бюджете занимает реклама на телевидении - дорогой, но самый эффективный способ воздействия на целевую аудиторию. Реклама выходит по таким телеканалам как ОРТ, РТР, МузТВ, RenTV. После показа рекламных роликов продукции "Бомбастер" план продаж был значительно перевыполнен.

Второе место в рекламном бюджете отведено рекламе на месте продаж. Она выполняет три основные функции:

- напоминание (напоминание покупателю о проводимых ранее рекламных мероприятиях как конечный этап рекламной кампании);
- акцентирование (расстановка определенных акцентов в торговом зале, выделение данного товара из его конкурентного окружения);
- уведомление (информирование покупателя о новых товарах и дополнительных услугах).

Для этого широко используют POS-средства (материалы), предназначенные для увеличения продаж в торговых точках и рассчитанные на формирование импульсивного спроса. К таким материалам относятся фирменные ценники, вобблеры, диспенсеры, флажки, плакаты, фирменные стойки. Использование POS-материалов и стандартов выкладки марок в торговом зале позволяет значительно увеличить продажи товаров.

Дистрибьюторы компании несут ответственность за продвижение продукции "Сибирский Берег" с помощью POS-материалов.

Рекламе на радио в ООО ТД "Сибирский Берег" отведено около 10% рекламного бюджета. Реклама компании звучит на радиостанциях "Русское радио", Европа плюс", "Авторадио".

Наименьшую долю в рекламном бюджете занимают затраты на промоушн-акции.

К разряду специальных мероприятий, стимулирующих приобретение товаров компании "Сибирский Берег", относится мерчандайзинг.

Снеки относятся к продуктам импульсивного спроса. Это значит, что в большинстве случаев покупатель, проходя в торговую точку, не знает, какой вид снека он купит (сухарики, чипсы или орешки и т.п.) и какую конкретную марку он выберет. Как правило, покупатель принимает решение о покупке снеков непосредственно в самой торговой точке.

С помощью мерчандайзинга торговые точки, реализующие продукцию компании, могут решать следующие задачи:

- увеличить товарооборот магазина в целом за счет увеличения количества лояльных покупателей;
- стабилизировать кривую спроса, избегая резких перепадов покупательской активности;

- привлечь внимание покупателя к новым торговым маркам, новым разновидностям снековой продукции.

Выполняя стандарты мерчандайзинга, ООО «ТД "Сибирский Берг"» обеспечивает наличие товаров компании в каждой торговой точке и их эффективное продвижение.

Ю.А. Рогоза

*Академия маркетинга
и социально-информационных технологий
г. Краснодар*

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эффективность маркетинговой деятельности определяется не только результатами текущей деятельности, но и тем, что предприятие грамотно проводит маркетинговую политику в стратегическом масштабе. Как следствие появляется необходимость уделения внимания проблемам роста бизнеса.

Надо стремиться находить все новые направления применения какого-то продукта, осуществлять поиск новых клиентов. Однако, не всякий рост является оправданным, так как нужно чтобы он приносил хорошие результаты и был сбалансированным.

Можно выделить следующие стратегии роста бизнеса: захват большей доли имеющегося рынка; переход в новые потребительские сегменты; создание новых рынков; разработка новых товаров и услуг; создание или использование новых каналов сбыта.

Одним из перспективных направлений совершенствования маркетинговой деятельности является применение маркетинга, основанного на усилении взаимоотношений с потребителем. В его основе - использование передовых и управленческих и информационных технологий, с помощью которых предприятие собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях принятия решения о покупке, извлекает из нее знания и использует их в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с клиентами.

Задача такого маркетинга - создать, поддерживать и использовать базу данных о потребителях, основанную на информации, полученную из каналов и точек соприкосновения с потребителем. Информационные технологии позволяют быстро реагировать на любые запросы потребителей, делают маркетинг более гибким и готовым к быстрым изменениям.

Также этот метод подразумевает использование функционально-стоимостного анализа и анализа жизненных ценностей потребителей, для того, чтобы выявить прибыльного потребителя. Формулируются предложения, ориентированные на потребителей. Следует доказывать потенциальному потребителю выгоду приобретения товара.

В настоящее время наметилась тенденция развития маркетинга отношений, то есть маркетинга, в основе которого лежит построение взаимовыгодных долгосрочных отношений с потребителями, поставщи-

ками, оптовыми и розничными торговцами. Его цель - максимизация конечных результатов деятельности предприятия за весь период контактов с ключевыми клиентами.

В современных условиях акцент в деятельности предприятий смещается с производства и продажи продуктов на выбор ценностей, их создание и передачу потребителям, то есть переход на маркетинг, движимый потребителем. В этом случае в качестве главного принципа организации деятельности предприятия рассматриваются потребительские сегменты.

Отсюда вытекает усиление роли сегментирования путем проведения специальных количественных и качественных исследований. В основу организации разработки новых товаров и маркетинговых коммуникаций кладутся потребительские сегменты.

Исходя из требований потребителей, должны определяться характеристика товара, выбираться бизнес-стратегия, разрабатываться политика по отдельным инструментам комплекса маркетинга. То есть должно произойти уменьшение роли массового маркетинга и повыситься значимость "точечного" маркетинга.

Ориентируясь на индивидуальные запросы потребителей, многие предприятия должны переходить на работу в рыночных нишах. Рекомендуется работать в нескольких нишах и в каждой из них стремиться быть лидером. Это позволит достичь рентабельности деятельности в каждой из ниш, обеспечить объем сбыта и снизить риск.

Для совершенствования маркетинговой деятельности необходимо проведение анализа потребительской ценности продаваемых товаров. Она подразумевает выгоду потребителя за вычетом его затрат на приобретение и использование конкретного товара. То есть дополнительная ценность должна превышать дополнительные затраты.

Потребители ожидают от производителя непрерывного повышения качества товаров, непрерывных нововведений, снижения цен.

Необходимо стремиться к созданию дополнительной ценности для потребителя, быть консультантами для своих потребителей и разделять с потребителями не только прибыль, но и риски.

Маркетинг должен быть целостным, а не замыкаться внутри одного отдела. Развитие такого маркетинга существенно изменит роль отдела маркетинга. Маркетинг слишком важен, чтобы им занимался один отдел. Сама компания должна быть одним большим отделом маркетинга. Маркетологи должны добиваться большего влияния на предприятии. То есть необходимо поднимать маркетинг на общекорпоративный уровень.

Важно понимать, что не маркетинг, как функциональное звено компании должен доказывать свою значимость, а все функциональные звенья компании должны осознавать значение маркетинга и воспринимать приоритет потребителя как собственную целевую установку.

Для руководителя предприятия не должно быть достаточно данных, представленных маркетологами. Важно и их собственное впечатление о проблеме, основанное на интуиции и субъективных оценках.

Все работники предприятия от руководителя до сотрудников должны планировать и оценивать свою деятельность под углом зрения маркетинга, независимо от того, где они работают. При этом усиливается роль повышения квалификации руководителей и сотрудников маркетинговой службы. Ответственность за результаты маркетинговой деятельности должна переноситься на высокие уровни управления предприятием.

Л.А. Самсонова
Самарский институт
Российского государственного
торгово-экономического университета

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ

Основные тенденции, существующие в секторе розничной торговли России - уход от уличной торговли, формирование крупных сетевых операторов, развитие новых стандартов и форматов торговли, продвижение крупных сетей в регионы страны, увеличение объема торговых площадей.

К концу 2003 года на долю сетевых операторов приходилось около 14% всех розничных продаж. Несмотря на столь низкую пока концентрацию и неравномерность развития сетей в различных регионах, сетевые организации переходят от первичного внедрения в сектор к более глубокому проникновению на рынок. С этой целью компании проводят маркетинговые исследования, направленные на изучение потребительских предпочтений и новых тенденций в стилях покупок, разрабатывают рекламные концепции, с целью улучшить позиционирование своих торговых сетей на рынке (сети "Патэрсон", "Перекресток", "Пятерочка").

В маркетинге сетевой торговой компании сохраняются те же принципы, что и для несетевой:

1) реализация продукции основана на точном знании потребностей покупателей, рыночной ситуации и реальных возможностей компании;

2) наиболее полное удовлетворение запросов покупателей, обеспечение их комплексом дополнительных услуг.

Но есть и некоторые особенности (см. таблицу):

Рассмотрим более подробно вышеперечисленные особенности маркетинга сетевой торговой компании.

В связи с тем, что сетевые компании открывают магазины на разных территориальных рынках: международном, национальном, региональном, им необходимо постоянно проводить маркетинговые исследования новых рынков.

Характеристика особенностей маркетинга для всех типов сетевой торговой компании

№ п/п	Особенность маркетинга	Тип сети			
		Глобальная	Национальная	Межрегиональная	Внутрирегиональная
1	Компания должна иметь опыт проведения маркетинговых исследований всех типов рынков.	+			
2	При анализе внешней маркетинговой среды компании одними из самых важных факторов становятся демографические и социокультурные.	+	+	-	
3	Маркетинг партнерских отношений.	+			
4	Создание и поддержка имиджа компании - долгосрочный процесс, и должен проводиться постоянно.	+			
5	Выбор месторасположения магазина компании: особенность размещения магазина в ТЦ (учет компанией синергетического эффекта)	+			
6	Работа компании по обновлению стандартов и процедур системного мерчендайзинга.	+			
7	За счет того, что компания имеет большие обороты, она способна позволить себе проведение крупных маркетинговых исследований; повысить технологичность компании; имеет возможность внедрить новые технологии торговли - "privat label".	+			

+ - характерно

-- не характерно

Маркетинг партнерских отношений приобретает все большую значимость для торговых сетей. Маркетинг партнерских отношений - это

практика построения долгосрочных взаимовыгодных взаимодействий с ключевыми рыночными партнерами компании (потребителями, поставщиками, дистрибьюторами), в целях установления длительных взаимосвязей.

Долгосрочные отношения с партнерами позволяют сети укрепить свой имидж. Имидж - это восприятие компании или ее товаров обществом. Если дословно переводить с английского слова "image", то в буквальном смысле оно означает "образ".

Формирование имиджа торговой сети процесс трудоемкий и должен проводится постоянно. Имидж сетевой компании можно сравнить с иерархической структурой, во главе которой находятся: миссия, цели и задачи компании, каждый "конечный элемент" (магазин) является составной частью структуры и в случае, если магазин не соответствует миссии, целям либо задачам компании, это влияет на всю деятельность сетевой торговой структуры.

Для того чтобы получить конкурентное преимущество, каждая компания должна найти свои собственные способы дифференцирования предложения. Одним из направлений дифференцирования рыночного предложения компании является имидж.

Построение сильного имиджа компании понадобится сетям через 2-3 года, когда по всем прогнозам произойдет окончательный раздел рынка. По мнению Алексея Сухенко, генерального директора агентства Brand-new Brand (BNB), именно такой срок - не менее 2 лет - нужен на разработку позиционирования и стратегии бренда.

Месторасположение магазина сети способно оказать влияние на имидж сети. Магазин сети может быть расположен в торговом центре. Обычно в торговом центре размещаются магазины не конкурирующих сетей, что способствует увеличению потока покупателей в торговый центр. Торговые сети создают альянсы, которые повышают имидж каждой из сети, за счет того, что "сильные" бренды сетей начинают "работать друг на друга". Например, торговая сеть "Патэрсон" начиная с 2003г. заключает стратегические соглашения с игроками различных рынков: имеет соглашение о стратегическом партнерстве с компанией "Эльдорадо"; с группой компаний "Детский мир" и с другими компаниями. Стратегические соглашения позволяют компаниям быстрее войти в регионы и поддерживать друг друга в работе. Наличие таких договоров у сети может послужить весомым аргументом при размещении магазина сети в новом торговом центре, и может стать гарантом долгосрочных отношений с арендодателем.

Нами было проведено маркетинговое исследование формирования имиджа магазина сети "Патэрсон" в Самаре. В ходе анализа были проведены маркетинговые исследования имиджа торговой сети и имиджа самарского магазина сети (кабинетные, анкетирование и скрытое наблюдение). Они показали, что имидж сети, как и самарского магазина, имеет отрицательные стороны. Такая ситуация скорее всего связана с тем, что понятие "торговая сеть" достаточно новое для России.

Имидж магазина сети должен поддерживаться соответствующей маркетинговой политикой головного офиса. Самое главное, чтобы эта поддержка заключалась не только в жестком контроле работы регио-

нальных магазинов сети, но и в учете рекомендаций руководств региональных магазинов, которые знают особенности развития регионального продовольственного рынка.

Универсам "Патэрсон", который был открыт 8 августа 2003г., являлся базой для проведенных исследований. С 17 июня 2004г. универсам прекратил свое существование. Причиной послужил конфликт между руководствами комплекса и универсама "Патэрсон". Не смотря на конфликт, новый универсам сети "Патэрсон" откроется в конце сентября 2004г. в новом торговом центре.

Эффективная технология мерчендайзинга способна увеличить прибыльность розничной сети. Работа по установлению стандартов и процедур *системного мерчендайзинга* в розничных сетях еще далека от завершения. Системный мерчендайзинг - установленная в компании и закрепленная в качестве стандартов в корпоративных регламентирующих документах и инструкциях организация и управление торгово-технологическими процессами, на базе данных маркетинговых исследований, посредством планировки торгового зала, размещения оборудования, позиционирования товаров с учетом психологических особенностей покупателей и факторов, регулирования их внимания.

Наши крупные национальные сети присматриваются к работе западных сетей и перестраивают свою деятельность, беря на вооружение зарубежные методики. Одной из таких методик, свойственных торговым сетям, является технология "privat label" - выпуск на рынок продукции под собственной торговой маркой. Суть технологии состоит в том, что торговая сеть заказывает производителю произвести определенные товары под маркой сети. Такие розничные сети как "Рамстор", "Перекресток", "Седьмой континент" и "Пятерочка" уже реализуют такую продукцию.

За счет того, что сеть имеет большие обороты, она способна повысить свою технологичность. Использование отечественными торговыми сетями компьютерных систем - необходимость. Только имея компьютерную систему можно проанализировать внутреннюю работу магазина сети, включающего от 5 тысяч и более наименований ассортимента. Известно, что программное обеспечение (в основном сети имеют программу "1С: предприятие") не используется в полной мере. Применения подобных систем на практике ограничивается обработкой и анализом оперативно получаемой информации о поставке, размещении и складировании товаров. Правильные маркетинговые ходы возможны и без применения техники в полной мере, которая в тоже время призвана предоставить материал для более быстрых и точных решений.

Таким образом, конкуренция всегда ведет к прогрессу, где выживают те компании, которые сумеют адаптироваться к новым условиям и максимальным образом оптимизировать свои внутренние издержки. Выше перечисленные особенности маркетинга в сетевой торговой компании: маркетинговые исследования всех типов рынка, маркетинг партнерских отношений, создание и поддержка имиджа торговой сети, создание системного мерчендайзинга, внедрение новых технологий торговли позволяют ей выжить в конкурентной борьбе за покупателя.

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ (ИМК) В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

Коммуникационный процесс принято рассматривать как интерактивный диалог между компаниями и их потребителями, осуществляющийся на стадиях подготовки к продаже, самой продаже, покупки товара и дальнейшего распоряжения им. Современные продавцы для поддержания контактов с потребителями имеют в своем распоряжении многочисленные средства коммуникации: реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личная продажа, прямой маркетинг.

При разработке эффективной программы коммуникаций выделяют восемь основных этапов: (1) определение целевой аудитории; (2) постановка коммуникационных целей; (3) создание обращения; (4) выбор каналов коммуникации; (5) определение общего, выделяемого на осуществление коммуникаций бюджета;

(6) принятие решения о коммуникациях-микс; (7) оценка результатов коммуникаций; (8) управление процессом интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) - это практика унификации всех инструментов маркетинговых коммуникаций, от рекламы до упаковки, предназначенных для формирования обращений, направляемых потребителю. В компаниях, которые используют ИМК, участники рынка координируют инструменты маркетинговых коммуникаций для достижения синергизма, что означает способность каждого отдельного инструмента оказывать более сильное воздействие в сочетании с другими инструментами. Смысл эффекта синергии состоит в том, что согласованное использование различных инструментов коммуникаций позволяет добиться более высокого общего результата, чем раздельное. Другими словами, эффект синергии служит иллюстрацией известной мысли о том, что целое представляет собой нечто большее, чем просто сумму отдельных его составляющих.

Для создания синергии специалисты по маркетинговым коммуникациям должны знать, при каких условиях каждый из инструментов коммуникаций работает наилучшим образом и как можно организовать их совместное использование. Разные виды коммуникаций обеспечивают установление контакта с целевой аудиторией различными способами, причем некоторые из них взаимно дополняют и усиливают друг друга. Кроме того, специалисты фирмы должны понимать, чего можно достичь с помощью того или иного инструмента маркетинговых коммуникаций и в чем заключаются сильные и слабые стороны его использования. Например, реклама способна мгновенно и многократно достигать своей целевой аудитории. Помимо этого, она хорошо информирует потребителей о новых товарах и напоминает им о положительном опыте покупки продукции этой фирмы в прошлом. В тоже время связи с общественностью способны создать маркетинговые обращения, пользуясь

высоким доверием покупателей. Меры по стимулированию сбыта могут оказаться наиболее эффективными при немедленной ответной реакции потребителей, например, когда компания (фирма) создает реальные стимулы для опробования нового товара.

Важно помнить, что использование этих элементов имеет свои плюсы и минусы, поэтому каждый из них наиболее эффективен при решении определенных маркетинговых задач. Применение ИМК на практике затруднительно. Многие исследования показывают, что осуществлению ИМК препятствует то, что называется "подковерной борьбой" между отдельными службами за сферы влияния. Исследования также показали, что даже если клиенты хотят использовать более интегрированный подход, они не знают, как это сделать. Однако, несмотря на сложности, недостаток подготовленных специалистов, все большее количество фирм с успехом используют ИМК в своей маркетинговой деятельности. Согласно исследованию, выполненному по заданию ассоциации содействия маркетингу (*Promotion Marketing Association of Amerika*), 60 из 100 руководителей служб маркетинга рассматривали ИМК в качестве нового важнейшего инструмента разработки маркетинговой стратегии. Некоторые результаты этого исследования, определившие место и степень важности каждого фактора, а также количество маркетологов-респондентов, приведены в таблице.

Чем же обусловлена необходимость интеграции коммуникаций? Одновременно с ростом общемировой конкуренции, развитием технического прогресса и появлением более информированных покупателей компании-производители стали нуждаться в более устойчивой приверженности потребителей к своей продукции и в имидже, который мог бы распространяться по всему миру и оказывать все более сильное воздействие на покупательскую аудиторию. С точки зрения маркетинга, это означает, что фирмы хотели бы добиться более высоких результатов за счет повышения эффективности плана и бюджета маркетинговых коммуникаций.

Факторы, влияющие на маркетинговые стратегии

Место фактора	Фактор	Количество маркетологов-респондентов
1	Интегрированные маркетинговые коммуникации	60
2	Изменение стиля жизни потребителей	55
3	Экономические изменения	45
4	Ежедневные стратегии установления низких цен	32
5	Новые формы розничной торговли	29
6	Интеграция мер стимулирования потребителей и торговли	27
7	Глобализация	26

Применение интегрированного подхода позволяет снизить уровень издержек фирмы, поскольку ИМК тщательно координиру-

ет и взаимно увязывает использование всех элементов маркетинга-микс. Это особенно справедливо для небольших, чувствительных к крупным расходам фирм, которые не могут себе позволить рисковать всеми средствами из бюджета маркетинговых коммуникаций ради проведения единственной рекламной кампании.

ИМК оказывает более сильное влияние по сравнению с обычными маркетинговыми программами, поскольку позволяют исключать противоречия между отдельными видами обращений. При этом чем выше будет совместимость используемых обращений, тем существеннее окажется общий эффект их применения. Так, эффективная программа ИМК помогает облегчить естественный процесс восприятия информации.

Е.В. Фомина
*Волгоградский государственный
технический университет*

ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ БРЭНДИНГА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В период плановой экономики (когда товары еще не были обозначены и связаны с покупателем психологически и эмоционально, не был создан их индивидуально-личностный характер, не была выражена их не продуктовая (имиджевая) сущность) понятие брендинга отсутствовало вообще. Все обиходные продукты продавались для самого "приземленного" потребления, удовлетворения физиологических потребностей и не имели никаких особых самостоятельных ценностей. Человек большей частью покупал товар только для того, чтобы удовлетворить свои потребности в еде, питье, безопасности, и т.д., то есть, руководствуясь практическими соображениями, которые и реализовывались через обезличенные товары.

В качестве примеров можно привести такие торговые марки, как водка "Столичная", пиво "Жигулевское", конфеты "Красная шапочка", телевизор "Горизонт", часы "Чайка" и многие другие. Несмотря на наличие определенной торговой марки, эти продукты нельзя считать брендовыми, несмотря на их большую популярность среди населения. Причина кроется в том, что в условиях всеобщего дефицита и ограниченности выбора потребитель ориентировался не на торговую марку, а на иные характеристики, первой и наиболее важной из которых была цена. Более того, покупатель был лишен возможности выбора, и сам факт наличия на прилавке того или иного товара являлся достаточным условием для его покупки.

На *втором этапе*, товары становятся все более стандартными, унифицированными и технологичными. В новых формирующихся представлениях потребителей неотъемлемым элементом и участником становится бренд, но вначале только национальный бренд как бренд одного продукта. Товарам, сходным по цене и качеству, не остается ничего другого как при своей подаче потребителю постепенно замещать свои физические атрибуты на эмоциональные, социальные, эстетические и т.д.

На *третьем этапе* развития общества и брендов появляется много различных товаров, отличных друг от друга. Бренды расширяются, захватывая под себя, объединяя своей идеей принципиально различные товары. При этом обладание брендованным продуктом становится неотъемлемой частью уже не столько удовлетворенного физического, сколько социального и психологического комфорта.

Как свидетельствуют результаты исследований, на данном этапе развития брендинга российские потребители уже воспринимают компоненты бренда (фирменного названия, фирменного знака, дизайна, стиля, слогана и т.д.) как важную составляющую товара, повышающую его ценностную значимость и престиж. По данным фирмы "Ри-Вита Маркетинг" способность отечественных потребителей распознавать бренд при покупке возросла с 14% от общего числа покупателей в 1996 г. до 29% в 1998 г., а упаковку как фактор, определяющий выбор отметили в 1998 г. уже 33% покупателей [1, с. 10].

Эти данные подтверждают необходимость использования технологий брендинга отечественными производителями для того, чтобы "перехватить инициативу" у зарубежных конкурентов, давно начавших рекламную обработку населения российских регионов. При этом необходимо иметь в виду, что сложившийся бренд характеризуется "степенью продвинутости" и "степенью лояльности бренду" в целевой аудитории покупателей и в ее отдельных сегментах. Это хотя и субъективные, но измеряемые понятия, результатами которых становится стоимостная оценка бренда, производимая с помощью замеров степени его известности.

На третьем этапе, когда производители осознали, что региональный потребитель предпочитает продукцию региональных предприятий, стали формироваться и активно развиваться региональные бренды. Однако их появление вызвано не только этой причиной. Наша страна, в отличие от всех других, в своей структуре имеет множество регионов, что и влечет за собой возникновение региональных торговых марок учитывающих региональную специфику. Региональные бренды стали появляться еще и по той причине, что они изначально нацелены на завоевание внутреннего рынка, в отличие от зарубежных фирм, бренды которых изначально формируются с учетом международных стандартов с целью позиционирования на мировом рынке. Кроме того, региональные производители не в силах сразу создать конкурентоспособный национальный бренд, так как для этих целей помимо высокого качества продукции, требуется сильная рекламная компания, высокий деловой имидж предприятия и т.д. Региональные производители "набирают обороты", постепенно знакомя со своим продуктом своих региональных потребителей. Когда же последние начинают видеть в региональном бренде не просто товар, а товар определенного качества, с определенными характеристиками, у предприятия появляется возможность начать продвигать свой бренд и в другие регионы страны.

Таким образом, российские производители не ставили цель создавать именно региональные марки. Просто они не располагали ресурсами для развития брендов национального масштаба. Как только ресурсы у компаний появились, локальные бренды стремительно вырастали до национальных (например, "Балтика", "Клинское", "Красный Восток", "Афанасий"). В подавляющем большинстве случаев бренды развивались снизу вверх, из регио-

нальных - в национальные. И процесс этот зависел не от потребительских предпочтений, а от финансово-экономического фактора.

На *четвертом этапе* потребители начинают через приобщение к брэндам стремиться к реализации своих моральных, эмоциональных и эстетических потребностей после удовлетворения их на физическом и социальном уровне. Все коммуникации брэнда, в том числе реклама, становятся не столь информирующими потребителя о каких-либо свойствах и атрибутах товара, сколько вызывающие эмоции и приобщающие его к тому стилю жизни, которому в наибольшей степени соответствует сам четко выстроенный брэнд.

Учитывая увеличение количества информации и постоянное возрастание информационной, управленческой и психологически-стрессовой нагрузки на человека, брэнд начинает предлагать человеку решение комплекса проблем, беря, таким образом, своего потребителя под защиту, предлагая под своим именем массу разных товаров. Выбрав тот или иной брэнд с его многоуровневыми преимуществами по "решению всех проблем" и проявляя в дальнейшем лояльность к нему, потребитель избавляется, во-первых, от известного риска при покупке неизвестной марки, а во-вторых, оберегает себя и устраняется от большого потока информации для принятия решения о покупке и в целом о стиле жизни.

В результате брэнд начинает восприниматься целевой аудиторией как "брэнд-религия". Само обозначение понятия "брэнд-религия" является удачным: религия представляет собой внутреннюю (и часто слепую) веру людей во что-то, что от самого человека не зависит. Между тем, в экономике, речь идет о потребителе как агенте рыночных отношений, способном очень разумно формировать рыночный спрос на продукт или услугу. В рамках экономической науки целесообразно использовать другое понятие "брэнд-идея" - идея, которая не отвергает ментальную сущность воздействия на потребителя, но в то же время не принижает его собственную роль как субъекта рынка.

Другими словами, брэнд-религия - это оболванивание потребителя. Брэнд-идея - это вовлечение его в активный процесс создания и реализации продуктов и услуг.

Таким образом, в процессе зарождения брэнд-идеи любой региональный брэнд стремится перерасти не только в национальный, но и международный. Когда количество региональных брэндов растет, а в месте с ними растет и их качество, настоящий сильный региональный брэнд начинает завоевывать не только региональных потребителей, так как его основным отличием уже не является учет исключительно региональных особенностей в процессе продвижения своей продукции. Потребитель уже дифференцируется не по регионам, а по своим потребностям.

Основным конкурентным преимуществом региональных брэндов на четвертом этапе своего развития становятся высокое качество продукта и способность удовлетворить потребителя (не зависимо от его региональной принадлежности) как на физическом, так и на прочих уровнях (социальном, психологическом, эстетическом и т.д.).

С достижением стадии брэнд-идеи, когда предприятие в состоянии завоевать национальный рынок, начинается обратный процесс - развитие брэндов сверху вниз. Не потому, что у предприятий кончились средства, и их брэндов опять "сдулись" до региональных размеров (хотя такой вариант тоже

возможен). А потому, что компании национального масштаба стали уделять больше внимания потребительским предпочтениям. Приходя на новые рынки, они не только продвигают свои национальные брэндовы, но также покупают или создают новые локальные брэндовы.

* * *

1. Глушакова Т.И., Грызунова Н.В. Динамика изменений при принятии решений о покупке продовольственных товаров в 1995-1998 годах // Практический маркетинг. 1998. № 7.

В.К. Чертыковцев
Самарская государственная
экономическая академия

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Сегодня маркетинг начинает рассматриваться как социально - управленческий процесс [1,2].

Ф. Котлер под маркетингом понимает вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Самое важное из понятий маркетинга - нужды человека.

Под нуждой понимается - чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

В основе формирования потребностей лежат ощущения человека.

В 1846 г. немецкий ученый Э. Вебер дал количественное определение соотношению между физическими параметрами сигнала (стимулами) и ощущениями человека, которые формируют его потребности. Он показал, что величина прироста интенсивности, вызывающая отчетливую разницу между двумя стимулами, находится в постоянном отношении к исходной интенсивности. В 1860 г. немецкий ученый Г. Фехнер придал наблюдениям Вебера математическое описание, получившее название закона Вебера - Фехнера.

Закон Вебера - Фехнера можно сформулировать так: ощущения (потребности) человека - L пропорциональны логарифму раздражения X

$$L = \lg \frac{X}{X_0} \text{ (дБ)}, \quad (1)$$

где X_0 - порог восприятия интенсивности раздражения человеком;
X - исходная интенсивность раздражения.

На основе этого физиологического закона формируются материальные потребности человека. Из которого вытекает:

Первое - потребности человека величина не абсолютная, а относительная $\frac{x}{x_0}$. Человек постоянно сравнивает свои восприятия с каким нибудь эталоном. Чем выше расположен эталон, тем больше человеку хочется его достичь.

Второе - потребности человека растут в логарифмической прогрессии, чем больше у человека есть, тем больше ему хочется.

Третье - закон этот не имеет предела. Следовательно, физиологические потребности беспредельны.

Закон Вебера - Фехнера, можно было бы назвать законом "жадности", так как он является самым страшным физиологическим законом человека. Он накладывает свой отпечаток на большинство катастроф, связанных с человеком в его социальной жизни. Войны за передел собственности, воровство, неумная жадность и зависть - вот неполный перечень тех катастрофических моментов человека, которые им формируются.

Это обусловлено тем, что чувствительность анализатора человека изменяется обратно пропорционально входному сигналу:

$$K = \frac{dL}{dX} = a \frac{1}{X}, \quad (2)$$

где a - коэффициент пропорциональности.

Из (2) видно, что с ростом входного сигнала уменьшается чувствительность человека к входному воздействию.

Чем больше человек имеет, тем больше ресурсов требуется для удовлетворения его потребностей. Потребности человека возрастают в логарифмической пропорции, а ресурсы земли ограничены.

У людей множество самых разнообразных нужд. Их можно разделить на:

- духовные - нужда в идеях, знаниях и т.д.;
- физические - нужда в пище, одежде, тепле и безопасности;
- социальные - нужда в общении и привязанностях.

Эти нужды обусловлены человеческой природой. Когда нужда не удовлетворена, человек делает одно из двух:

1) либо ищет средство, с помощью которого нужду можно удовлетворить;

2) либо старается снизить потребность в ее удовлетворении.

В промышленно развитых странах люди стараются найти или создать предметы, которые помогли бы им удовлетворить возникшие потребности.

В менее развитом обществе люди стараются умерить свои желания или удовлетворяют их с помощью того, что имеется в их распоряжении как духовный, так и материальный фактор. Это является важным моментом в процессе управления маркетингом.

Несмотря на то, что многие ученые обращали внимание на эту особенность, однако до сих пор процесс регулирования маркетингом строится в основном на материальной основе, т.е. на прибыли. Чем выше прибыль, тем эффективнее считается система.

Человеческие потребности растут по мере развития общества. Вместе с ними возрастает и количество предметов, вызывающих у людей интерес и желание обладать ими. Производители же, с одной стороны, стараются расширять ассортимент товаров и услуг, способных удовлетворить эти потребности, а с другой - стимулируют появление новых потребностей.

Потребности людей практически не ограничены, чего не скажешь о ресурсах для их удовлетворения.

В работе И.С. Шкловского "Вселенная Жизнь Разум" [4] приводятся глубокие исследования процесса увеличения населения нашей планеты и потребляемыми ресурсами за последнее тысячелетие.

Кривая роста народонаселения Земли может быть представлена гиперболическим законом:

$$N = \frac{c}{t_0 - t}, \quad (3)$$

где c - коэффициент пропорциональности;

$t_0 = 2030 \pm 5$ лет точка возможной катастрофы.

Отсюда следует, что ежегодный прирост населения планеты пропорционален величине

$$\frac{dN}{dt} = \alpha N^2. \quad (4)$$

Возникает естественный вопрос в состоянии ли ресурсы земли и развитие производительных сил удовлетворить растущие потребности народонаселения?

Основным показателем здесь является производство энергии всех видов. Оказывается, что рост производства энергии за это время очень хорошо следовал экспоненциальному закону.

В настоящее время человечество ежегодно производит энергию, соответствующую производству ~5 млрд. т. антрацита. Ежесекундное производство составляет около $6 \cdot 10^{19}$ эрг, причем каждые 20 лет эта величина удваивается.

При таких темпах через 200 лет производство энергии вырастет в тысячу раз и достигнет $3 \cdot 10^{22}$ эрг/с. Ресурсы угля и нефти на планете не велики и для их восстановления природе потребуется миллиарды лет. В настоящее время альтернативных источников энергии пока не предвидится.

Угрожающе растет нарушение равновесия между человеческими потребностями и ресурсами планеты.

Бесконтрольное стихийное развитие производительных сил может привести человечество к катастрофе.

Человечеству необходимо сделать выбор и коренным образом изменить стратегию своего маркетингового поведения. От этого будет зависеть вся предстоящая история человечества.

Всестороннее математическое исследование этой проблемы в последние годы проводилось группой весьма компетентных специалистов, известных под названием "Римский клуб".

Прежде всего, тщательно оценивались все ресурсы Земли, которые необратимо расходуются в процессе технологического прогресса человечества.

Конечность ресурсов Земли и их грядущее исчерпание в сочетании с возрастающими потребностями, прогрессирующим загрязнением среды обитания является решающим фактором в будущей истории нашей цивилизации.

Что произойдет, если ничего не предпринимать. Анализ этой модели показал, что, после 2030 г. очень быстро наступит катастрофическая ситуация. Численность населения, а также промышленная продукция начнут резко снижаться, а загрязнение среды - расти.

Любопытна модель развития цивилизации, которая получается при неограниченном увеличении ресурсов. В этом случае причиной коллапса будет катастрофическое загрязнение среды. В поисках выхода из положения авторы из "Римского клуба" предлагают установить жесткий контроль рождаемости при остановке роста промышленности.

В качестве панацеи от ожидаемой человечеством в будущем катастрофы авторы "Римского клуба" предлагают коренным образом изменить стратегию поведения цивилизации вместо стратегии неограниченного роста - полная остановка роста производительных сил (в связи с этим и потребностей населения) и их точная регулировка (концепция "равновесной" цивилизации).

В качестве альтернативы советские ученые предложили модель развития цивилизации, которой катастрофа устраняется не остановкой роста, а разумным управлением капитала. Для этого необходимо большую часть капитала направить на борьбу с загрязнением, восстановлением ресурсов и ликвидацией эрозии обрабатываемой земли. Как это делать пока неясно.

Одним из подходов в маркетинге может служить ограничение материальных потребностей человечества путем увеличения духовной составляющей.

Неживая, живая природа и общество связаны этим единым Мировым дуалистическим законом, объединяющим два начала дух и материю.

Дух (I) и Материя (W) объединяясь в единую дуалистическую систему, находятся в диалектическом единстве и противоречии. Это единство можно представить в виде, управляющей функции (R) [3]:

$$R = W \cdot I \quad (5)$$

Графически эту модель можно представить в виде равносторонней гиперболы (см. рисунок).

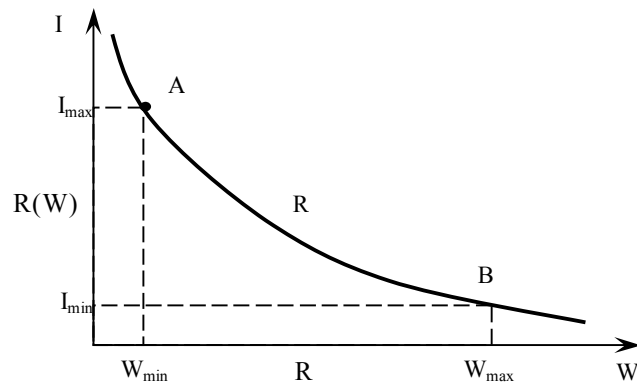


Рис. Дуалистическая модель развития мировых процессов

Человек, как часть мировой системы, связан этим гиперболическим законом, он может перемещаться по гиперболе, но сойти с нее не может. Человек сам выбирает свой путь (точку на гиперболе). Ему дана определенная степень свободы выбора. Но Мировой гиперболический закон он изменить не может. В стремление к высокой духовности (точка A на кривой гиперболы, соответствующая максимуму идеи $I \rightarrow I_{max}$) у человека уменьшаются материальные запросы ($W \rightarrow W_{min}$). И наоборот, стремясь к материальному благополучию ($W \rightarrow W_{max}$, точка B на кривой), он теряет духовный потенциал ($I \rightarrow I_{min}$).

В основе развития любых мировых процессов, в том числе человеческого общества лежит "золотое сечение".

Золотое сечение хорошо представлено рядом Фибоначчи

0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13 и т.д.

Соотношение чисел ряда можно записать в виде

$$x_{i+1} = x_i + x_{i-1}, \quad (6)$$

где i - последовательность чисел в ряде.

Причем предел соотношения предыдущего числа ряда к последующему стремится к "Золотому сечению" числу 0,618.

При $I \rightarrow \infty \lim x_i / x_{i+1} \rightarrow 0,618$.

Золотое сечение показывает, что в природе между духовным и материальным началами не может быть равновесия 50/50. Так как в этом случае система остановится в своем развитии. Для дальнейшего развития социальной системы требуется дисбаланс в сторону духовной составляющей $D = 0,618$.

Если принять сумму двух начал за единицу

$$D + M = 1,0, \quad (7)$$

то из уравнения (7) вытекает, что материальная составляющая должна составлять $M = 0,382$.

Поэтому главной концепцией дальнейшего развития маркетинга может служить духовное, нравственное воспитание человека в области формирования его потребностей с соотношением материальной и духовной составляющих в пропорции

$$\frac{0,382}{0,618} = 0,618.$$

* * *

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Бизнес книга, 1995.
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2001.
3. Чертыковцев В.К. Информационная логистика. СГЭА. Самара, 2004.
4. Шкловский Н.С. Вселенная жизнь разум. М.: Наука, 1987.

КОНТРОЛЬ ПЛАНОВ МАРКЕТИНГА

Жесткая маркетинговая дисциплина является одним из аспектов новой парадигмы маркетинга. Компания должна располагать систематизированной основой контроля маркетинга на разных уровнях.

Но в процедурах контроля многих компаний отсутствуют :

- четкие цели и системы измерения результатов
- оценка прибыльности продуктов
- регулярность процедур контроля
- анализ затрат на складирование и распределение
- оценка эффективности рекламы.

Для контроля планов маркетинга можно использовать три варианта систем контроля: после осуществления плана, систему управляющего и адаптивного контроля.

Система контроля после осуществления плана оценивает результаты маркетинговой деятельности по окончании планового периода. Если результаты не соответствуют поставленным целям принимаются корректирующие действия, чтобы исправить положение в следующем плановом цикле. Система является наиболее простой, кроме того, ряд расходов невозможно измерить раньше окончания планового периода.

При системе управляющего контроля отклонения результатов выявляются во время планового периода (а не после), что позволяет быстро осуществить корректирующие действия. Система управляющего контроля устраняет пробелы контроля после осуществления плана, но требует определенного опыта слежения за результатами и ресурсами.

Система эффективного контроля позволяет вносить изменения в цели и действия по их достижению. Система используется, если внешние условия меняются настолько быстро, что цели теряют свою актуальность.

Система предполагает слежение за внешними факторами - конкуренцией, спросом, технологией.

Таким образом, управляющая и адаптивная системы контроля позволяют вносить изменения в течение планового периода. Различия их в том, что при административном контроле корректируются цели, а при управляющем - они остаются неизменными. В этом смысле административный контроль - упреждающая система. Руководство предвидит изменения внешних условий и разрабатывает новые правила контроля результатов.

Две другие системы относятся к реагирующим: в ответ на выход ситуации из-под контроля, руководства пытается ее исправить.

В процессе стратегического планирования маркетинга компания редко оценивает внешние условия настолько точно, что можно обойтись без корректировок. Поэтому не следует расценивать необходимость корректировки как свидетельство ошибки планирования.

Корректирующие меры обусловлены меняющейся внешней средой и соответственно необходимостью адаптировать планы. Стратегический анализ проводит бригада маркетинговых аудиторов.

В некоторых компаниях есть должность маркетинговых контролеров - инспекторов, которые помогают повысить эффективность маркетинговой деятельности, производят сложный финансовый анализ маркетинговых расходов и полученных результатов, следят за соблюдением планов по прибыли, помогают при составлении бюджетов для менеджеров по маркам, измеряют эффективность продвижения, анализируют публикации в средствах массовой информации, оценивают прибыльность отдельных групп потребителей и географических регионов, обучают маркетинговых работников применению финансовых показателей при принятии решений.

Для успеха компании имеет значение использование каждого ресурса, а не только традиционных элементов маркетинга - микс. Планирование и контроль способен обеспечить новый уровень эффективности работы любой компании.

Российским предприятиям осознание и овладение навыками процесса планирования и контроля маркетинга в большинстве своем еще предстоит.

А.Н. Шептухин
*Самарская государственная
экономическая академия*

МОТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Предприятия относятся к числу основных субъектов, от решений которых зависят уровень экологической безопасности и в конечном счете - благосостояние нынешних и будущих поколений. Экологические ориентиры также существенны для определения менеджерами форм логистики, предполагающей либо переброску готовой продукции на большие расстояния, либо ориентацию на местные сырье и рынки. Кроме того, они важны при принятии решения о производстве продукции (экологически опасной или, наоборот, безопасной для здоровья населения и окружающей среды).

Экологическая проблематика пронизывает все стороны деятельности современной фирмы, оказывая воздействие как на внутренние механизмы принятия управленческих решений, так и на взаимоотношения с партнерами по бизнесу, органами экологического контроля, финансовыми организациями, местным населением и т.д. Многие предприятия и предприниматели начинают понимать, что успешное хозяйствование едва ли возможно без учета экологических сторон их деятельности, связанных с ними шансов и рисков. Охрана окружающей среды становится

предметом практического хозяйственного управления на предприятии и предметом тех отраслей экономической науки, которые занимаются деятельностью предприятия - экономики предприятия, научного менеджмента, маркетинга и теории фирмы.

Все большее число предприятий рассматривают возникшую ситуацию не только как риск, связанный с повышенными природоохранными издержками, угрозой закрытия бизнеса, но и как шанс выхода на новые рынки (например, рынки по производству природоохранного оборудования, экологически чистых продуктов питания), а также как шанс предоставления новых дорогостоящих услуг (по экологическому страхованию, зеленому маркетингу, строительству природоохранных объектов) и т.д. Превращение этих шансов из потенциальных возможностей в реальность во многом зависит от успешного менеджмента охраны окружающей среды и экологического маркетинга. Главной их целью является постоянное улучшение экологической обстановки во всех сферах деятельности.

Экологический маркетинг сегодня является средством приобретения фирмой конкурентных преимуществ одновременно с решением ею экологических и ресурсных проблем. Как и прежде, для ориентированного на перспективу руководства предприятия на самом первом месте стоят такие экономические критерии, как прибыль, производительность и снижение затрат. Сюда же относятся многочисленные юридические и нормативные требования к предприятиям. Именно на этом фоне экология приобретает постоянно возрастающее значение для возможности достижения частных целей, выходящих за рамки экономики производства. Анализ международных рынков ясно показывает, что для поведения покупателя на рынке все большую роль играет экологические характеристики продукта, наряду с его качеством и функциональной надежностью. Поэтому охрана окружающей среды в настоящее время должна становиться целью предприятия по основополагающим экономическим соображениям.

Происходящий в Европе и РФ в течение последних десятилетий и ныне становящийся все более последовательным поворот бизнеса в сторону экологической проблематики осуществляется по следующим мотивам:

А. Политические мотивы: а) ужесточение экологического законодательства; б) гармонизация международных правил и регламентов; в) требования местных административных органов экологического надзора; г) влияние экологического движения и общественности; д) улучшение взаимоотношений с властями и органами надзора.

Б. Экономические мотивы: а) экономия материальных и энергетических ресурсов, а также необходимых для этого финансовых средств; б) сокращение отчислений за загрязнение окружающей среды; в) снижение затрат на переработку отходов и на очистку сточных вод и выбросов; г) интеграция экологической техники в технологический процесс; д) усиление конкурентоспособности благодаря инновациям; е) улучшение экологической обстановки на месте расположения; ж) улучшение состояния здоровья сотрудников.

В. Совершенствование производственных процессов: а) четкое распределение ответственности за экологические аспекты; б) прозрачность процессов принятия решений путем ужесточения менеджмента; в) единая система оценки; г) сокращение привлеченного аудита; д) непрерывность охраны окружающей среды; е) совершенствование экологического сознания сотрудников.

Г. Сокращение рисков: а) сертификат соответствия в результате регулярного аудита; б) соответствие законодательным нормам и требованиям; в) систематическая идентификация слабых мест; г) профилактика чрезвычайных ситуаций, снижение потенциала аварийности; д) сокращение страховых сумм и процентов по кредитам; е) снижение гарантийных рисков организации.

Д. Аспекты маркетинга: а) выполнение требований клиентов, возрастание интереса к проблемам экологической безопасности со стороны покупателей; б) открытие новых возможностей диалога и рекламы; в) формирование доверия и кредита доверия на рынке и у властей; г) расширение рынков сбыта для продукции и услуг предприятия; д) освоение новых рынков, повышение экспортных возможностей; е) повышение рыночной стоимости предприятия; ж) привлекательность для инвесторов и квалифицированного персонала; з) формирование положительно-го образа в глазах общественности; и) завоевание общественного признания и привлечение внимания.

Экологический маркетинг представляет собой важное связующее звено между экологией и предприятием. Он предполагает систематический подход к охране окружающей среды с учетом всех аспектов этой деятельности при соблюдении принципов экологической и экономической эффективности. Систематика выражается в том, что экологический маркетинг применяется не как разовый и неупорядоченный метод, а на постоянной основе и с периодическим контролем. Кроме того, его внедрение должно происходить на базе добровольности, т. е. должно быть мотивировано и инициировано самим предприятием.

М.А. Шмаков

*Волгоградский государственный
технический университет*

ДЕЛОВОЙ ИМИДЖ ФИРМЫ В СТРАТЕГИИ ЕЕ РАЗВИТИЯ

Деловой имидж фирмы может стать фактором, оказывающим значительное положительное или отрицательное воздействие на успешное воплощение корпоративной стратегии развития любого предприятия.

Томас Уотсон-младший, которому удалось достичь более высоких успехов, чем его отец, в должности исполнительного директора компании IBM, в своей речи в Колумбийском университете, произнесенной в 1962 г., утверждал, что между корпоративной стратегией и имиджем компании существует куда более тесная связь, чем кажется на первый

взгляд: "Основные принципы корпоративной культуры, чувство духовной общности, присущее работникам компании, оказывают гораздо большее влияние на результаты деятельности, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, инновации или нормирование времени. Безусловно, все это также необходимо для успеха. Но основным фактором успешной деятельности компании является приверженность ее работников основным принципам корпоративной культуры"[1, с. 518].

Убеждения, цели и практика, определенные в стратегии развития фирмы, могут совпадать или вступать в противоречие с основными принципами ее делового имиджа.

Приведение делового имиджа в соответствие со стратегией фирмы представляет собой достаточно сложную задачу. На первом этапе целесообразно внимательно посмотреть, что представляет собой деловой имидж фирмы сегодня? Какой он? Есть ли он вообще?

Как он соотносится с имеющейся у фирмы стратегией развития - это уже следующий шаг совмещения делового имиджа со стратегией фирмы. От того, насколько он успешен, зависят темпы развития фирмы и ее бизнеса в целом. Если стратегическая цель - завоевание рынка, а у фирмы "подмоченная" репутация, вряд ли, цель будет быстро достигнута.

Третий шаг - это, по сути, подчинение стратегии развития (на какой-то период времени) задачам создания желаемого "образа" (лица) компании. (Например, пиво "Клинское" ассоциируется только с молодежью, а сама компания-производитель как молодая и достаточно продвинутая.)

Четвертый шаг - ликвидация "родимых пятен" на "лице" компании, что позволит динамично добиваться стратегических целей.

Конечное звено - это оценка эффективности усилий и самого делового имиджа, которую объективно проводят рыночные агенты фирмы (как внутренние - ее работники, так и внешние - акционеры, потребители, партнеры, конкуренты). Возможна и собственная самооценка, но она вряд ли будет достаточно объективной в силу своего субъективизма. Объективными здесь могут быть только экономические показатели деятельности фирмы (уровень рентабельности, объем продаж и т.д.).

Хороших результатов компания достигает в том случае, если существует полное соответствие всех уровней стратегии развития предприятия (оперативного, тактического, стратегического), управленческих процессов, механизмов и инструментов ее реализации, чтобы, в конечном счете, все они дополняли друг друга.

Положительный деловой имидж и его тесная связь со стратегией развития фирмы являются мощными рычагами управления персоналом с целью улучшения его работы. Если деловой имидж фирмы противоречит принципам деятельности, необходимым для достижения стратегического успеха, в его структуру нужно внести изменения, причем сделать это как можно быстрее, так как продолжительный и глубокий конфликт между основными положениями имиджа и стратегии фирмы ос-

лабляет, а может и полностью разрушить все усилия менеджеров по реализации выбранной стратегии.

Тесная связь между деловым имиджем и стратегией развития позволяет повысить эффективность работы персонала двумя путями:

1. Условия работы, созданные с учетом полного соответствия делового имиджа компании процессу эффективной реализации стратегии, обеспечивают сотрудников системой правил, определяющих, как им осуществлять деятельность внутри и вне компании и как работать, понимая свои непосредственные задачи. Работники корпораций с высокоорганизованной деловым имиджем не тратят время понапрасну на выяснение, что и как им нужно делать - их корпоративная культура обладала целой системой правил, привычек и четких установок, определяющих поведение сотрудника в целом. В организациях со слаборазвитой корпоративной культурой, когда нет связи стратегии с деловым имиджем, отсутствие четких установок и атмосфера неопределенности работы приводят к неуверенности сотрудника и напрасной трате его усилий.

2. Деловой имидж, поддерживающий стратегию развития, превращает работу в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников; он имеет свою структуру, свои нормы и свою систему ценностей, а также обеспечивает приверженность персонала идеалам корпорации. В результате сотрудники лучше понимают, что они должны и чего не должны делать, и предпринимают все усилия для того, чтобы добиться большего успеха для фирмы.

Приведенное далее утверждение является важным заданием для руководства при реализации стратегии фирмы: для внедрения и претворения в жизнь стратегического плана деловой имидж должен идти параллельно со стратегической линией корпорации. Оптимальным условием является рабочая среда, функционирующая вместе с корпоративной стратегией таким образом, что работа по стратегическим направлениям ведется с наибольшей эффективностью.

Так, например, не только проводимая стратегия помогла японским корпорациям завоевать американский автомобильный рынок. Именно сложившаяся культура вдохновляет рабочих на совершенствование процесса сборки автомобиля, создание конструкционных материалов, наиболее подходящих потребителю. Благодаря этой культуре Тойота воспользовалась и массой рационализаторских предложений рабочих. За два года количество предложений выросло с 10 тысяч до миллиона, принесла компания прибыли в размере 250 млн. долл.[2, с. 70].

Именно на разработчиках лежит ответственность за выбор такой стратегии фирмы, которая не противоречила бы особенностям и неотъемлемым частям делового имиджа. Как только стратегия определена, менеджеры, занимающиеся ее проведением, должны позаботиться о том, чтобы привести деловой имидж в строгое соответствие с выбранной стратегией и удерживать его в дальнейшем в таком состоянии.

Цель соединения стратегии и делового имиджа носит долгосрочный характер. Необходимо время, чтобы новые убеждения возникли и отложились в умах работников предприятия и общественности. Чем

больше организация, чем глубже новые убеждения, тем больше времени требуется для создания тесной взаимосвязи стратегии и делового имиджа. В крупных компаниях значительные изменения делового имиджа занимает минимум от 3 до 5 лет. В действительности намного сложнее изменить сложившийся деловой имидж, чем создать новый в только что возникшей организации.

* * *

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.

2. Waterman Robert H. The Seven Elements of Strategic Fit // Journal of Business Strategy 2. №3. 1982. P. 70.

Ю.Р.Шнякина

Тольяттинская государственная академия сервиса

ИМИДЖ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Укрепить свои конкурентные позиции возможно не только с помощью цены и качества товара, но и с помощью имиджа предприятия. В условиях рынка, когда на нем присутствует ряд конкурентов, предоставляющих аналогичные по качеству и цене товары, характер конкуренции тяготеет к использованию преимуществ, предоставляемых имиджем предприятия, т.е. тех характеристик, которые формируют благоприятное общественное восприятие у покупателей.

Рост внимания к проблеме формирования сильного (способного оказывать положительное для предприятия влияние на маркетинговое окружение) имиджа не случаен. Сильный корпоративный имидж становится необходимым условием достижения предприятием устойчивого и продолжительного делового успеха. И этому есть вполне разумное объяснение. Во-первых, сильный имидж дает эффект приобретения предприятием определенной рыночной силы, в том смысле, что приводит к снижению чувствительности к цене. Во-вторых, сильный имидж уменьшает заменяемость товаров, а значит, защищает предприятие от атак конкурентов и укрепляет позиции относительно товаров-заменителей. И, в-третьих, сильный имидж облегчает доступ предприятия к ресурсам разного рода: финансовым, информационным, человеческим и т.д.

Имидж, являющийся одним из важнейших факторов конкурентоспособности, имеет в сфере торговли особую значимость. Она обусловлена, во-первых, самой спецификой - нацеленностью на удовлетворение насущных потребностей, во-вторых, близостью к покупателю, широкими непосредственными контактами с ним.

Успех или неудача торгового предприятия во многом определяется степенью приверженности ему покупателей. Приверженность же покупателей зависит от субъективной оценки магазина, которая формируется в их сознании. В связи с этим любое торговое предприятие необходимо рассматривать не только с функциональной, но и с рыночно-психологической точки зрения. Благодаря привлекательному имиджу предприятия покупатель воспринимает его как отличный от других, видит его преимущества, отсутствующие у конкурентов, выбирает этот магазин в качестве постоянного места совершения покупок.

Некоторые авторы выделяют следующие элементы имиджа торгового предприятия :

- осязаемый имидж (с ним связано первое впечатление от предприятия);
- неосязаемый имидж (обуславливает ответную реакцию покупателя на обслуживание и отношение к нему сотрудников предприятия);
- внутренний имидж (атмосфера внутри предприятия, отношения внутри коллектива);
- внешний имидж (формируется под воздействием первых трех элементов, а также общественного мнения о предприятии).

Кроме этого, на приверженность покупателя в отношении торгового предприятия могут оказывать влияние самые разные факторы: санитарное состояние магазина, удобные часы работы, наличие парковки, дополнительные услуги, компетентность персонала и т.д.

Наиболее простыми методами изучения приверженности покупателей к торговому предприятию являются записи покупателей в книгах отзывов и предложений или заполнение ими специальных опросных листов. На основе данной информации администрация должна принимать меры по улучшению работы предприятия.

Так как одно и то же предприятие может по-разному восприниматься покупателями, инвесторами, общественностью, необходимо учитывать мнение всех этих групп .

С целью оценки и формирования позитивного имиджа предприятия можно использовать методику , состоящую из следующих этапов:

- анализ маркетинговой среды предприятия и выделение наиболее важных групп общественности;
- формирование наиболее существенных имиджеобразующих факторов для каждой из групп общественности;
- разработка желаемого образа предприятия для каждой группы общественности;
- оценка состояния имиджа предприятия в каждой из групп общественности;
- разработка и реализация плана мероприятий по формированию позитивного имиджа предприятия;
- контроль достигаемых результатов и корректировка плана.

Оценка имиджа может проводиться посредством экспертного опроса представителей соответствующих групп восприятия и сотрудников предприятия. Численность экспертных групп восприятия, может составлять от 10 до 15 человек, что вполне достаточно для формирования

представительной выборки. Для выявления состояния имиджа экспертам предлагается оценить степень соответствия каждого параметра всем компонентам позитивного имиджа путем выставления оценки:

"5" - если состояние данного параметра полностью соответствует позитивному имиджу;

"4" - если состояние данного параметра соответствует не полностью позитивному имиджу;

"3" - если состояние данного параметра слабо соответствует позитивному имиджу;

"2" - если состояние данного параметра совершенно не соответствует позитивному имиджу;

Кроме того, по результатам экспертного опроса высшего руководства предприятия оценивается "зеркальный" имидж предприятия - представление руководства о том, что думают о предприятии различные группы общественности. Экспертный опрос проводится посредством анонимного опроса покупателей, деловых партнеров, сотрудников фирмы, а также представителей местной общественности.

Полученные результаты сводятся в таблицу.

Оценка имиджа предприятия

Параметры имиджа	Оценка соответствия параметров позитивному имиджу	
	Мнение экспертов	Мнение директора
1. Имидж предприятия с точки зрения покупателей		
2. Имидж предприятия с точки зрения деловых партнеров		
3. Имидж предприятия с точки зрения сотрудников		
4. Имидж предприятия с точки зрения общественности		

Имидж многих российских торговых предприятий, как правило, не достаточно соответствует позитивному. Как правило, у директоров представление об имидже собственного предприятия несколько завышенное, несмотря на то, что у потребителей практически отсутствует представление о миссии и целях предприятия, партнеры также отмечают слабую информационную открытость предприятия, а персонал не удовлетворен системой заработной платы и морального стимулирования, предоставленными социальными гарантиями.

Таким образом, процесс формирования имиджа торгового предприятия носит довольно сложный характер и требует осознанного целеобразного поведения.

Эффективная деятельность по созданию позитивного имиджа в совокупности с ценовыми методами дает возможность успешно конкурировать в жестких условиях рынка и реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

О.В. Юдакова

*Самарская государственная
экономическая академия*

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

В переходный период к рыночным отношениям изменяется функционирование предприятий, организаций, учреждений и всех хозяйственных систем. Решающее значение приобретают спрос, предложение, конкуренция, свобода предприятий в выборе стратегии и тактики своего развития.

Все направления маркетинга важны сами по себе, но именно взятые в совокупности и взаимосвязанные, они обеспечивают необходимые условия для успешной работы. Следует помнить о том, что принимаемое в рамках предприятия решение должно отвечать не только текущим интересам, но и долгосрочным целям деятельности.

В современных условиях достичь высоких результатов невозможно без использования хорошо скоординированной модели управления маркетингом, позволяющей вносить коррективы в планово-управленческие решения по направлениям планирования, организации, мотивации, оценки и контроля.

В теории и практике маркетингового управления выделяют следующие уровни при классификации и использовании маркетинговых стратегий:

- корпоративный,
- функциональный,
- инструментальный.

Рассмотрим модель управления маркетингом на примере ЗАО "Капель", который считается одним из старейших производителей. Предприятие было открыто в 1995 г. и является составной частью холдинга "Самарская инновационная компания" (ОАО "СИНКО").

Данное предприятие функционирует в Самарской области и специализируется на производстве лимонада и питьевой воды. Помимо него в нашем регионе сосредоточены еще девять представителей данной специализации, среди которых доля ЗАО "Капель" составляет 24 %.

Используя метод фирмы Boston Consulting Group (BCG), весь выпускаемый ассортимент можно классифицировать следующим образом (см. таблицу).

**Характеристика основных маркетинговых стратегий предприятия
ЗАО "Капель"**

№ п/п	Наименование ассортиментной группы	Относительная доля рынка, %	Темпы роста рынка, %	Портфельные стратегии	Стратегии роста
1	Лимон	13	5	Дойная корова	Проникновение
2	Кола	15	4		
3	Буратино	14	5		
4	Апельсин	9	2		
5	Лимонад	7	17	Звезда	Развитие товара
6	Крюшон	0,75	1	Собака	
7	Экзотик	1	2	Собака	
8	Зеленое яблоко	3	4	Собака	Развитие рынка
9	Плюс	7	15,6	Звезда	
10	Лайм	8	14	Темная лошадка	Развитие товара
11	Ириска	4	50		
12	Клюква	3	60		
13	Леди-лед	3	50	Собака	Проникновение
14	Жигулевская капель	0,25	1,15		
15	Капель 19,2л	12	25	Звезда	

Поэтому можно рекомендовать следующие маркетинговые стратегии для СБЕ предприятия "Капель":

- стратегия "расширения производства" обычно применяется для "темных лошадок" (в нашем случае это "Ириска", "Клюква" и "Леди-лед"), которые имеют шанс вспыхнуть в виде новых звезд;

- стратегия "сохранение" предусматривает сохранение рыночной доли и предусматривается по отношению к сильным "Дойным коровам" (это "Лимон", "Кола", "Буратино");

- стратегия "уборка урожая" означает сокращение расходов быстрее, чем снижаются объемы продаж СБЕ. Она может понабиться для "Капель-Экзотик" и "Крюшон";

- стратегия "деинвестирования" имеет цель ликвидацию бизнеса, и она рекомендуется для "Жигулевской капели".

Таким образом, продуктовый портфель ЗАО "Капель" можно охарактеризовать как устойчивый, перспективный, обеспеченный.

При определении направлений развития фирмы в зависимости от обновления товара и/или рынка используется чаще всего широко известная матрица "товар-рынок", предложенная И.Ансоффом в 1965 г.

Товарный ассортимент ЗАО "Капель" обновляется, в основном, путем разработки новых продуктов, хотя используется и проникновение на рынок и диверсификация, но реже (см. таблицу).

ЗАО "Капель" использует конкурентную стратегию дифференцирования. Она оценивает весь рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся в силу различных его параметров: дизайна, качества, доступности, надежности. В результате цена не играет столь важной роли для покупателей и фирма может установить достаточно высокую цену, а следовательно и увеличить прибыль. Добавочными, положительными сторонами являются высокие барьеры входа на рынок, создаваемые индивидуальностью товара; улучшение отношений с поставщиками благодаря получаемой высокой прибыли; независимость от покупок крупных клиентов, наличие действенной защиты против товаров-заменителей, обусловленной высокой лояльностью потребителей.

В современных рыночных условия достаточно прочные позиции могут завоевать лишь те компании, которые уделяют должное внимание разработке маркетинговых стратегий на функциональном уровне.

Главное содержание функциональных стратегий заключено в разработке плано-управленческих решений по обоснованию выгодного целевого рынка, привлечению максимального количества покупателей и успешному позиционированию для получения желаемых доходов.

Учитывая вышеизложенное, для ЗАО "Капель" характерна комбинация стратегий "концентрации" и "функционального специалиста", которые предполагают фокусирование на одной функции и области деятельности выпускаемых товаров, но для всех заинтересованных групп потребителей.

В переходный период, в условиях "выживания" маркетологи вынуждены искать скрытые резервы для создания конкурентных преимуществ. Эти резервы в большинстве своем сосредоточены в основных инструментах маркетинга - товаре, цене, распределении и продвижении.

Операционный уровень является материальным выражением корпоративных стратегий, конкретных программ по формированию выгодного ассортимента, разработке новых видов товаров, услуг, формированию привлекательных цен и созданию системы сервисного обслуживания.

Таким образом, маркетинговые стратегии позволяют своевременно выявить неудовлетворенный спрос и качественно удовлетворить его, рационально использовать ресурсный потенциал и сфокусировать маркетинговые усилия компании, сформировать достойный имидж и получить признание потребителей.

А.Н. Артемьева

Самарский институт

Российского государственного

торгово-экономического университета

**ФОРМИРОВАНИЕ НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ
КЛИНИНГОВЫХ УСЛУГ**

Сфера услуг и меры по ее регулированию являются относительно новой проблемой для нашей страны. В настоящий момент Россия особенно нуждается в создании стройной, более совершенной системы

правового регулирования сферы услуг. На сегодняшний день в России этим видом деятельности охвачено свыше 40% населения страны, а доля услуг составляет примерно 50% валового национального продукта.

В США в сфере услуг занято около 73% рабочей силы, в Германии - 41%, в Италии - 35%. Свыше 40% размещенных в мире прямых иностранных инвестиций вложено в сферу услуг: в основном торговлю, банковские услуги, страхование.

В последние несколько лет в нашей стране появляются новые отрасли и рынки, которых не существовало ранее; они активно развиваются, формируя спрос на новые услуги.

Так на российском рынке возник клининг - "индустрия чистоты, профессиональная уборка помещений - офисов и торговых центров". Западный клининг, что в переводе с английского слова "clean" означает "убирать, чистить", существует уже около ста лет. В странах Европы и США клининговый бизнес давно сформировался, только на 2001 г. было зарегистрировано порядка 8200 европейских клининговых компаний, которые обслуживали около 53% недвижимости.

Еще до недавнего времени, а во многих местах и сегодня, уборку и чистку связывали с приближением праздников или выходных дней. В эти дни предпринимали в нашем сегодняшнем понимании "генеральную" уборку и чистку. Впервые можно говорить о профессиональной уборке в Европе в 60-70-х годах. С этих пор началось ее развитие, появились специальные инвентарь и химические вещества. Разрабатывались технологии и методы для выполнения различных работ по чистке и уборке. Организовывались первые курсы по обучению профессиональной чистке и уборке. Чистка и ее обеспечение стали самостоятельной отраслью производства, которая обеспечила в Западной Европе работой миллион людей.

Сегодня практически все отрасли производства, инфраструктуры и т.д. ежедневно нуждаются в услугах чистки и уборки. Крупные химические концерны мира выпускают более 100 тысяч различных наименований чистящих веществ. Производится огромное количество машин и инвентаря для повышения эффективности и улучшения качества работы большой армии работников по чистке и уборке.

Профессиональный уход за недвижимостью это не просто уборка, а целый комплекс услуг, включающий в себя: подбор квалифицированного персонала, выбор нужного для вас оборудования и профессиональных химических средств.

Сегодня для России клининговые услуги являются новым видом бизнеса. Раньше, конечно, уборка тоже существовала. Но это был неквалифицированный труд, где главными инструментами были ведро и тряпка.

Отечественный рынок клининговых услуг зародился в 1991 году. Вслед за иностранцами клининговые услуги стали оказывать отечественные фирмы. Естественно, что российский рынок клининговых услуг отличается от европейского степенью распространенности услуг. По данным сайта Международной ассоциации компаний индустрии чисто-

ты даже в Москве только 5-10% промышленных площадей, требующих профессионального клининга, обслуживаются фирмами "уборщиками". В регионах эти показатели еще ниже.

Рынок клининговых услуг в Самаре и Самарской области развит достаточно широко. На нем присутствуют и занимают прочные позиции такие компании, как "Клининг-Эксперт", "F-индустрия", "Чистое дело", "Radnik Servises Samara", "Клининг Самара". Остальные компании либо только начинают свою деятельность в клининговом бизнесе, либо клининг является для них сопутствующей отраслью, либо они предлагают узкий спектр услуг, например, только чистку ковровых покрытий.

Существует несколько факторов, формирующих интерес к профессиональной уборке:

1. На территории области появляются новые промышленные предприятия, восстанавливаются и ремонтируются старые.

2. Благодаря строительному буму появилось достаточное число новых объектов, в частности торговых и офисных центров, банков, гостиниц и т.п. Их площади настолько велики, что для поддержания чистоты необходимо постоянное присутствие штата клинеров.

3. При оформлении интерьеров все чаще используются сложные материалы и особые поверхности, которые можно очистить только с помощью профессиональной техники и химикатов; многие материалы могут быть испорчены при непрофессиональном подборе моющих средств и технологий уборки.

4. Услуги клининговых компаний являются одной из важных деталей, формирующих имидж компании.

Стремительное развитие клининговых услуг и сформировавшаяся потребность в уборочных компаниях получила отражение в стандарте на уборочные услуги. С 1 июля 2002 года в России начал свое действие новый ГОСТ 51870-2002 "Услуги бытовые. Услуги по уборке зданий и сооружений. Общие технические условия".

Настоящий стандарт (ГОСТ Р 51870-2002) "расставил точки над i" по многим существовавшим вопросам. Знание этого документа окажет несомненную помощь специалистам в этой области. В частности, данный стандарт содержит термины и их определения. Вот некоторые из них:

- услуги по уборке - операции, проводимые с целью сохранения эксплуатационных свойств и поддержания в чистом состоянии поверхностей, различающихся по виду, назначению и материалам, из которых они изготовлены, в зависимости от степени их загрязнения;

- услуги по уходу - мероприятия по восстановлению внешнего вида и эксплуатационных свойств поверхностей, связанные с защитой поверхности от старения или предохранением от повреждений;

- химические средства и уборочный инвентарь - товары химического, текстильного, щетинно-щеточного, целлюлозно-бумажного и других производств, а также изделия из металлов, используемые в технологическом процессе оказания услуг по уборке и уходу.

Согласно рассматриваемому ГОСТу услуги по уборке и уходу классифицируют по следующим признакам:

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

С каждым годом в России увеличивается число высших учебных заведений, вступающих на рынок образовательных услуг. Увеличение числа вузов способствует усилению конкуренции между ними. И хотя конкуренция в системе высшего образования только начинается, она уже сейчас заставляет вузы заботиться о повышении качества предоставляемых услуг. Развитие конкуренции в высшей школе сопровождается рядом неблагоприятных факторов, один из которых - демографический спад. В недалеком будущем это может привести к резкому сокращению числа абитуриентов. В этой ситуации единственным способом для вузов заявить о своей конкурентоспособности, а значит выжить в условиях рыночной экономики, является повышение качества образования.

Формируемая в российских вузах система обеспечения качества высшего образования предусматривает разработку систем менеджмента качества (СМК). Актуальность этих работ не вызывает сомнений. В то же время, из тематической подборки статей, опубликованных в журнале "Стандарты и качество" №10/2001г., 4/2002г., 8/2003г., а также из других источников, следует, что при освоении вузами СМК, а именно, по новой версии ИСО серии 9000, возникают определенные трудности. Это, прежде всего:

- различие в целях деятельности государственного и коммерческого вузов;
- отсутствие общего мнения о том, чем именно занимаются вузы - оказанием услуг или организацией образовательного процесса;
- что необходимо брать за показатели качества деятельности вуза, и по каким методикам производить оценку качества образования.

В связи с этим, выразим свою точку зрения на обозначенные аспекты.

Освоение государственными вузами рынка образовательных услуг обусловлено, прежде всего, недостаточным бюджетным финансированием, что, в свою очередь, напрямую сказывается на обеспечении полноценного образовательного процесса. Но для успешного осуществления своей образовательной деятельности вузы должны действовать как субъекты экономической системы рыночного типа, а значит, следовать общим законам спроса и предложения, решая при этом вполне стандартную задачу, - получение максимальной прибыли, не зависимо от того государственный это вуз или коммерческий. Именно от размеров прибыли, получаемой в процессе реализации образовательных услуг, зависит степень обеспечения вуза кадровыми и материальными ресурсами. Это, в свою очередь, позволяет вузу выполнить лицензионные требования:

1. Технологический:

- сохранение эксплуатационных свойств и внешнего вида поверхностей, предметов, помещений, зданий и сооружений (внутри и снаружи), территорий (подметание и уборка мусора, протирка поверхностей и предметов, вакуумная обработка, влажная уборка, выведение пятен, дезинфекция, работы по уборке дорожек, тротуаров, мусора, снега);

- восстановление эксплуатационных свойств и внешнего вида, защита от старения поверхностей, предметов, помещений, зданий и сооружений внутри и наружи (полирование, химическая очистка, грунтование, лакирование, чистка, шлифование, кристаллизация, консервация);

- прочие услуги (дезинсекция, дератизация помещений, озеленение и т.д.).

2. По виду убираемых объектов:

- жилые объекты (внутри и снаружи);

- промышленные, культурные и общественные объекты (внутри и снаружи);

- прилегающие территории.

3. По периодичности:

- первоначальная комплексная уборка;
- ежедневная комплексная уборка и уход;
- еженедельная комплексная уборка и уход;
- генеральная уборка и уход.

Кроме этого, в данном стандарте рассмотрены общие технические требования к услугам по уборке и уходу, требования безопасности. В специальный раздел выделены требования экологической безопасности. Также данный документ подробнейшим образом разъясняет, какая поверхность может считаться чистой и какими методами оценивать качество уборочных работ.

Важно отметить, что настоящий стандарт носит рекомендательный характер и каждая фирма может разработать собственные стандарты по выполнению клининговых услуг. Тогда, вследствие этого, может возникнуть проблема снижения качества выполнения работ. Именно поэтому проблема формирования нормативной базы для российского рынка клининговых услуг остается открытой и требует определенного решения.

Одним из направлений развития нормативной базы клининговых услуг может стать создание ассоциаций индустрии чистоты на различных уровнях (российский, региональный), которые будут заниматься разработкой обязательных требований к услугам клининговых компаний и проверкой их качества.

Несмотря на отсутствие обязательных требований на отечественном рынке клининга, Россия первой из цивилизованных стран ввела государственный стандарт на уборочные услуги, выделив их в отдельную самостоятельную отрасль и, тем самым, сделав шаг вперед на пути формирования профессионального клининга.

- по нормативам кадрового обеспечения профессорско-преподавательским составом;

- требования по обеспечению информационно-библиотечными ресурсами;

- требования по обеспечению учебными площадями.

Следует отметить, что выполнение требований лицензирования, например, увеличение числа студентов в вузах, должно сопровождаться совершенствованием лабораторной базы, ростом библиотечного и информационного ресурсов, увеличением площадей. Но увеличение, в частности, аудиторного фонда, влечет за собой выполнение обязательств по увеличению коммунальных платежей и энергоносителей, а для вузов, не располагающих достаточным количеством собственных площадей, - увеличение платы за арендуемые помещения. К этому можно добавить и то, что ряд вузов размещается в зданиях, отнесенных к памятникам архитектуры, что заставляет их предусматривать в смете расходов средства на капитальный и текущий ремонт этих зданий.

Очевидно, что способность решать с большей или меньшей долей успешности обозначенные вопросы, зависит от системы менеджмента, а так же от того, насколько хорошо организована административно-хозяйственная структура вуза.

Согласно ИСО серии 9000, образовательную деятельность вуза можно представить как целенаправленный процесс обучения и воспитания в интересах общества и государства. Результатом образовательного процесса является образовательная услуга, которая является видом продукции, имеющей следующие характеристики: она не материальна; она создана посредством деятельности поставщика (вуза) и потребителя (учащегося); она вовлекает во внутреннюю деятельность поставщика с целью выполнения запросов и ожиданий потребителя. Образовательная услуга потребляется в процессе осуществления образовательной деятельности и не отделима от учебного процесса.

Необходимо отметить такую специфическую особенность образовательного процесса как:

- длительность (4-5 лет);

- комплексность образовательных услуг (50-60 различных учебных дисциплин);

- длительность использования результатов.

В ходе осуществления учебного процесса результат деятельности вуза представлен образовательными услугами. В случае успешного окончания вуза необходимо говорить уже о совершенно новом результате образовательного процесса - специалисте, который фактически сам является продуктом образовательной деятельности. Иначе говоря, если образовательный цикл завершен полностью (4-5 лет), комплекс образовательных услуг, как продукт деятельности вуза, трансформируется в качественно новый результат - специалиста.

Формализовать критерии качества образовательной процесса сложно, поскольку "в оценке интеллектуальной деятельности слишком сильны неформализуемые аспекты". В связи с этим, на сегодняшний день,

вузы оцениваются на предмет соответствия ключевых показателей, обеспечивающих качество предоставляемых ими образовательных услуг установленным требованиям, главным образом, посредством оценки характеристик материальной и кадровой базы вуза. Но эти характеристики не является показателем качества образовательной деятельности, а свидетельствуют о возможности вуза, его потенциале. Следовательно, при разработке СМК необходимо рассматривать потенциал вуза как ключевой аспект, в обеспечении качества образовательного процесса.

Семейство стандартов ИСО 9000 было разработано для того, чтобы помочь организациям всех видов и размеров внедрять и обеспечивать функционирование эффективных СМК. Данные стандарты являются основой для разработки внутренних стандартов СМК вузов с учетом специфических особенностей конкретного вуза и выступают в качестве своеобразного каркаса СМК, определяя при этом основные ориентиры и цели организации. При этом необходимо отметить, что если для промышленных отраслей, производящих материальные ценности, вопросы управления качеством достаточно четко определены, то в сфере высшего образования вопросы, связанные с созданием и использованием СМК, требуют более глубокого изучения и исследования. Следует избегать механистического переноса опыта освоения стандартов ИСО серии 9000, накопленного в промышленности, в образовательную сферу. При разработке вузами собственных стандартов СМК необходимо учитывать специфику образовательного процесса. В тоже время, излишняя детализация стандарта может привести к ограничению свободы вуза, например, в определении новых учебных планов, снизить их гибкость и разнообразие.

Поскольку система менеджмента направлена на постоянное улучшение деятельности, разрабатываемая вузом СМК должна предусматривать возможность внесения в нее дополнений и изменений с целью учета потребностей всех заинтересованных сторон. Именно постоянное совершенствование СМК, наряду с другими системами менеджмента, позволят вузам успешно конкурировать на рынке образовательных услуг.

СОДЕРЖАНИЕ

Секция 4

МЕНЕДЖМЕНТ

<i>Адырхаев А.Г.</i> Проблема управления агропромышленным комплексом в регионе.....	3
<i>Адырхаева Г.Д.</i> Внутренние резервы повышения эффективности производства.....	5
<i>Акопян Д.А.</i> Мотивация сотрудников и организационная культура фирмы.....	8
<i>Алтухов С.И.</i> Свойства системы управления диверсифицированным предприятием.....	10
<i>Андреев С.А.</i> Финансовый риск-менеджмент в банковской деятельности.....	12
<i>Баумачникова Е.В.</i> Основные тенденции развития прогнозируемых объектов.....	17
<i>Булкаева А.П.</i> Государственная кредитная поддержка предпринимательской деятельности.....	21
<i>Верколаб А.А.</i> Проблемы финансового планирования на промышленных предприятиях.....	25
<i>Гарипов Д.Т., Газаринская Г.П.</i> Проблемы повышения квалификации менеджеров отечественных организаций.....	30
<i>Герасимов А.А.</i> Структура комплекса стратегических целей. Ключевые показатели эффективности.....	32
<i>Грибанова Н.Ф.</i> Теоретические основы управления ценностью капитала и его особенности в условиях рынка.....	34
<i>Гусаков Ю.В.</i> Правильный выбор стратегической деятельности – основа экономического успеха предприятия.....	37
<i>Евдокимов А.Н.</i> Генезис управленческих концепций российской теории менеджмента.....	39
<i>Егорова В.В.</i> Особенности современного бизнес-образования.....	43
<i>Жигайло В.В.</i> Специфические причины неплатежеспособности и банкротства предприятий.....	47
<i>Зуева Е.Ю.</i> Некоторые противоречия концепции управления человеческими ресурсами.....	53
<i>Ильмушкин А.Г.</i> Основные аспекты диверсификации производства в современных условиях рыночной экономики.....	55
<i>Илясова И.Р., Киселева Л.В.</i> Информационные технологии в управлении современным предприятием.....	57
<i>Кадышев В.А.</i> Управление предприятиями в рыночных условиях.....	59
<i>Каменский А.С.</i> Повышение эффективности производства как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий.....	63

<i>Кандрашина Е. А.</i> Проблемы оценки экономической эффективности совершенствования систем процессно-ориентированного управления.....	65
<i>Козлова Е.М.</i> Основные сходства и различия в процессе обучающего коучинга.....	68
<i>Котмышев Д.В., Соловьев Д.П.</i> Влияние механизмов координации на структуру организации.....	71
<i>Кузьмина Н.М.</i> Кадровый потенциал как открытая система.....	73
<i>Лукин С.Г.</i> Управление процессом высшего образования в регионе.....	80
<i>Макаренко О.Г., Кочкин А.А.</i> Влияние организационной конструкции системы управления на конкурентоспособность предприятия.....	82
<i>Марченко Т.И.</i> Процедура целеполагания в системе стратегического планирования.....	87
<i>Мидцев В.Ю.</i> Методы системы анализа и управления хозяйственным риском, влияющим на экономическую безопасность предприятия.....	90
<i>Николаева Е.И.</i> Экономический механизм управления жилищно-коммунальным комплексом муниципального образования.....	94
<i>Никулина Н.Л.</i> Современные проблемы и перспективы кредитования.....	96
<i>Нугайбеков С.Х.</i> Организация обеспечения информационной безопасности как одного из элементов менеджмента риска.....	99
<i>Одинокова М.В.</i> Место службы контроллинга в информационно-управляющей системе.....	103
<i>Петросян К.П.</i> Информационные особенности и технологии в менеджменте.....	107
<i>Полынова Л.В.</i> Факторы формирования финансово-промышленных групп в системе интегрированных корпоративных структур.....	111
<i>Полынова Л.В.</i> Построение ФПГ в рыночных условиях: проблемы, методология, практика.....	115
<i>Попова Л.В.</i> Некоторые проблемы привлечения банковских кредитов предприятиями малого бизнеса.....	120
<i>Седова А.В.</i> Проблема стимулирования малых предприятий в сфере общественных благ.....	122
<i>Соловьева Е.Д.</i> Механизмы создания знаний в организации.....	125
<i>Сточеван О.В.</i> Совершенствование методов оценки инновационных решений.....	127
<i>Сураева М.О.</i> Банковские риски.....	129
<i>Сковородко А.А.</i> Анализ влияния внешних факторов на формирование стратегии устойчивого развития предприятия.....	131
<i>Уланова Ж.Ю.</i> Источники финансирования инвестиций.....	133
<i>Чардымова Н.К.</i> Зарубежный опыт регулирования структурных преобразований в промышленности.....	134
<i>Чечин О.П.</i> Концепция финансового контроллинга в системе менеджмента экономической безопасности предприятия.....	144
<i>Чечин О.П., Нугайбеков С.Х.</i> Организационно-функциональный подход к структуре управления экономической безопасностью предприятия.....	147
<i>Шкатова А.А., Левченко Л.В.</i> Организация риск-менеджмента на предприятии.....	151
<i>Байзаров С.П.</i> Значение человеческого капитала в формировании стратегии управления персоналом.....	154

<i>Афонин Ю.А., Акоюн Д.А.</i> Демотивация сотрудников как фактор стагнации организации.....	156
<i>Денисова А.Л., Ахриев С.А.</i> Проектирование системы реинжиниринга бизнес-процессов нефтяной компании.....	163
<i>Денисова А.Л., Ахриев С.А.</i> Теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний.....	165
<i>Ахриев С.А.</i> Проблемы и перспективы реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний.....	169
<i>Хараева И.Г.</i> Основы организации консалтинговой деятельности.....	171
<i>Денисова А.Л., Хараева И.Г., Печерская Э.П.</i> Методологические аспекты оценки качества консалтинговых услуг.....	176
<i>Хараева И.Г.</i> Современные подходы к анализу и управлению рисками в контексте обеспечения качества консалтинговых услуг.....	186

Секция 5

ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

<i>Аганова Е.Г.</i> Становление коллектива и его психологический климат....	197
<i>Аганова М.А.</i> Тип организационной культуры и сохранение лучших кадров.....	199
<i>Вайсбурд В.А., Богатырева И.В.</i> Новые подходы к использованию коллективных форм оплаты и стимулирования труда в рыночных условиях хозяйствования.....	201
<i>Дудин Г.А.</i> Материальное положение населения (на примере Октябрьского района г. Самары).....	207
<i>Железникова Е.П.</i> Исторические предпосылки возникновения и развития коллективной формы организации труда.....	210
<i>Илюхина Л.А.</i> Совершенствование внутрифирменной работы с персоналом на ЗАО "Самарская кабельная компания".....	212
<i>Картавенко А.Ф.</i> Некоторые проблемы нормирования труда на современном этапе развития экономики.....	217
<i>Киреев Д.В., Захарова С.В.</i> Проблема труда и управления персоналом ..	221
<i>Кондрашева З.Ф.</i> Концепция маркетинга на предприятиях индустрии гостеприимства.....	223
<i>Косарев О.Н.</i> Сравнительный анализ кадровой политики в Америке и Японии.....	225
<i>Мюллер Е.В., Газаринская Г.П.</i> Количественный и качественный состав рабочей силы.....	228
<i>Неунылова О.Н.</i> Теоретические и методологические подходы к оценке образовательной системы в современных условиях.....	230
<i>Пенькова Л.Н., Гороховик С.В.</i> Структура мотивации как основа построения системы стимулирования на предприятии.....	234
<i>Пенькова Л.Н., Казаков В.С.</i> Трудовые ресурсы России и проблемы их рационального использования.....	236
<i>Русин Г.Л., Горевая Е.С.</i> Управление персоналом при проведении изменений на предприятии.....	239
<i>Соловьев Д.П.</i> Основы процессного подхода к управлению персоналом	241

463

<i>Соловьев Д.П., Вязкова А.А.</i> Объективная необходимость и методические основы формирования кадрового резерва организации ..	243
<i>Стегалина Е.А.</i> Необходимые требования к наличию основных качеств работника в кризисной ситуации.....	245
<i>Щеколдин В.А., Заруднева М.А.</i> Анализ состояния нормирования труда на предприятии с использованием информационных технологий.....	248
<i>Луганская А.С., Пушкарева А.В., Трубочников А.А.</i> Диагностика требований к менеджеру по персоналу.....	251
<i>Симонова М.В.</i> Кадровое обеспечение предприятий строительного комплекса.....	253

Секция 6

КОММЕРЦИЯ, ЛОГИСТИКА И СЕРВИС

<i>Авербах В.С.</i> О роли корпоративных сайтов в повышении эффективности бизнеса.....	259
<i>Билюба Ю.В.</i> Пошаговая оптимизация логистических функций мелкооптовых организаций с полным циклом обслуживания.....	261
<i>Билюба Ю.В., Федоров О.В., Сосунова Л.А.</i> Мелкооптовые организации с полным циклом обслуживания: звенья логистических цепочек и систем.....	264
<i>Бутрин А.Г., Гущина И.В.</i> Логистика финансовых потоков.....	266
<i>Дербусалиев А.В.</i> Основные риски проектов по логистическому консалтингу.....	269
<i>Евтодиева Т.Е.</i> Особенности маркетинговой деятельности при реализации электронной коммерции.....	272
<i>Загрязкина Е.Е., Голощанова Т.В.</i> Страхование кредитных рисков при реализации инвестиционных проектов как фактор развития предприятий сферы сервиса.....	275
<i>Казымова Е.П.</i> Роль банковской логистики в товародвижении.....	277
<i>Карпов И.А.</i> Логистизация процесса выбора оптимального варианта прогноза.....	280
<i>Кириллова Л.К.</i> О коммуникационной поддержке стратегии распределения продукции.....	283
<i>Кириллова Л.К., Андреянова И.И.</i> Исследование покупательских предпочтений на рынке кондитерских изделий.....	287
<i>Кобзарев Р.Н.</i> Анализ конкурентной среды на рынке книжной продукции Самары.....	289
<i>Кормина О.И.</i> Маркетинг логистических услуг.....	294
<i>Коновалова Т.А.</i> Влияние выставочно-ярмарочной деятельности на экономическое развитие Самарской области.....	296
<i>Курганова М.В.</i> SWOT-анализ конкурентоспособности компании.....	299
<i>Кухтинова Л.Г.</i> Комплекс государственных и муниципальных социальных услуг.....	301
<i>Менджерес В.Н., Шепель А.В.</i> Анализ потоковых процессов на предприятиях нефтегазодобывающего комплекса.....	303
<i>Нефедов М.Ю.</i> Концепция логистики управления запасами предприятий.....	307
<i>Очурова И.В., Чертыковцев В.К.</i> Анализ методов оптимизации запасов на складах временного хранения.....	309

464

<i>Орлова Е.И., Сальникова Л.Н.</i> Управление сервисом в логистике.....	311
<i>Попова Я.Г.</i> Услуги как конкурентное преимущество "удобного магазина".....	313
<i>Печерская Э.П., Трошина Е.П., Попова Д.Ю.</i> Инновационная деятельность и региональное развитие (на примере Самарской области).....	315
<i>Рыбаков И.В.</i> Особенности развития логистики складирования ООО "Саратовские обои".....	318
<i>Ралык Д.В.</i> Оценка уровня сервиса в розничной торговле.....	320
<i>Сафарова И.М.</i> Методологические аспекты коммерческой деятельности российских предприятий.....	323
<i>Семенова Л.В.</i> Проблемы внедрения системы менеджмента качества на предприятиях сферы сервиса.....	327
<i>Сосунова Л.А., Казымова Е.П.</i> Поточковые процессы в логистической системе товародвижения.....	330
<i>Строгова Е.В.</i> Известность фирмы-рекламодателя как фактор увеличения прибыли.....	334
<i>Строгова Т.М.</i> Рационализация организационной структуры предприятия как фактор повышения эффективности процесса управления.....	335
<i>Строгова Т.М., Цибезова Т.В.</i> Проблемы выхода предприятий на внешний рынок.....	339
<i>Токарев Д.И.</i> Интеграция участников цепочки поставок с использованием стоимостной процессной модели.....	341
<i>Фадеев Н.И.</i> Организационно-экономическое развитие коммерческого предприятия.....	344
<i>Фадеев Н.И.</i> Стратегии организационно-экономического развития коммерческого предприятия.....	347
<i>Хаирова С.М.</i> Аутсорсинг в инновационных процессах региона.....	348
<i>Харина Л.И.</i> Актуальность применения аутсорсинга в России.....	351
<i>Храмцова Е.Р.</i> Поточковые процессы современного биржевого рынка.....	354
<i>Чистякова Е.А., Ильичев А.Г.</i> Некоторые аспекты стимулирования поставщиков продукции для государственных и муниципальных нужд..	357
<i>Чемодурова Н.А.</i> Защита и сохранение продукции как одна из важных функций упаковки.....	362
<i>Шабанов Б.В.</i> Нефтепроводы России: проблемы и перспективы.....	365
<i>Шевченко Т.А.</i> Проблемы развития сферы сервиса в условиях рынка.....	368
<i>Шулаев Г.Д., Сосунова Л.А.</i> Система дистрибуции зерновой продукции.....	370
<i>Яхнеева И.В.</i> Логистический аудит в системе планирования деятельности предприятия.....	375
<i>Яхнеева И.В., Трошина Е.П.</i> Влияние логистики на эффективность бизнеса.....	377

Секция 7

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

<i>Беззуб А.Н.</i> Проблемы службы маркетинга в области алкогольного бизнеса...	380
<i>Бутузова Н.Ю., Калышченко В.Н.</i> Классификация услуг связи на основе маркетингового подхода.....	386
<i>Быкова Н.И.</i> Коммуникационная политика коммерческих банков.....	389
<i>Вильгута О.Ф., Бабкина И.В.</i> Информационно-инвестиционная компания на строительном рынке.....	394

<i>Войткевич Н.И.</i> Персональные продажи в коммуникационной политике ЗАО «ГД "Орион"».....	397
<i>Гутюк Е.Н.</i> Основные показатели оценки эффективности рекламной деятельности коммерческих предприятий.....	399
<i>Евтушенко Е.В., Якушева А.М.</i> Маркетинговые концепции продвижения новых товаров и услуг как составная часть инвестиционной стратегии предприятий.....	401
<i>Калышченко В.Н.</i> Развитие выставочного маркетинга.....	402
<i>Карпов И.А.</i> Практический механизм ценообразования.....	404
<i>Кистенева Н.С.</i> Влияние государственного регулирования на процесс установления тарифов на транспортные услуги.....	406
<i>Китаева М.В., Данилов Д.А.</i> Региональные стратегии развития предприятий агросервиса.....	408
<i>Китаева М.В., Удиванкин В.М.</i> Особенности маркетинга в семеноводстве зерновых культур.....	410
<i>Коржова Г.А.</i> Проблема привлечения и удержания клиентов на промышленном рынке.....	412
<i>Крючкова Т.И.</i> Влияние рекламных усилий коммерческого предприятия на потребителей.....	413
<i>Кулькин О.В.</i> Управление производительностью и качеством в корпорации.....	416
<i>Кукина Е.Н.</i> Факторы корпоративной стратегии запуска новой продукции на рынки.....	420
<i>Новикова А.В.</i> Оценка конкурентоспособности как инструмент управления предприятием.....	422
<i>Паничева Н.Г.</i> Реклама и стимулирование сбыта в ООО «ГД "Сибирский берег"».....	425
<i>Рогоза Ю.А.</i> Перспективные направления совершенствования маркетинговой деятельности.....	427
<i>Самсонова Л.А.</i> Особенности маркетинга в розничной торговой сети.....	429
<i>Федоренко В.М.</i> Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) в современном бизнесе.....	433
<i>Фомина Е.В.</i> Эволюция концепции брэндинга на российских предприятиях.....	435
<i>Чертыковцев В.К.</i> Концепция управления маркетингом.....	438
<i>Чудилина В.П.</i> Контроль планов маркетинга.....	443
<i>Шентухин А.Н.</i> Мотивы внедрения экологического маркетинга на предприятии.....	444
<i>Шмаков М.А.</i> Деловой имидж фирмы в стратегии ее развития.....	446
<i>Шнякина Ю.Р.</i> Имидж торгового предприятия как фактор его конкурентоспособности.....	449
<i>Юдакова О.В.</i> Моделирование процесса управления маркетингом предприятия.....	452
<i>Артемьева А.Н.</i> Формирование нормативной базы клининговых услуг.....	454
<i>Кузьмин В.А.</i> Особенности системы менеджмента качества на рынке образовательных услуг.....	458

Для записей

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Материалы
4-й Международной научно-практической
конференции

25-26 ноября 2004 года

Часть 2

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

Материалы представлены в авторской редакции

Лицензия ИД № 06360 от 30.11.2001.
Подписано в печать 05.11.2004. Формат 60x84/16.
Бум. офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 27,2 (29,25).
Уч.-изд. л. 37,0. Тираж 500 экз. Заказ №

Самарская государственная экономическая академия.
443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.
ООО "ИНСОМА-ПРЕСС". 443011, Самара, ул. Сов. Армии, 217.

**Федеральное агентство по образованию
Правительство 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
4-й Международной научно-практической
конференции**

25-26 ноября 2004 года

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

Самара 2004