

МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

№ 2 2013

СОДЕРЖАНИЕ

16+

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Концептуальные проблемы институционального менеджмента <i>Фролов Д.П.</i>	3
Оценки влияния инфраструктуры на конкурентоспособность бизнеса <i>Мерзлов И.Ю.</i>	9
Синергетическая модель бренда территории инновационного развития <i>Грошев И.В., Шапкина Ю.В.</i>	16
Промышленные объединения и кластеры <i>Алашкевич Ю.Д., Чуваева А.И., Апухтин А.Н.</i>	30
Развитие методики анализа финансовой устойчивости как способа достижения объективной оценки финансового состояния организации <i>Иванова Л.И., Бобылёва А.С.</i>	35

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Место системы маркетинговой информации в стратегическом планировании <i>Богданов Д.В.</i>	43
Исследование прогностического новшества на наличие стратегического соответствия в диверсифицированной организации <i>Артюшина Е.В.</i>	48
Социальная ответственность как основополагающий фактор устойчивого развития промышленного предприятия в рыночных условиях <i>Корсун А.В., Кукушкин И.Г., Вдовенко З.В.</i>	54

ОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Анализ влияния объёмов и структуры выпускаемой продукции на финансовую устойчивость сельскохозяйственных предприятий Ульяновской области <i>Шаброва А.И.</i>	62
Формирование рынка туризма Карагандинского региона Республики Казахстан <i>Мамраева Д.Г., Ташенова Л.В.</i>	70

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Подходы к усовершенствованию систем управления ресурсосбережением на промышленных предприятиях <i>Калюк А.В.</i>	75
--	----

Совместные предприятия: привлекательность проникновения на российский рынок телекоммуникационного оборудования как результат нового законодательного требования <i>Мордвинова Д.Л.</i>	82
Модель регионального центра знаний и коммуникаций в системе здравоохранения <i>Рожкова Е.В.</i>	86
Анализ эффективности лизинговых операций <i>Сажина С.С., Сосунова Л.С.</i>	91
Влияние транспарентности корпорации на оценку качества корпоративного управления <i>Чмель С.Ю.</i>	95
Управление интеллектуальной собственностью <i>Шестакова Е.В.</i>	99

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Управление конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов <i>Лукинова Л.И.</i>	106
Управление деловой репутацией управляющей компании <i>Фёдорова Е.А., Андреева О.А.</i>	111
Модели управления транспортировкой в сложных цепях поставок пищевой промышленности <i>Тюрин А.Ю.</i>	121

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Инструменты повышения результативности личной деятельности руководителя <i>Резник С.Д.</i>	130
---	-----

ДИСКУССИОННЫЙ КЛУБ

Стратегические противоречия: продолжение дискуссии <i>Ковалёв В.А.</i>	138
---	-----

Редакционный совет:

Бузник В.Н. , академик РАН;	Проценко О.Д. , д. э. н., профессор;
Голубков Е.П. , д. э. н., профессор;	Соколов Ю.А. , д. э. н., профессор;
Лемешев М.Я. , д. э. н., профессор;	Философова Т.Г. , д. э. н., профессор;
Мешалкин В.П. , д. т. н., профессор, член-корреспондент РАН;	Щербаков В.В. , д. э. н., профессор

Журнал входит в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки РФ.

Плата с аспирантов за публикацию рукописи не взимается.

Публикация статей производится только после подписания договоров с авторами.

Приглашаем на наш сайт: www.finpress.ru, где вы найдете информацию о журнале и сможете оформить заказ на подписку.

Открыта подписка на on-line версию журнала.
Подробности на сайте: www.dis.ru/SUBSCRIBE

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Фролов Д.П.,

д.э.н., профессор,
заведующий кафедрой
маркетинга и рекламы
Волгоградского государст-
венного университета,
ecodev@mail.ru

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

***Институциональная экономика и менеджмент:
слабые связи***

Несмотря на впечатляющие достижения институционализма в последние десятилетия, его экспансия в теорию и внедрение в практику менеджмента происходят очень медленно, стохастично и противоречиво. Это выглядит очень странным, ведь институциональная экономика как научное направление зародилась и сформировалась в жестком противостоянии неоклассической абстракции «черного ящика» фирмы, описываемого производственной функцией Кобба–Дугласа. Именно «расшифровка» природы фирмы привела к созданию теорий транзакционных издержек, агентских отношений, контрактации, оппортунизма, информационной асимметрии и ограниченной рациональности, вызвавших «институциональную революцию» в микроэкономической науке. Но этот огромный аналитический и конструктивный потенциал всё ещё не применяется должным образом к прикладным вопросам менеджмента.

Сложившаяся ситуация вызвана комплексом объективных причин и отражает рассогласованность каналов трансляции идей институционализма в управленческую науку и практику. Прежде всего сама институциональная экономическая теория как сфера генерации фундаментальных концепций для менеджмента испытывает методологические проблемы. Даже ключевая категория «институт» остаётся дискуссионной, равно как её соотношение с понятием «институция» [6]. По верному замечанию С. Мастена, «широкое значение этого термина носит по сути описательный характер; оно охватывает все виды и все принятые нормы процесса заключения сделок, а также все организации, воплощающие эти виды и нормы, и может быть без труда применено к любому типу поведения или совокупности взаимоотношений, встречающемуся достаточно часто, чтобы приклеить ему ярлык» [12, с. 297–298]. Продолжаются научные споры о сущности и составе транзакционных издержек, а также о способах их исчисления. Но как невозможно управлять тем, что нельзя измерить, так и невозможно измерить то, что не имеет чёткого определения. По неясным причинам институциональные экономисты преимущественно

Ключевые слова:

институциональный менеджмент, функциональный подход, репутационный менеджмент, процессный подход

рассматривают трансакционные издержки не дифференцированно, не выделяя в их структуре общие и средние, удельные и предельные, постоянные и переменные, альтернативные. Этим значительно обедняется аналитическая ценность данной категории и сдерживается широкое применение инструментария трансакционных издержек в теории и практике управления [21].

Ни предмет, ни метод институциональной экономики не имеют однозначной или хотя бы достаточно чёткой трактовки, причем такая неопределённость часто представляется как следствие уникальности этого научного направления. Главной проблемой является отсутствие единой институциональной парадигмы, которую можно было бы адаптировать для менеджмента. В результате институциональные концепции, транслируемые в управленческую науку, или слишком сложны для восприятия и применения, или, напротив, опираются на упрощённые представления об институтах, не создавая парадигмальных изменений в теории менеджмента.

Вместе с тем, по оценкам оптимистов, эмпирические результаты, полученные в менеджменте, активно применяются в институциональной теории, а концептуальные разработки институционалистов — в менеджменте [4, с. 139]. Существует мнение, что в широком круге научных работ представлены результаты приложения институциональных идей к таким стандартным для управленческих исследований областям, как маркетинг, учёт, организационная теория и стратегический менеджмент [17, с. 123]. Преимущественной основой таких работ является методологическая традиция О. Уильямсона [25]. Трансакционные издержки, специфичность активов, информационная асимметрия, оппортунизм и ограниченная рациональность агентов — новые категории, описывающие работу фирм, которые «позволили сделать их экономический анализ более реалистичным и потому — более приемлемым для задач исследования стратегического управления» [2, с. 77]. Но, по большому счёту эти категории и связанные с ними концепции выполняют преимущественно гносеологическую функцию преодоления чрезмерной абстрактности неоклассической теории. Институционализм приближает теорию фирмы к реальности, но всё ещё не даёт практической пользы для управления, поскольку менеджеры постоянно погружены в реальность и знают её лучше теоретиков. Управляющим нужны не разрозненные концепции, а новый, внутренне непротиворечивый образ мышления.

На сегодняшний день институциональная теория менеджмента, как таковая, отсутствует. Даже в паспортах научных специальностей, разработанных экспертными комиссиями ВАК Минобрнауки РФ, при описании области исследований менеджмента институциональные аспекты и соответствующая терминология оказались полностью проигнорированы. Конечно, предметная область управленческой науки крайне обширна, охватывает слабо структурированную массу направлений исследований, в том числе государственного и публичного управления, менеджмента интеграционных образований, конкурентоспособности и международного бизнеса, организационной культуры и корпоративной социальной ответственности, трудовых отношений и лидерства. В работах, посвящённых этим научным проблемам, неизбежно затрагиваются вопросы, имеющие институциональное содержание. Например, государственная политика напрямую связана с созданием структуры регулятивных и контролирующих институтов и органов управления, механизмов их функционирования и взаимодействия, установлением требований и санкций, введением и изменением правил хозяйственной деятельности. В принципе, вообще любые исследования в рамках институциональной теории фирмы так или иначе связаны с проблематикой менеджмента. Однако отождествление институционализма «по предмету» и «по методу» едва ли продуктивно. Ведь институциональные отношения и структуры не просто соприкасаются с экономической системой, они пронизывают её и поэтому проявля-

ются в каждом объекте управления. Поэтому в любой работе по менеджменту можно найти примеры обращения к институтам, особенно в их расширительной интерпретации. Но институциональная теория управления всё же должна базироваться на своих методологических принципах и специфическом категориальном аппарате. А сейчас она явно находится в эмбриональном состоянии.

Ещё одна важная проблема состоит в том, что, как и управленческая наука, образование в области менеджмента базируется скорее на лучших практиках (best practices), а не на лучших теориях. В основной массе отечественной и зарубежной учебной литературы по управлению институциональные проблемы и аспекты вообще не затрагиваются или рассматриваются фрагментарно и поверхностно. В этом проявляется сила инерции отраслевых стереотипов, преодоление которых, видимо, будет довольно болезненным. Облегчить этот процесс могла бы научно-популярная деловая литература, в увлекательной форме подающая концепции институциональной экономики, расширяя знания и сознание менеджеров. К сожалению, пока что таких работ нет. Их отсутствие могут компенсировать специальные учебные курсы для студентов бакалавриата и магистратуры. Конечно, лучшим вариантом было бы использование институционального подхода в качестве сквозной методологии для всех читаемых курсов по менеджменту, но пока что ни одна профильная кафедра в мире не решилась на такой эксперимент.

К институциональной теории менеджмента!

Становление институциональной теории менеджмента предполагает необходимость решения сложных проблем. Во-первых, предстоит чётко определить её предмет, то есть набор объектов управляющих воздействий. Во-вторых, важно сформулировать её метод, то есть комплекс методологических принципов, на основе и с позиций которых проводится диагностика проблем и принимаются управленческие решения. При этом неверно замыкаться на каком-либо отдельном методе, например анализе транзакционных издержек. В-третьих, необходимо разработать технологии управления, то есть методики и инструменты, которые могли бы использоваться на практике.

«Размытость» границ предмета институциональной экономики отражается в немногочисленных работах по менеджменту, посвящённых адаптации этой парадигмы. Некоторые учёные считают, что «институциональное управление — целенаправленное воздействие на ограничения и нормы деятельности участников организационной системы» [13, с. 6], или, более лаконично, управление ограничениями деятельности. Эта позиция идёт от широко распространённого нормативного определения институтов, восходящего к работам Д. Норта. Признавая слабые стороны столь редуцированной трактовки, ведущие современные институционалисты пока не видят ей альтернативы. В результате институциональная среда корпоративного управления понимается как набор структурных «рамочек» и ограничений [5], а внутрифирменное институциональное пространство содержательно сужается до комплекса формальных и неформальных норм [8]. В фундаментальном учебном издании можно встретить тезис о том, что внешняя среда — «совокупность институциональных условий функционирования фирмы, то есть совокупность формальных и неформальных правил, регулирующих её экономическую деятельность» [23, с. 44].

Игнорирование технологических, сырьевых, информационных, демографических и иных аспектов внешней среды может оказаться фатальным, как, впрочем, и невнимание к институциональному окружению. Ещё более пагубна предоставляемая слабостью методологии институционализма возможность идентификации в качестве институтов фактически любых репрезентативных социальных явлений. Конечно, «понимая под

институтами устоявшиеся нормы взаимодействия между экономическими агентами, можно достаточно уверенно утверждать, что количество институтов экономических систем бесконечно» [14, с. 497]. Но при безграничном расширении спектра институтов как объектов управляющих воздействий выхолащивается специфика институционального менеджмента. Сделаны только первые шаги в направлении идентификации, классификации и измерения институциональных параметров фирмы. Пока что предлагаемые методики характеризуются низкой операциональностью и неприменимы в практике менеджмента.

Ключевым методологическим моментом является разграничение понятий институтов и институций. До сих пор «неразработанными (либо малоизученными) в российской экономической теории и практике остаются вопросы воздействия институций... на институциональный процесс в сфере развития корпоративных отношений» [3, с. 6]. *Институции — это обособленные виды деятельности, выступающие статусными функциями агентов, определяя их образ мышления и общие убеждения. Институты — более сложное явление, нежели институции; они возникают в результате взаимодействия функциональных и структурных форм человеческой деятельности (институции и организации).* В общем смысле институты — это взаимосвязанные комплексы институций и организаций, сопутствующих им норм, правил и процедур, формирующие регулятивные механизмы транзакций. Если в макромасштабе на передний план выдвигаются институты, то основной категорией микроинституционального анализа является институция. Без закрепления за агентами фирмы функций и определения их статусов в рамках внутрифирменного разделения труда становятся невозможными их действия, операции и транзакции [6]. Поэтому эндогенизация институции, понимание её как фактора любого человеческого действия, в котором неизбежно выражается статусная функция агента, а также соответствующие права и правила, степени свободы и зоны ответственности — важнейший методологический принцип институциональной экономической теории. При этом институции несводимы к нормам и правилам, поскольку образуют их содержание. Пока что «институциональная политика экономических организаций представляет собой проявление их интересов, реализуемых в достижении целей, и характеризуется соблюдением одних норм и правил, развитием других и исключением третьих» [18, с. 83]. Однако с позиций институционального менеджмента нормы являются объектом, а правила — инструментом управляющих воздействий, обеспечивая формализацию и делигитимацию норм. Кроме того, функциональная интерпретация институций позволяет преодолеть их отождествление как с конкретными организациями, так и со структурными рамками взаимодействий людей. Функциональный анализ наиболее релевантен для изучения институций, тогда как структурализм эффективен в исследованиях институтов.

Безусловно, «наиболее развитые современные концепции признают за предприятием множество необходимых для общества функций» [7, с. 38]. Однако дальше выделения агрегированных функций (производственной, финансово-инвестиционной, инновационной, социальной и других подобных) исследователи обычно не идут. Но ещё Р. Коуз считал наиболее фундаментальным вопрос о том, «каким образом функции, осуществляемые фирмами, распределяются между ними» [9, с. 110]. Он писал о ключевой «роли издержек сведения различных комбинаций функций под единое управление» [10, с. 62–63], фактически под функциями имея в виду институции, осуществляемые агентами фирмы. Ведь «если заняться объяснением институциональной структуры производства в системе в целом, то необходимо выявить причины того, что издержки организации конкретных видов деятельности в различных фирмах неодинаковы» [10, с. 110]. По мнению О. Уильямсона, «граница фирмы должна быть установлена в соответствии со способностью фирмы (в сравнении с рынком) обеспечивать полезные

организационные функции» [19, с. 16]. Как видим, функциональный подход — в традиции институциональной теории фирмы, но и в управленческой науке его роль не подвергается сомнению. Например, проблема функциональности организационной структуры является одной из ключевых для управления жизненным циклом корпорации [1, с. 278], хотя сомнителен вывод о том, что именно «структура определяет поведение; структура определяет стратегию» [1, с. 286]. Напротив, стратегия фирмы определяет комплекс её функций, которые детерминируют её структуру и тактику. Улучшение и рекомбинация функций важнее структурных изменений. Поэтому «вопрос о функциях... в многопрофильной фирме, безусловно, является исходным для понимания функционирования современного делового предприятия», причем «более чёткое понимание этих функций, а также механизмов, используемых для их осуществления, требует более детального анализа» [22, с. 91, 99]. Теоретики стратегического менеджмента убеждены: «Руководителям корпораций необходимо определить, какие функциональные виды деятельности и каким образом следует развивать» [11, с. 81]. При разработке конфигурации текущих и потенциальных видов деятельности фирмы возникает ряд вопросов институционального характера, в том числе «в какие виды бизнеса целесообразно инвестировать; в каких видах бизнеса следует уменьшить капиталовложения, а где их следует вообще изъять; какие виды бизнеса следует разделить, а затем заниматься ими как совершенно отдельными направлениями» [20, с. 10]. Фактически под бизнесами здесь понимаются институты фирмы, выполняемые ею функциональные виды деятельности.

В функциональном аспекте фирма — это комплекс обособленных и взаимосвязанных видов экономической деятельности, то есть основных и вспомогательных бизнес-функций (институций), закреплённых за индивидуальными и ассоциированными субъектами, определяющих их статусы и роли в воспроизводственном процессе фирмы. Любые бизнес-процессы можно представить как потоки действий и операций в рамках реализуемых субструктурами фирмы институций, а сами фирмы в таком ракурсе — «это комбинации отдельных видов деятельности, выступающие в качестве источника получения конкурентного преимущества» [15, с. 149]. В структурном аспекте фирма есть комплекс бизнес-единиц, производящих конкретные виды продукции и интегрирующих в своих рамках массивы относительно обособленных производств и видов деятельности (бизнесов), осуществляемых специализированными или взаимосвязанными подразделениями (центрами, службами, отделами, цехами), в состав которых входят сотрудники и их группы. Осуществление любого бизнес-процесса порождает специфическую конфигурацию этих субструктур фирмы — её функционально ориентированных органов. Поэтому *институциональный менеджмент — это прежде всего управление функциональными процессами и изменениями*. В фокусе его внимания должны находиться виды и способы деятельности агентов фирмы, их статусы и роли, механизмы координации и субординации бизнесов, возможности формализации и распространения лучших практик и неофициальных процедур.

Первые приближения

Репутационный менеджмент представляет пример неявного движения управленческой науки в русле институционализма. Репутация — важнейший институциональный актив фирмы, её деятельно сформированный в ходе предшествующего развития статус. На основе репутации возникает *бренд как устойчивый комплекс позитивных ассоциаций стейкхолдеров в отношении фирмы, способный приносить ей дополнительный доход и повысить её рыночную стоимость*. Стейкхолдеры выступают конституентами фирмы, они определяют и утверждают её статус, создавая ей возможности для конструирования

рыночных ниш. Поэтому репутационный менеджмент часто понимается как управление PR-программами, направленное на поддержание и укрепление имиджа и бренда компании. Очень важно, что при этом менеджмент и маркетинг выступают единой «связкой», поскольку жесткое разграничение этих комплексных бизнес-функций, ранее исторически обусловленное, сейчас безнадежно устарело. «Ядром» репутационного менеджмента способен стать маркетинг отношений, предлагающий комплекс социальных технологий формирования и расширенного воспроизводства репутационного капитала фирмы за счёт выстраивания конфигураций устойчивых связей с обществом.

Процессный подход, выступающий основой систем менеджмента качества, во многом можно считать успешным приближением к созданию методологии и технологий институционального менеджмента. Его основополагающий тезис состоит в том, что «для успешного функционирования организация должна определить и осуществлять менеджмент многочисленных и взаимосвязанных видов деятельности» [16, с. iv], которые рассматриваются в качестве процессов, а по сути являются институтами. Но *главная проблема процессного менеджмента состоит в том, что он стал «заложником» стандартов ISO, поэтому его внедрение на предприятиях оборачивается тотальной бюрократизацией, увеличением документооборота и штата внутренних аудиторов, повышая удельные транзакционные издержки.* Процессный подход игнорирует очевидный для институциональной экономики факт: в силу взаимного дополнения формальных и неформальных норм полная формализация бизнес-процессов невозможна, наиболее эффективно ей «поддаются» только рутинные функции. Однако наряду с официально прописанными функциями во всех фирмах существуют виды деятельности, осуществляемые в рамках имплицитной контрактации. Сложные бизнес-процессы — это структурированные комбинации формальных и неформальных институций, соответствующих процедур и механизмов.

Кроме того, в рамках процессного подхода преувеличиваются рациональность агентов, уровень понимания ими требований и нацеленность на постоянное улучшение процессов, что противоречит и концепции оппортунизма, и новым продвижениям в теории мышления [24]. Не учитывается фундаментальность принципа простоты, ориентиром которого в институциональном менеджменте должна стать минимизация удельных транзакционных издержек осуществления бизнес-процессов. Процессы рассматриваются обобщённо, на уровне всей организации, тогда как не менее важны функции и особенно бизнес-рутины отдельных агентов. Привычные практики повседневных действий сотрудников фирмы, формирующие их поведенческие паттерны, являются содержательной основой совершенствования процессов. *Именно формализация лучших практик является наиболее эффективным способом управления институциональным развитием.* Особое внимание следует уделять успешным отклонениям, нарушающим принятые правила и формирующим новые нормы, оригинальные способы осуществления операций и взаимодействий.

Институциональную экономическую теорию целесообразно использовать в качестве методологической базы стратегического и операционного менеджмента, ведь управленцам и администраторам разных уровней явно нужна новая аналитическая основа, позволяющая адекватно понимать поведение различных субъектов в производственных и рыночных системах. При этом объектами управляющих воздействий должны стать не только нормы и правила, но и бизнес-рутины и ментальные модели, конвенции и деловые практики, устойчивые дисфункции и аномалии в рамках фирмы, требующие эффективной организации и регулирования. Однако в фокусе внимания институциональных менеджеров должны находиться прежде всего функциональные виды деятельности (институции), особенно при осуществлении стратегических изменений.

Литература

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. — СПб.: Питер, 2012.
2. Бухвалов А.В., Катькало В.С. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента // Российский журнал менеджмента. — 2005. — Т. 3. — № 1.
3. Дубовский В.Ж., Романова О.А., Татаркин А.И., Ткаченко И.Н. Динамика корпоративного развития. — М.: Наука, 2004.
4. Дроздова Н.П. К экономической теории рыночной организации // Российский журнал менеджмента. — 2011. — Т. 9. — № 3.
5. Дружинин Н.Л. Влияние институциональной среды на организацию корпоративного управления (на примере Японии) // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2006. Сер. 5, Экономика. — Вып. 2.
6. Иншаков О., Фролов Д. Эволюционная перспектива экономического институционализма // Вопросы экономики. — 2010. — № 9.
7. Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. — 2003. — Т. 1. — № 1.
8. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. — М.: Наука, 2004.
9. Коуз Р.Г. «Природа фирмы»: влияние // Природа фирмы / под ред. О.И. Уильямсона, С.Дж. Уинтера. — М.: Дело, 2001.
10. Коуз Р.Г. «Природа фирмы»: истоки // Природа фирмы / под ред. О.И. Уильямсона, С.Дж. Уинтера. — М.: Дело, 2001.
11. Кристенсен К. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса // Курс МВА по стратегическому менеджменту / под ред. Л. Фазэй, Р. Рэнделл. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Мастен С. Правовая основа фирмы / Природа фирмы; под ред. О.И. Уильямсона, С.Дж. Уинтера. — М.: Дело, 2001.
13. Новиков Д.А. Институциональное управление организационными системами. — М.: ИПУ РАН, 2004.
14. Попов Е.В. Эволюция институтов миниэкономики. — М.: Наука, 2007.
15. Портер М.Э. Конкуренция. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
16. Системы менеджмента качества. Требования. ISO 9001:2008. . — М.: Стандартинформ, 2009.
17. Тамбовцев В.Л. Новая институциональная экономическая теория и менеджмент // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Т. 4. — № 1.
18. Татаркин А.И., Максимов А.Д. Институциональное развитие экономических организаций // Экономическая наука современной России. — 2005. — № 3.
19. Уильямсон О.И. Введение // Природа фирмы / под ред. О.И. Уильямсона, С.Дж. Уинтера. — М.: Дело, 2001.
20. Фазэй Л., Рэнделл Р. Предисловие // Курс МВА по стратегическому менеджменту / под ред. Л. Фазэй, Р. Рэнделл. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
21. Фролов Д. Парадокс трансакционных издержек // Экономист. — 2011. — № 5.
22. Чандлер А.Д. Функции штаб-квартиры в многопрофильной фирме // Российский журнал менеджмента. — 2003. — Т. 1. — № 1.
23. Экономическая стратегия фирмы. — 4-е изд., перераб. — СПб.: Спец. лит., 1995.
24. Kahneman D. Thinking fast and slow. N.Y.: Farrar, Strauss, Giroux, 2011.
25. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. N. Y.: Free Press, 1985.

Статья поступила в редакцию 17 января 2012 г.

Мерзлов И.Ю.,

к. э. н., доцент кафедры
менеджмента ФГБОУ
ВПО «Пермский
государственный
национальный
исследовательский
университет»,
imerzlov@yandex.ru

ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ БИЗНЕСА

Экономисты рассматривают взаимосвязь развития инфраструктуры и состояния экономики с 1970-х гг. Так, неоклассическая теория экономического роста исходит из того, что одним из факторов роста являются инновации, которые приводят к росту рентабельности капитала, включая инвестиционную составляющую. Инвестиции увеличивают предложение капитала на рынке, что быстро уменьшает норму рентабельности капитала. Одновременно достигается новый, более высокий уровень производства и тем самым обеспечивается экономический рост.

Инвестиции в инфраструктуру выступают одной из форм капитала. Следовательно, они также влияют на рентабельность капитала и являются не причиной долгосрочного экономического роста, а его результатом. Неоклассическая теория роста предполагает, что изменение объёмов инвестиций происходит незамедлительно в зависимости от изменений рентабельности капитала.

При этом согласно позиции неоклассиков инфраструктурные инвестиции чаще всего осуществляются по инициативе государства в рамках утверждённых бюджетных расходов, целевых программ развития, связанных с комплексным развитием территорий, решением экологических вопросов. Кроме того, продукты и услуги, производимые инфраструктурными объектами, как правило, находятся в поле прямого государственного регулирования. Следовательно, принципы свободной рыночной экономики здесь не действуют, то есть отсутствует взаимное влияние объёма инвестиций и рентабельности капитала. С теоретической точки зрения состояние инфраструктуры определяет только скорость достижения равновесного состояния в экономике и не влияет на темпы отдалённого экономического роста. Но практический анализ статистических данных последних десятилетий показывает иное. Уровень инвестиций в инфраструктуру оказывается в числе факторов, обеспечивших неодинаковые темпы экономического роста разных стран и регионов.

В отличие от неоклассической теории подходы, основанные на факторах внутреннего роста, рассматривают

Ключевые слова:

инфраструктура, конкурентоспособность, экономический рост

в качестве источников развития экономики любые факторы производства (в том числе инфраструктуру). Инвестиции в инфраструктуру непосредственно связаны с использованием различных инноваций, в том числе технологических, и способствуют росту производительности труда.

Взаимосвязь состояния инфраструктуры и экономического роста рассматривалась и с эмпирической точки зрения. Распространена позиция, что инфраструктура обеспечивает снижение транзакционных издержек, а это способствует росту конкурентоспособности экономики.

David A. Aschauer доказал на материалах из США, что транспортная инфраструктура способствует росту производительности труда [1]. Ishaq Nadiri и Theofanis P. Mamuneas показали прямую статистическую зависимость между уровнем инвестиций в инфраструктуру и производительностью труда в промышленности США [13]. Lars-Hendrik Röller и Leonard Waverman, проведя анализ статистических данных по 21 стране за двадцать лет, пришли к выводу о существенном положительном влиянии развитой телекоммуникационной инфраструктуры на развитие национальных экономик [16]. Shawn W. Norton провёл анализ 47 стран с 1957 по 1977 г. и выявил положительную связь между среднегодовым количеством используемых телефонных аппаратов и годовыми темпами роста экономики [15].

Stéphane Straub показал, что в 56% случаев наблюдается существенное положительное влияние состояния инфраструктуры на эффективность функционирования экономики, в 38% связь отсутствовала, а в 6% отмечается негативное влияние на экономику. По его мнению, наибольшая положительная взаимосвязь между состоянием инфраструктуры и экономическим ростом отмечается при использовании модели сравнения развития различных стран на одних и тех же временных интервалах. Разницу влияния инфраструктуры на развитие национальных экономик Straub объяснил отличиями в уровнях экономического развития исследованных стран [18].

Peter Nijkamp и Jacques Poot при анализе массива научных статей (опубликованных с 1983 по 1998 г.), пришли к выводу, что в 72% случаев развитие инфраструктуры положительно влияло на состояние экономики, в 8% случаев влияло плохо, в 20% случаях взаимосвязи развития инфраструктуры и экономики не наблюдалось. Авторы считают, что результаты частных исследований зависят от выбранных критериев исследования, в том числе от состава анализируемых статистических данных и от используемой экономико-математической модели. Кроме того, влияние развития инфраструктуры на экономику зависит от побочных или косвенных эффектов, оказываемых инфраструктурой и национальной или региональной экономикой друг на друга. Nijkamp и Poot отмечают, что большинство исследований не учитывали пространственного расположения точек роста в экономике, то есть не проводился экономико-географический анализ факторов [14].

В основе математических моделей, которые использовались в указанных работах, чаще всего лежала функция Кобба-Дугласа. Alicia H. Munnell с её помощью выявила следующую закономерность: увеличение на 1% государственных инвестиций в инфраструктуру приводит к увеличению производительности экономики на 0,34%. При этом маргинальная эффективность государственных инвестиций в инфраструктуру, по её мнению, составляет около 60%. В то же время маргинальная эффективность частных инвестиций в инфраструктуру составляет около 30%. Munnell полагает, что государственные инвестиции в инфраструктурные объекты оказывают положительное влияние на несколько показателей, характеризующих региональную экономику, а именно — на рост объёмов производства, рост инвестиций и занятости. Величина этих положительных эффектов на региональном уровне значительно ниже в сравнении с национальным. Например, эластичность роста объёмов производства к государствен-

ным инвестициям составляет 0,15%, то есть около половины получаемого эффекта на национальном уровне [12]. Близкие результаты получили Koichi Mera, Joseda Silva Costa, Richard W. Ellson и Randolph C. Martin, Theresa Garcia-Mila и Therese J. McGuire. Эти результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Результаты исследований зависимости объёмов производства
от государственных инвестиций в инфраструктуру**

Автор исследования	Характеристика статистических данных	Используемая модель	Эластичность роста объёмов производства к государственным инвестициям, %
Д. Ошаур	Национальный уровень, США	Производственная функция Кобба-Дугласа	0,39
Д. Хольтц-Экин	Национальный уровень, США	Производственная функция Кобба-Дугласа	0,39
А.Х. Мунелл	Национальный уровень, США	Производственная функция Кобба-Дугласа	0,34
Дж. С. Коста, Р.В. Элсон, Р.С. Мартин	Региональный уровень, США	Трансцендентно-логарифмическая производственная функция	0,20
		Производственная функция Кобба-Дугласа	0,17
К. Мера	Региональный уровень, Япония	Производственная функция Кобба-Дугласа	0,20
А.Х. Мунелл	Региональный уровень, США	Производственная функция Кобба-Дугласа	0,15
К.Т. Даффи-Дено, Р.В. Эбертс	Муниципальный уровень, США	Трансцендентно-логарифмическая производственная функция	0,08
Р.В. Эбертс	Муниципальный уровень, США	Трансцендентно-логарифмическая производственная функция	0,03

Ряд исследователей (Douglas Holtz-Eakin и Amy Ellen Schwartz [8, 17], Harry H. Kelejian и Dennis P. Robinson [10], Marlon G. Boarnet [3]) утверждают, что при анализе влияния состояния инфраструктуры на региональную экономику должны использоваться статистические данные экономики не только исследуемого региона, но и соседних с ним территорий. Подчёркивается, что в расчётах необходимо в рамках общего количества инфраструктурных объектов выделять объекты невоенного назначения.

Charles R. Hulten указал, что развивающиеся страны, которые используют свою инфраструктуру неэффективно, оплачивают «штраф за рост», заключающийся в меньшей отдаче от инфраструктурных инвестиций. Также он предположил, что существует оптимальное состояние инфраструктуры, которое позволяет максимизировать экономический рост. В силу ограниченности ресурсов вложения в инфраструктуру сверх данного уровня приводят к недостатку инвестиций в другие отрасли, что, в свою очередь, является причиной возникновения упущенной выгоды в экономике [9].

Существенное влияние роста инфраструктурных активов на рост ВВП показано в (табл. 2) [6].

Таблица 2

Эффекты роста инфраструктурных активов на ВВП (по [6])

Показатель (с учётом прироста на 1%)	Прямой эффект, %	Косвенный эффект, %	Общий эффект, %
Электрическая мощность на одного работающего	0,07	0,02	0,09
Автомобильные дороги на одного работающего	0,05	0,02	0,07
Телефонные линии на одного работающего	0,14	0,05	0,19

Как влияют друг на друга состояние инфраструктуры и экономический рост? Другими словами, что в данном контексте является причиной, а что следствием? Susanto Basu, John G. Fernald и Matthew D. Shapiro [2], а также David Canning и Peter Pedroni [5] независимо пришли к выводу, что одинаково возможны два противоположных варианта: 1) присутствует только прямая зависимость, когда инфраструктура выступает одним из факторов, определяющих уровень экономического развития. При этом обратная связь исключается, то есть состояние экономики не влияет на инфраструктуру; 2) имеет место взаимная зависимость, когда и инфраструктура, и уровень экономического развития страны или региона оказывают влияние друг на друга. В частности, David Canning отмечает, что рост ВВП на 1% приводит к росту инвестиций в инфраструктуру на 10,70%, а рост частных инвестиций на 1% приводит к росту инвестиций в инфраструктуру на 0,56%.

Важное значение в вопросе развития инфраструктуры и её влияния на конкурентоспособность бизнеса имеет политический фактор. Olivier Cadot подметил, что крупные корпорации всегда заинтересованы в модернизации инфраструктуры в регионах своего присутствия. Они пытаются использовать своё политическое лобби, дабы привлечь бюджетные средства для решения интересующей их задачи. В результате развитие регионов происходит неравномерно [4].

Andrew F. Naughtwout провёл анализ инфраструктурных инвестиций в крупных городах США. Он показал, что от развития инфраструктуры домохозяйства получают гораздо больший эффект, чем коммерческие организации. Следовательно, через развитие инфраструктуры чиновники стараются заручиться поддержкой электората и, соответственно, остаться у власти после очередных выборов [7].

Не все сегменты инфраструктуры одинаково влияют на экономический рост. Большинство авторов отмечает, что наибольшее воздействие на конкурентоспособность экономики оказывают состояние и протяжённость автомобильных дорог. Между тем Canny Kularatne утверждает, что на длительный экономический рост гораздо сильнее влияет образовательная инфраструктура [11].

Логика Kularatne заключается в том, что рост расходов на медицинскую и образовательную инфраструктуру приводит к росту производительности труда. Расчеты Canny Kularatne свидетельствуют, что увеличение инвестиций на 1% в социальной инфраструктуре приводит к увеличению ВВП на 0,06%. Важно, что исследователь учитывает и долгосрочный (отложенный) эффект таких инвестиций с 1960 по 2004 г.

Кроме того, инфраструктура способна и косвенно влиять на развитие экономики. В транспортной инфраструктуре он заключается в том, что бесперебойность работы транспорта и высокая скорость доставки приводят к уменьшению потерь сырья, материалов и готовой продукции, ускоряют оборачиваемость ресурсов и товаров, уменьшают временные интервалы удовлетворения потребностей хозяйствующих субъектов в необходимых товарах. Основные направления косвенного воздействия инфраструктуры на эффективность общественного воспроизводства региона приводит ниже:

- ♦ происходит ускорение темпов воспроизводства, снижение длительности производственных циклов;
- ♦ снижаются логистические потери;
- ♦ обеспечиваются дальнейшая специализация производства и рост кооперации;
- ♦ создаются новые рабочие места¹.

Обобщая научные исследования, направленные на выявление взаимосвязи между состоянием инфраструктуры и конкурентоспособностью экономики, можно отметить следующие моменты, отражённые в табл. 3.

Таблица 3

**Взаимосвязи, выявленные между состоянием инфраструктуры
и конкурентоспособностью экономики**

Автор исследования	Анализируемая страна	Анализируемый период	Основные выводы
Д. Ошаур	США	1949–1985	Присутствует сильная прямая зависимость между производительностью и инфраструктурными инвестициями
К. Мера	США и Япония	1958–1978	Инфраструктура оказывает существенное позитивное влияние на рост производительности в долгосрочной перспективе в обеих странах
А. Шаа	Мексика	1970–1987	Инфраструктура оказывает положительный мультипликационный эффект на производительность
Л. Риоджа	Аргентина, Бразилия, Чили, Колумбия, Мексика, Перу, Венесуэла	1960–1995	Инфраструктурные инвестиции оказывают позитивное влияние на ВВП и частные инвестиции
М. Рамирез	Чили	1960–1993	Государственные инвестиции оказывают значительное позитивное влияние на экономический рост
Ф. Кнеллер	22 развитые страны	1970–1995	Увеличение расходов на инфраструктуру стимулирует экономический рост
А. Рам	53 развивающиеся страны	1973–1990	Государственные инвестиции являются более эффективными в сравнении с частными
Р. Форд, П. Порет	США	1957–1989	Государственные инвестиции приводят к росту производительности
Ф. Тоен-Гое	США	1955–1990	Государственные инвестиции в инфраструктуру имеют существенное положительное влияние на производительность
А. Нурзад	12 развивающихся и развитых стран	1976–1989	Государственная инфраструктура оказывает положительный эффект на производительность труда
Е. Девараян	46 развивающихся стран	1970–1990	Государственные расходы дают позитивный, но статистически несущественный эффект экономического роста

Таким образом, в настоящее время не только теория, но и эмпирика подтверждают, что инфраструктурная составляющая в экономике стран и регионов во многом предопределяет эффективную работу большей части отраслей. Это происходит за счёт освобождения хозяйствующих субъектов от ряда крупных инвестиционных вложений,

¹ В частности, каждый миллиард долларов США, инвестированный в инфраструктуру, приводит к непосредственному созданию как минимум 15 тыс. рабочих мест. Около 30 тыс. рабочих мест создаются в результате косвенного эффекта, связанного с развитием в смежных отраслях [19].

обеспечения роста оборачиваемости капитала, более рационального использования материальных ресурсов и создания объективных предпосылок для инновационного развития на основе наращивания интеллектуального потенциала индивидуумов.

Литература

1. *Aschauer D.A.* Is Public Expenditure Productive? // *Journal of Monetary Economics*. 1989. No. 23. Pp. 177–200.
2. *Basu S., Fernald J.G., Shapiro M.D.* Productivity Growth in the 1990s: Technology, Utilization, or Adjustment? // NBER working paper. 2001. No. 8359. 68 p.
3. *Boarnet M.* Infrastructure Services and the Productivity of Public Capital: The Case of Streets and Highways // *National Tax Journal*. 1997. Vol. 50. No. 1. Pp. 39–57.
4. *Cadot O., Röller L.H., Stephan A.* Contribution to Productivity or Pork Barrel? The Two Faces of Infrastructure Investment // Working Paper. DIW-Diskussionspapiere. 2004. No. 458. P. 32.
5. *Canning D., Pedroni P.* The Effect of Infrastructure on Long Run Economic Growth // The World Bank abstract. 2004. 29 p.
6. *Guasch J.L.* Granting and Renegotiating Infrastructure Concessions. Doing it Right // WBI Development Studies. The World Bank. 2004. P. 3.
7. *Haughwout A.F.* The Paradox of Infrastructure Investment. Available at: <http://www.brookings.edu/research/articles/2000/06/summer-productivity> (accessed 14 December 2012)
8. *Holtz-Eakin D.* Public-Sector Capital and the Productivity Puzzle // *Review of Economics and Statistics*. 1994. No. 76, Pp. 12–21.
9. *Hulten C.R.* Infrastructure Capital and Economic Growth: How Well you Use it May Be more Important than how much you Have // NBER working paper. 1996. No. 5847. 37 p.
10. *Kelejian H.H., Robinson D.P.* Infrastructure Productivity Estimation and its Underlying Econometric Specifications: A Sensitivity Analysis // *Regional Science*. 1997. Vol. 76. No. 1. Pp. 115–131.
11. *Kularatne C.* Social and Economic Infrastructure Impacts on Economic Growth in South Africa // UCT School of Economics Staff Seminar Series. 2006. 38 p.
12. *Munnell A.M.* Policy Watch: Infrastructure Investment and Economic Growth // *The Journal of Economic Perspectives*. 1992. Vol. 6. No. 4. Pp. 189–198.
13. *Nadiri M.I., Mamuneas P.T.*, 1996, Contribution of Highway Capital to Output and Productivity Growth in the US Economy and Industries // do not quote. 1998. 103 p.
14. *Nijkamp P.* Regional Development Theory // White paper. PN218MA-EOLSS. 2006.
15. *Nijkamp P., Poot J.* Endogenous technological change, innovation diffusion and transitional dynamics in a nonlinear growth model // *Serie Research Memoranda* 0080. 1992.
16. *Norton S.W.* Transaction Costs, Telecommunications, and the Microeconomics of Macroeconomic Growth, Economic Development and Cultural Change // University of Chicago Press. 1992. Vol. 41 (1). Pp. 175–96.
17. *Röller L.H., Waverman L.* Telecommunications Infrastructure and Economic Development: A Simultaneous Approach // Discussion Paper FS IV 96–16. Wissenschaftszentrum Berlin. 1996. 22 p.
18. *Schwartz A.E., Morrison C.* State Infrastructure and Productive Performance // *American Economic Review*. 1996. Vol. 86. No. 5. Pp. 1095–1111.
19. *Straub S.* Infrastructure and Development: a Critical Appraisal of the Macro Level Literature // Policy Research Working Paper 4590. The World Bank. 2008. 48 p.
20. *USIBC White Paper.* Russia's Infrastructure at a Crossroads – The Key to Modernization. Russia Strategic Infrastructure Leadership Forum, 11.05.2010. P. 3.

Статья поступила в редакцию 24 декабря 2012 г.

Грошев И.В.,

д. э. н., д. психол. н.,
заслуженный деятель науки
РФ, профессор, проректор
Тамбовского государствен-
ного университета
им. Г.Р. Державина,
aus_tgy@mail.ru

Шапкина Ю.В.,

аспирантка ФГБОУ
ВПО «Тамбовский
государственный университет
им. Г.Р. Державина»,
aus_tgy@mail.ru

Ключевые слова:

бренд территории, инновация,
синергетика, синергетическая
модель бренда территории

СИНЕРГЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ БРЕНДА ТЕРРИТОРИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Основные причины процесса создания бренда территории инновационного развития — это экономия от масштаба (сила территории), синергизм между территориями, скорость, с которой на рынок могут быть выведены создаваемые инновации, существование подходящих для использования сегментов и выгоды от обладания имиджем. Социальные и культурные изменения создают благоприятную платформу для брендов территорий.

Закономерность инновационного развития территории заключается в том, что в основе смены фаз научно-технического прогресса лежит волнообразное распространение инноваций. Каждая инновация может использоваться как стартовая идея бренда территории. На наш взгляд, **бренд территории инновационного развития** — это разделяемая, желаемая и эксклюзивная концепция конкурентного преимущества территории, воплощенная в инновациях — товарах, услугах, технологиях и опыте, успешно коммерциализируемых. Адекватно описать процесс создания и функционирования бренда территории исходя из характерных для него свойств как системы, открытости-нелинейности и самоорганизации позволяют синергетические модели. Бренд территории инновационного развития относится к явлениям сложного искусственного образования, так как обладает многокомпонентностью, противостоит внешней среде как целое, но адаптируется к её воздействиям. Следовательно, **бренд территории инновационного развития** — это система, где системность предстаёт как абстрактная данность, представляющая собой совокупность взаимосвязанных компонентов, элементов, свойств, функций, факторов, характеристик субъектов и объектов, входящих в систему. Системность предполагает обмен веществами, энергией, информацией, то есть обмен между составляющими элементами, обмен с внутренней и с внешней средой, обмен с системами более высокой иерархии. Тогда любое изменение функционального состояния какого-либо компонента, элемента (подсистемы) влияет на состояние других элементов системы, надсистему и внешнюю среду. В итоге создаётся и развивается динамичное функциональное построение на основе положительных и отрицательных обратных связей с внутренней и внешней средой. Мы предполагаем, что модель позволит выявить тот набор

компонентов, которые необходимы для объединения «полюсов роста» (результатов инноваций) и их продвижения через создание бренда территории.

На наш взгляд, бренд территории инновационного развития как система обладает свойствами: сложных систем, сложных адаптивных систем, социальных сложных адаптивных систем и общесистемными свойствами (рис. 1). Рассмотрим каждое из них.



Рис. 1. Системный граф свойств бренда территории инновационного развития

Бренд территории инновационного развития обладает *общесистемными свойствами*, среди которых можно выделить:

- ♦ *целостность* (изменение любого компонента бренда территории — слогана, части изображения, изменение цветовой гаммы, каналов продвижения и так далее — оказывает воздействие на все другие его части и приводит к изменению всей системы, так как изменяются акценты в целях; и, наоборот, любое изменение в бренде территории влияет на конкурентное преимущество данной территории);

- ♦ *интегративность* (бренд территории обладает свойствами, отсутствующими у его компонентов и элементов);
- ♦ иерархичность (каждый компонент бренда территории может быть рассмотрен в качестве мини-системы, а сам бренд является элементом территории — системы более высокого порядка).

Бренд территории инновационного развития также обладает и *свойствами сложных систем*, такими, например, как:

- ♦ *открытость* (бренд территории обменивается информацией, энергией с окружающей внешней средой, поэтому находится в неравновесном, но устойчивом состоянии);
- ♦ *нелинейность* (бренд территории, взаимодействуя с внешней и внутренней средой, имеет петли положительной и отрицательной обратной связи, приводящие к циклическим взаимодействиям в системе, масштабным реакциям системы на слабые воздействия).

Бренд территории инновационного развития обладает *свойствами сложных адаптивных систем*: нелинейностью, структурной закрытостью (чёткое выделение технологии создания, этапов развития каждого компонента бренда), обеспечивающей собственную автономность и самоидентичность посредством воспроизводства своей структуры в процессе взаимодействия со средой. Кроме того, можно говорить о коэволюции бренда территории и среды, основанной на его адаптации (компонентов системы) к изменяющимся условиям. Бренд территории будет адаптироваться к внешней среде на этапах создания, продвижения и стабилизации. Создавая бренд территории, необходимо учитывать его влияние на саму территорию, но больше — его направленность во внешний мир.

Бренд территории инновационного развития обладает *свойствами социальных сложных адаптивных систем*. Он имеет особый тип агентов, то есть активное влияние «человеческого фактора» (ориентация на целевые группы). Одновременно можно выделить особый тип взаимодействия — коммуникация и совместная деятельность. Свойство целенаправленности проявляется в его способности создавать нематериальные структуры в соответствии с замыслом, целью. Наконец, **бренд территории инновационного развития** — это феномен культуры (особый тип эмерджентного феномена).

В процессе своего существования бренд территории откликается на внешние воздействия внутренними структурными изменениями (изменениями в компонентах, элементах и связях), коэволюционируя со средой. В связи с этим **бренд территории инновационного развития** — это информационно и энергетически открытая, организационно закрытая аутопоэтическая система (на каждом этапе от создания к продвижению и использованию будет наблюдаться устойчивое количество компонентов, элементов, выполняющих определённые функции), обеспечивающая своё автономное существование посредством самовоспроизводства собственных составляющих и связей между ними. **Бренд территории инновационного развития** есть искусственное образование, созданное другой социальной системой для решения необходимых «создателю» задач, сознательно «собираемое», конструируемое и координируемое по правилам, сформулированным объёмлющей системой. Следовательно, мы имеем дело с территорией (которую можно рассматривать как метасистему), где инновации влияют на её развитие. В качестве отправной точки при создании бренда такой территории всегда формулируется идея, которая сама является инновацией, новшеством. Инновации и создают устойчивое конкурентное преимущество территории. Территория может сохранить свое конкурентное преимущество за счёт двух видов способностей (отличительных и воспроизводимых) и их уникальной комбинации для достижения синергии.

Определим цель брендинга как устойчивое конкурентное преимущество территории на основе инноваций. Исходя из этого брендинг территории — это активное продвижение интересов данной территории, раскрывающее сущность объекта. Полюса роста — это те инновации, которые обеспечивают конкурентное преимущество территории, поэтому цель будет иметь иерархическую структуру (каждая инновация решает свои задачи и достигает свою цель). При этом цели целесообразно формулировать с ориентацией на преимущества, которые хочет получить территория для повышения конкурентоспособности. Например, чёткое определение и формулирование интересов территории по отношению к другим территориям, региону, стране, другим странам и в отношении собственных жителей, консолидация местного сообщества через получение преимуществ собственного места жителей и работы, получения образования, стимулирование социальной активности жителей и местного самосознания. Последние относятся к социальным целям брендинга, которые должны присутствовать одновременно с экономическими [2]. Устойчивое конкурентное преимущество территории — это длительная выгода применения некоторой уникальной, создающей потребительскую ценность стратегии, основанной на уникальной комбинации инновационных ресурсов, которые не могут быть скопированы конкурентами. Такое преимущество даёт возможность территории поддерживать и улучшать свои конкурентные позиции на рынке и длительно выживать в борьбе с конкурентами. Инновации всегда уникальны. Таким образом, уровни целеобразования можно структурировать в иерархическую структуру. Поэтому **бренд территории инновационного развития** — это динамическая открытая сложная адаптивная система, которая решает задачи развития территории, повышения конкурентоспособности путём расширения её влияния (с чётким указанием на кого, на что) и создания положительной репутации. Следовательно, бренд территории — это сложная система.

При разработке синергетической модели бренда территории инновационного развития мы использовали труды в области синергетики и теории сложных систем Е.Н. Князевой и С.П. Курдюмова, И. Пригожина и И. Стенгерса [5; 7]. В соответствии с данным подходом бренд территории как система рассматривается нами как двойственное в структурном плане образование, состоящее из двух основных сфер: хорошо структурированного ядра и относительно слабо структурированной периферии (оболочки), за пределами которой находится внешняя (неструктурированная по отношению к системе) среда. В структурном виде модель представлена на рис. 2.

Ядро представляет собой базовый элемент системы. Ядерная структура системы характеризуется как «система в миниатюре», образуя квинтэссенцию всех имеющих существенное значение системных связей и отношений. Ядро концентрирует в себе информацию о системе («память» системы), основной энергетический потенциал взаимодействия компонентов, элементов системы и коммуникативные процессы между компонентами, элементами системы. В данном случае ядро — это разделяемая, желаемая и эксклюзивная концепция создания и продвижения бренда как конкурентного преимущества территории (предложение ценности). В основе бренда территории — идеи конкурентного преимущества, сформулированные на инновационных ценностях. Ведущий специалист в области изучения природы конкуренции, в том числе конкурентного преимущества стран, М. Портер утверждает, что у всех стратегии разные, но «... характер и направление развития по существу одинаковы у всех преуспевающих компаний. Фирмы добиваются конкурентного преимущества посредством актов новаторства. Они прибегают к новаторству в самом широком значении этого слова, включая и новые технологии, и новые способы ведения дел... Новаторство может выражаться в новой конструкции продукта, новом производственном процессе, новом подходе к маркетингу или новом методе подготовки кадров» [6, с. 550]. Такая концепция должна складываться из совокупности составляющих.

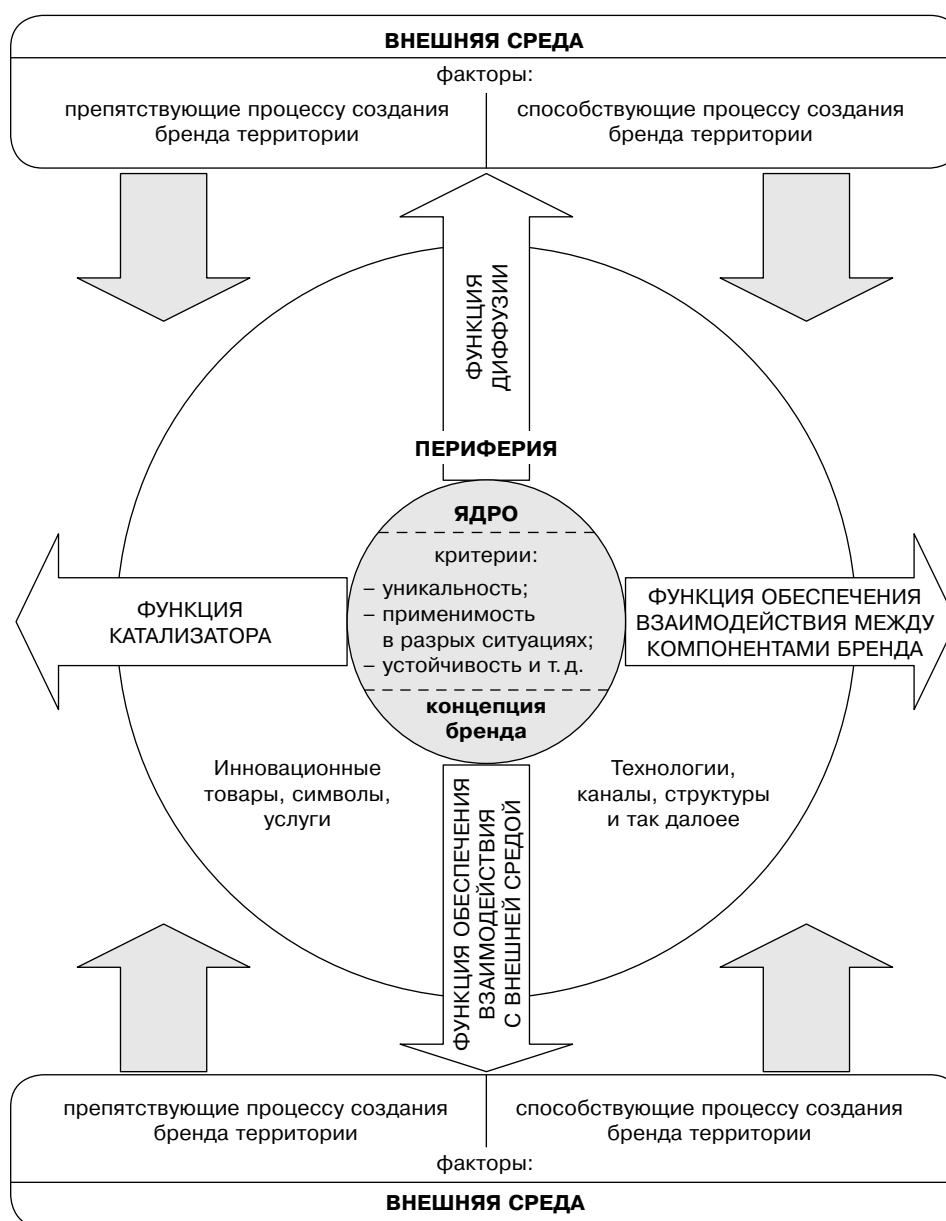


Рис. 2. Структурная синергетическая модель бренда территории инновационного развития

Бренд территории инновационного развития должен соответствовать критериям устойчивого конкурентного преимущества: уникальности, применимости в разных ситуациях, трудности копирования, устойчивости — лучше, чем у конкурентов. Инновации соответствуют данным критериям, поэтому автоматически создают конкурентные преимущества. Отражение такого преимущества в бренде территории будет проявляться в конкурентности самого бренда.

Периферийную сферу образуют те компоненты, элементы системы, которые испытывают на себе лишь частичное (временное, фрагментарное) организующее и упорядочивающее воздействие со стороны системного ядра. По сравнению с последним

периферия характеризуется относительным хаосом, но по сравнению с внешней по отношению к системе средой ей свойственна упорядоченность. Периферия в данном случае — это сами инновации, успешно коммерциализируемые в товарах, услугах, технологиях. В качестве компонента периферии выступают также название и символы бренда территории, которые относительно упорядочены, но могут также изменяться и адаптироваться под требования внешней среды.

Ядро (концепция бренда территории — предложение ценности) выполняет три основные функции:

- ♦ обеспечение взаимодействия бренда территории с внешней средой;
- ♦ обеспечение взаимодействия между внутренними компонентами бренда;
- ♦ обеспечение взаимодействия между компонентами структуры или «функция катализатора».

В формировании и развитии системного ядра выражается тенденция самосохранения системы через её усложнение. Функции системного ядра предполагают сочетание таких свойств, как устойчивость, с одной стороны, и гибкость, лабильность, способность «подстраиваться» под внешнюю и внутреннюю среду — с другой. Тогда устойчивость обеспечивается за счёт прочных энергетических связей в центре, а ядро системы будет иметь сложную двойственную архитектуру. Оно образовано двумя основными подструктурами, которые в специальной литературе обозначаются как конституционная (в другом варианте — «законодательная») и динамическая («кинетическая»). В нашем случае в концепции бренда всегда будут присутствовать инновационные ценности, что придаст им устойчивость и определит векторы предложений ценности. Но одновременно необходима корреляция составляющих концепции с изменениями внутренней и внешней среды. За счёт второй функции взаимодействие между ядром и периферией подвижно и изменчиво. Периферийная сфера системы преобладает в количественном отношении, которая и будет выполнять функцию диффузии. В данном случае — распространение инноваций как сущности территории.

Свойства открытости и диссипативности предполагают взгляд с позиций динамики взаимодействия ядра и периферии системы. В этой связи ядро бренда территории можно представить «сферой порядка», а внешнюю среду — «сферой хаоса». Периферия системы бренда территории образует между ними зону диссипации, где идут постоянные процессы структурного усложнения (негэнтропии) и противоположные им процессы структурного упрощения (энтропии) элементов бренда территории, которые стимулируются и осуществляются субъектом брендинга из-за сигналов внутренней и внешней среды.

В качестве элементов бренда территории инновационного развития выступают (рис. 3): основное его содержание; функциональные и эмоциональные ассоциации, которые выражаются покупателями и потенциальными клиентами; словесная часть; визуальный образ, формируемый рекламой в восприятии потребителя; общая совокупность признаков бренда, которая характеризует его индивидуальность; степень продвинутости бренда; имидж и так далее [1].

Равновесие системы может быть устойчивым и неустойчивым. Экономические рыночные и социальные системы находятся в устойчивом, хотя и подвижном состоянии, потому что их деятельность строится на основе обратных связей (конкуренция, падение спроса, банкротство, локальные и глобальные кризисы, вложение капитала, возрастание цен, инфляция и т.д.). **Бренд территории инновационного развития** — это устойчивая система, находящаяся в подвижном состоянии. На каждом этапе жизни бренда территории должно наступать равновесие, стабилизирующее состояние бренда и фиксирующее его конкурентоспособность. Влияние внешних и внутренних факторов приводит бренд территории в подвижное состояние. В связи с этим на каждом этапе будут определяться маркетинговая стратегия и тактика.



Рис. 3. Элементы бренда территории инновационного развития

Рассмотрим систему факторов внешней среды бренда территории инновационного развития, среди которых традиционно выделяют природно-климатические, социально-политические, экономические, нормативно-правовые, социально-демографические, научно-технические, маркетинговые.

На наш взгляд, факторы внешней среды можно дифференцировать на две группы:

- 1) факторы, препятствующие (ограничения) процессу создания бренда территории;
- 2) факторы, способствующие (возможности) процессу создания бренда территории.

К первой группе относится несовершенное российское законодательство, касающееся интеллектуальной собственности. Хотя процессуальные нормы в некоторых моментах, по мнению юристов, соответствуют и даже опережают зарубежные разработки, однако механизмы реализации законов не разработаны в полной мере. Например, достаточно сложно привлечь к ответственности за плагиат (слогана, цвета, изображения). Сам термин «бренд» не присутствует в нормативно-правовых документах. Кроме того, разработчики бренда будут сталкиваться с неопределённостью покупательской ориентации на отдельные товарные марки, созданные на территории. При создании и продвижении бренда территории фактором, влияющим на эффективность данных процессов, будет наличие объективной информации о внешней среде. Её отсутствие, как правило, приводит к ошибочным решениям. В качестве фактора внешней среды выступает и низкий уровень потребительской составляющей потенциала регионов, выступающих в качестве сегмента рынка, куда продвигается бренд территории. В современных условиях возросла и ценовая конкуренция на рынке.

В условиях жёсткой конкуренции большую роль играет и маркетинговый фактор: отсутствие, например, на рынках труда специалистов требуемой квалификации, низкий профессиональный уровень маркетинговых агентств, дороговизна услуг соответствующих агентств, обладающих навыком проведения необходимых работ по созданию бренда территории.

Ко второй категории факторов можно отнести переключение потребителей на предлагаемую продукцию и услуги территории, высокую эффективность рекламы в СМИ. Потребители перестают доверять качеству других товаров, отдают предпочтения результатам инноваций, созданных на территории. В этом случае используется «кредит доверия» к инновациям. Большинство людей доверяют новому, высокотехнологичному, ранее не существовавшему. Территория, где инновации — это стратегический путь развития, начинают ассоциироваться с высоким уровнем чего-либо.

Однако при создании и продвижении бренда территории инновационного развития будут действовать и внутренние факторы. Они также дифференцируются на две группы: факторы, препятствующие (ограничения) процессу создания бренда территории, и факторы, способствующие (возможности) процессу создания бренда территории.

К первой категории относятся:

- ♦ низкий уровень интеллектуального капитала предприятий — держателей инноваций в случае неоформления результатов инновационной деятельности соответствующим образом (например, в виде патентов, свидетельств, торговой марки);
- ♦ отсутствие необходимых организационных структур;
- ♦ немаркетинговый тип мышления руководства;
- ♦ неразвитость рыночного менталитета, стремление к получению краткосрочных результатов;
- ♦ несоответствие концепции управления, организационной структуры территории и роли маркетинга в её деятельности современным требованиям ведения бизнеса;
- ♦ хроническая нехватка средств на развитие маркетинга в структурах территории, несогласованность отдельных мероприятий, осуществляемых в направлении построения собственных брендов.

При этом главной составляющей выступают предубеждения против инноваций всех участников рынка.

Одновременно можно выделить факторы, способствующие (возможности) процессу создания бренда территории инновационного развития. В первую очередь это менеджмент территории, когда осознаётся необходимость создания собственных сильных брендов, высокий уровень узнавания марок собственных производителей и в целом реализация эффективного системного бренд-менеджмента [1].

Бренд территории инновационного развития имеет сложную структуру, которая определяет его дальнейшую эволюцию. Нам близка позиция Ж.-Н. Капферера, который выделяет три слоя бренда — ядро, коды и обещания [4, с. 206]. Эволюция бренда территории инновационного развития будет происходить в определённом направлении. Если рассматривать бренд территории как генетическую память об инновации, то необходимо установить, что им движет и какова главная причина его существования. Все эти понятия, по Ж.-Н. Капфереру (источник вдохновения, заявление, коды и темы коммуникации), работают вместе в рамках трёхъярусной пирамиды, которую можно применять для управления равновесием между изменением и отличительными особенностями.

Используем данный подход для построения пирамиды бренда территории инновационного развития, которая представлена на рис. 4.



Рис. 4. Функциональная схема пирамиды бренда территории инновационного развития

1. На вершине пирамиды находится ядро бренда территории. Это источник его отличительных особенностей (в данном случае главная отличительная особенность — это инновации и инновационная сущность территории). Ядро бренда территории необходимо выделять, так как оно придаёт бренду логичность и постоянство.

2. В основании пирамиды размещаем следующие компоненты: концепции коммуникации и позиционирования территории и связанных с ним обещаний.

3. Средний уровень имеет отношение к стилистическому коду. Бренд территории должен нести информацию и использовать образы, которые позволят ассоциировать его с инновациями. Стиль — отличительный признак бренда.

Генетический код, являясь базой бренда территории инновационного развития, влияет на всю его структуру и подпитывает(ся) культуру(ой). Поэтому процесс создания, конструирования бренда территории приводит к появлению информационно и энергетически открытой, организационно закрытой системы. Отсюда можно вывести механизм управления развитием бренда территории инновационного развития как социально сложной адаптивной системы.

Бренд территории инновационного развития обладает отличительными особенностями. Выделяя их, мы опираемся на шестигранную призму [4, с. 103–106], которая представлена на рис. 5.

1. Бренд территории будет обладать физическими особенностями и качествами (по Ж.-Н. Капфереру, «физическими данными»), которые слагаются из комбинации ярких объективных черт, возникающих при упоминании бренда в информационных источниках. Физические данные — это материальная добавленная ценность бренда территории.

2. Бренд территории инновационного развития обладает индивидуальностью. Любая инновация обладает спектром отличительных особенностей, она — индивидуальна, значит, и бренд обладает такой особенностью. Территориальная индивидуальность используется в брендинге как базовая идея. В составе особенностей и ресурсов территории выделяют: природные (природно-географическая и климатическая особенности, сырьевые ресурсы, флора, фауна); экологические; финансово-экономические (уровень развития и особенности экономики, производственный потенциал, инвестиционный потенциал, уровень деловой активности); институциональные, в том числе законодательство; административно-политические — эффективность правительства, репутация руководства; инновационные; информационные, аудит, рекламный рынок и PR-услуги; социальные — история, традиции, этнографические особенности; уро-

вень и качество жизни населения, культурное наследие; демографические ресурсы. Анализ реального опыта позволяет утверждать, что редко используют институциональные, административно-политические, инновационные и информационные ресурсы. В условиях создания инновационных кластеров именно инновационные особенности становятся ведущими и выполняют функцию базовой идеи. Но в современных условиях для использования других категорий особенностей также необходимо обращаться к инновационным подходам.

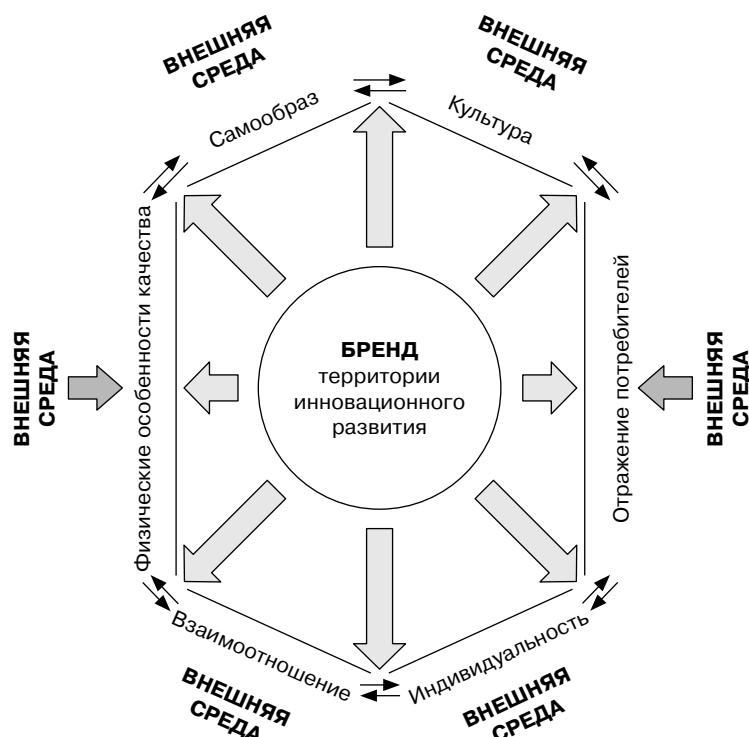


Рис. 5. Призма отличительных особенностей бренда территории инновационного развития

3. Бренд территории инновационного развития — это феномен культуры. Он обладает собственной культурой, которая играет существенную роль в дифференциации бренда. Культурная грань относится к основным принципам, управляющим внешними знаками бренда.

4. Бренд территории инновационного развития — это взаимоотношения, так как он всегда в центре взаимодействий и обмена между людьми, общественными институтами.

5. Бренд территории инновационного развития — это отражение потребителей, для которых он создаётся. Цель брендинга — описать потенциальных покупателей или пользователей бренда, а отражение потребителей — это то идеальное, к которому стремится потребитель в результате использования бренда. В результате создаётся модель, с которой бренд территории отождествляется.

6. Бренд территории инновационного развития говорит о самообразе. Отражение — это внешняя цель, самообраз — цель внутренняя.

Выделение отличительных особенностей и их соотнесение с предложенной призмой помогают выделить сильные и слабые стороны бренда территории, что использу-

ется в процессах управления брендом. Отличительные особенности бренда территории инновационного развития определяются, когда есть ответы на следующие вопросы: каковы специфические видение и цель бренда данной территории? Что создаёт их отличие? Какую потребность удовлетворяет данный бренд? Какова его неизменная природа? Каковы его ценность или ценности? Какова область его компетенции или правовая область? Какие признаки делают бренд территории распознаваемым? При разработке бренда полученные ответы на вопросы лежат в основе специального документа – хартии бренда.

Бренд территории инновационного развития выполняет ряд функций (рис. 6). Мы выделяем следующие функции: ценностную, нормативную, селективную, культивирования субъектных моделей достижения успеха, трансляционную, установления и расширения сети межличностных отношений, установления отношения социального сравнения (компаративных отношений), социального престижа, развития сотрудничества, интеграции, формирования и укрепления командного духа, формирования толерантности, развития эмоционально-чувственного мира. Набор функций зависит от целей брендинга территории и должен определяться при разработке идеи бренда территории инновационного развития. От набора функций будет зависеть наполнение этапов создания и продвижения бренда территории.

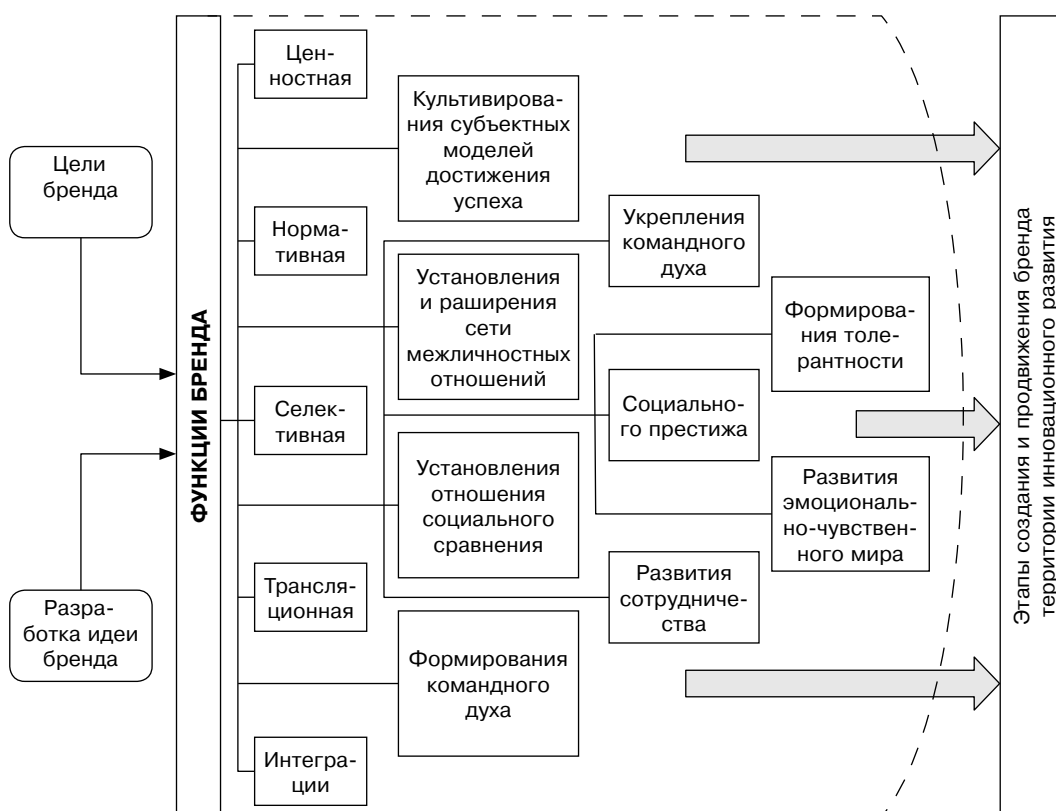


Рис. 6. Функции бренда территории инновационного развития

Целесообразно остановиться на взаимоотношении бренда территории с внешней средой. Данный контакт может привести к эффекту умножения или к разрушению бренда. «Феномен социальной идентификации брендов в индивидуальном самосо-

знании подтверждает или опровергает внутренние гипотезы статусных и ролевых предпочтений различных субъектов потребительского поведения» [8, с. 22]. Когда реальная практика полностью согласуется с обещаниями бренда территории, возникает эффект умножения, значительно более действенный. Если реальный уровень практики не соответствует заявленным обещаниям, то подрывается доверие к бренду территории и происходит его разрушение. Данное положение базируется на идее Ж.-Н. Капферера — «модели большого взрыва» [4, с. 88]. Бренду территории инновационного развития необходимо заниматься «энергизацией» своих цепочек передачи ценности. При этом должно возрастать количество «предписывателей» — тех, кто рекомендует данный бренд территории.

Позиционирование бренда территории инновационного развития будет представлять процесс, состоящий из двух стадий: во-первых, он указывает, с какой категорией бренд такой территории должен ассоциироваться и сравниваться; во-вторых, он указывает, каковы существенные отличия бренда территории инновационного развития и его смысл существования в сравнении с другими брендами территорий [3]. Главная причина выделения стадий и расстановки акцентов в позиционировании бренда территории инновационного развития — это экономическая необходимость. Если бренд территории хочет сохранить свою конкурентоспособность, он должен предлагать всем свои инновации по оптимальной (в принципе, максимально низкой) цене. Однако любой бренд территории необходимо адаптировать к внешней среде, в первую очередь к тем сегментам, где он будет позиционироваться.

Бренд территории инновационного развития сталкивается с аналогичными различиями территорий (внутри субъекта РФ, между субъектами РФ, с другими странами). Поэтому процесс позиционирования бренда территории должен включать следующие этапы:

- ♦ определение отличительных особенностей бренда;
- ♦ выбор территорий (регионов);
- ♦ оценка рынков;
- ♦ выбор архитектуры бренда;
- ♦ выбор инноваций, адаптированных к рынкам;
- ♦ разработка глобальной рекламной кампании.

Сильный бренд территории инновационного развития (с сильным капиталом бренда) — это имя, влияющее на покупателей через предлагаемую им ценность и поддерживающееся благоприятной экономической формулой. Такой бренд территории может существовать в разных проявлениях и быть разных типов (от простого до сложного): простая ассоциация (вербальная), простая ассоциация (акустическая), простая ассоциация (визуальная), брендинговые приёмы, брендинговые символы, брендинговые аналоги, брендинговые метафоры, брендинговая тональность «голоса», структурный брендинг.

Бренд территории изменяет её имидж. В целом имидж территории играет большую роль в выборе её как специфического объекта потребления. Построение имиджа предполагает информирование потребителей территории (жителей, инвесторов бизнеса, деловых посетителей и туристов), об имеющихся, но малоизвестных ресурсах и возможностях, предоставляемых территорией для жизни и бизнеса.

На целенаправленном уровне **бренд территории инновационного развития** есть искусственное образование, созданное другой социальной системой (структурами — системами территории) для решения необходимых создателю задач, сознательно «собираемое», конструируемое координируемое по правилам, сформулированным метасистемой.

В заключение приведём определения бренда территории инновационного развития с выделением их ключевых детерминант с целью не только визуализации,

но и интегрированного формирования инвариантных составляющих данного понятия в развитии типологического познания его целостного образа (табл. 1).

Таблица 1

**Составляющие сторон определений бренда территории
инновационного развития**

Вид бренда	Определение	Ключевые детерминанты
Бренд территории инновационного развития	Разделяемая, желаемая и эксклюзивная концепция конкурентного преимущества территории, воплощённая в инновациях – товарах, услугах, технологиях или опыте, успешно коммерциализируемых	Концепция конкурентного преимущества территории
	Система, где системность предстает как абстрактная данность, представляющая собой совокупность взаимосвязанных (взаимозависимых, взаимообусловленных) компонентов, элементов, свойств, функций, факторов, характеристик субъектов и объектов, входящих в систему	Совокупность взаимосвязанных (взаимозависимых, взаимообусловленных) компонентов, элементов, свойств, функций, факторов, характеристик субъектов и объектов
	Особый тип культурно-эмерджентного феномена	
	Информационно и энергетически открытая (взаимодействующая с внешней средой), организационно закрытая аутопоэтическая система (на каждом этапе от создания к продвижению и использованию будет наблюдаться устойчивое количество компонентов, элементов, выполняющих определённые функции), обеспечивающая своё автономное существование посредством самовоспроизводства собственных составляющих и связей между ними	Информационно и энергетически открытая, организационно закрытая аутопоэтическая система
	Динамическая открытая сложная адаптивная система, которая решает задачи развития территории, повышения конкурентоспособности путём расширения её влияния (с чётким указанием на кого, на что) и создания положительной репутации	Динамическая открытая сложная адаптивная система
	Устойчивая система, находящаяся в подвижном состоянии. На каждом этапе жизни бренда территории должно наступать равновесие, стабилизирующее состояние бренда и фиксирующее его конкурентоспособность	Устойчивая система, находящаяся в подвижном состоянии
	Феномен культуры, играющий существенную роль в дифференциации бренда. Культурная грань относится к основным принципам, управляющим внешними знаками бренда	Феномен культуры
	Взаимоотношения, так как он всегда в центре взаимодействий и обмена между людьми, общественными институтами	Взаимоотношения
	Отражение потребителей, для которых он создается	Отражение потребителей
	Имя, влияющее на покупателей через предлагаемую им ценность и поддерживающееся благоприятной экономической формулой	Имя, влияющее на покупателей
	Искусственное образование, созданное другой социальной системой (структурами – системами территории) для решения необходимых создателю задач, сознательно «собираемое», конструируемое координируемое по правилам, сформулированным метасистемой	Искусственное образование, созданное другой социальной системой

Таким образом, бренд территории инновационного развития должен обладать совокупностью системных свойств, иметь многокомпонентную структуру, быть полифункциональным, где инновации способствуют его созданию, продвижению и конкурентоспособности.

Литература

1. *Грошев И.В., Краснослободцев А.А.* Системный бренд-менеджмент. — М. : Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
2. *Грошев И.В., Степанычева Е.В.* Инструменты формирования бренда территории // Маркетинг в России и за рубежом. — 2011. — № 5. — С. 54–64.
3. *Грошев И.В., Шапкина Ю.В.* Бренд как «точка роста» территории инновационного развития // Маркетинг в России и за рубежом. — 2012. — № 5. — С. 45–53.
4. *Капферер Жан-Н.* Бренд навсегда. Создание, развитие, поддержка ценности бренда. — М.-СПб. : Вершина, 2007.
5. *Князева Е.Н., Курдюмов С.П.* Законы эволюции и самоорганизации сложных систем. — М. : Наука, 1994.
6. *Портер М.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. — М. : Междунар. отношения, 1993.
7. *Пригожин И., Стенгерс И.* Порядок из хаоса: новый диалог человека с природой : пер. с англ. — М. : Прогресс, 1986.
8. *Шевченко Д.* Проблемы социальной идентификации бренда // Практический маркетинг. — 2005. — № 6. — С. 21–25.

Статья поступила в редакцию 17 сентября 2012 г.

СТРАТЕГИИ

(Пер. с англ.)

Серия «Секреты успеха»

Автор – Мак-Кин Д.

Объем – 247стр., обложка

Книга посвящена проблеме планирования, на её страницах в системном и сжатом виде рассматриваются все стадии данного процесса. Основная цель автора — познакомить читателей с базовыми принципами, средствами и методами выработки стратегических решений, обеспечивающих долгосрочное развитие компании и получение конкурентных преимуществ.

Издание содержит полезные советы и практические рекомендации, помогающие применять передовые компьютерные технологии и информационные ресурсы Интернета в современном стратегическом планировании, а также правильно строить отношения с теми, кто может содействовать успеху ваших начинаний, включая руководителей высшего звена, собственников компаний, партнёров и клиентов.

Книга адресована в первую очередь менеджерам-практикам и предпринимателям, преподавателям и студентам экономических вузов, слушателям вузов по курсам корпоративного управления и стратегического менеджмента.



Книги можно приобрести:

- ♦ в Интернете: www.5B.ru;
- ♦ по почте: (495) 963-19-26; 964-97-57;
- ♦ за наличный расчёт в г. Москве в магазине «Сигма»: (499) 168-63-46;
- ♦ курьерской доставкой по г. Москве: (499) 148-95-62; 148-99-70



Алашкевич Ю.Д.,

д.т.н., профессор, зав.
кафедрой машин и аппаратов
промышленных технологий
СибГТУ (Сибирский государ-
ственный технологический
университет),
mapt@sibstu.kts.ru

Чуваева А.И.,

к.э.н., доцент кафедры
экономики и управления
Лесосибирского филиала
Сибирского государствен-
ного технологического
университета),
ale210812@yandex.ru

Апухтин А.Н.,

ведущий менеджер по про-
дажам ООО «Литвиновское»,
apuhutin-s@yandex.ru

Ключевые слова:

кластер, территориально-
производственные комплексы,
финансово-промышленные
группы

ПРОМЫШЛЕННЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ И КЛАСТЕРЫ

Кластер (от англ. *cluster* — куст, гроздь, скопле-
ние) — явление неоднозначное. До сих пор среди учё-
ных нет общепринятого определения промышленного
кластера. Порой кластеры рассматривают как агломе-
рацию мелких предприятий (такой вид кластеров рас-
пространён в Италии), иногда кластерами полагают
территориально-производственные комплексы (ТПК),
получившие развитие на территории СССР. Между тем
ТПК — близкая к кластерам форма объединения пред-
приятий, отличающаяся по сути управления и характеру
образования. ТПК — одна из форм совместного разме-
щения различных производств, учитывающая агломе-
рационные эффекты как результат взаимодействия разных
предприятий, которые реализуются вследствие склады-
вающихся в рамках ТПК внутриотраслевых и межотрас-
левых взаимодействий [5; 8]. Широкое распространение
получили и финансово-промышленные группы (ФПГ).
ФПГ — хозяйственное объединение предприятий, учреж-
дений, организаций, кредитно-финансовых учреждений
и инвестиционных институтов, созданное с целью ведения
совместной скоординированной деятельности. Основное
отличие кластеров от ФПГ в том, что основной целью
объединения в ФПГ является переливание капитала
и лучшее его использование. ФПГ не требует географиче-
ской близости компаний. В табл. 1 приведены основные
отличительные признаки ТПК, кластеров и ФПГ.

Существуют другие объединения предприятий:
конгломерат — объединение разнородных предприятий;
пул (англ. *pool* — общий котел) — объединение прибыли
участников и её дальнейшее распределение; концерн —
объединение предприятий под единым управлением.
Предприятия кластеров (в отличие от конгломератов,
пулов и концернов) не связаны между собой отношения-
ми собственности. Другим отличием кластеров является
географический признак — сосредоточение предприятий
на небольшой по площади территории, что позволяет
минимизировать издержки производства [2].

Кластер — это группа предприятий, действующих
в близких сферах и находящихся в пределах общего гео-
графического региона, объединившихся для извлечения
большой выгоды от использования уже имеющихся
ресурсов и возможностей. Цель образования кластера
отличается от частных целей участников кластера, ибо
заключается не в максимизации прибыли, а в создании

условий, предпосылок, организационных и социальных возможностей для устойчивого развития региона, в согласовании интересов участников кластера. Переход от экономики фирм к экономике кластеров означает переход к новой форме совместного труда, при которой координация деятельности осуществляется на основе свободного информационного обмена по горизонтали, обмена знаниями, умениями и навыками, совместного использования нематериальных активов. Новая модель экономических отношений создаёт новый стимул для обновления производства и эволюции всей системы [4].

Таблица 1

Отличительные признаки ТПК, кластеров и ФПГ

Признак	ТПК	Кластер	ФПГ
Инициатива создания	Всегда сверху	И снизу, и сверху, во главе, как правило, инициативная группа	И снизу, и сверху, во главе всегда финансовая компания
Потребители услуг (продукта)	Государственный заказ	Региональный или внешний рынки	Региональный или внешний рынок
Географическое расположение	Близкое расположение	Близкое расположение	Не важно
Местонахождение	Малоосвоенные районы	Хорошо освоенные районы	Хорошо освоенные районы
Управление	Централизовано	Без централизованного управления	Без централизованного управления
Интеграция	Вертикальная	Преимущественно горизонтальная	Горизонтальная
Обмен информацией	Ограничен	Очень важен и необходим	Очень важен и необходим
Роль трудовых ресурсов	Второстепенная	Ключевая	Второстепенная
Юридическое оформление	Не является юридическим лицом	Не является юридическим лицом	Требуется регистрация
Конкуренция внутри объединения	Отсутствует	Присутствует	Присутствует
Цель	Освоение новых территорий	Улучшение использования ресурсов	Лучшее использование финансового капитала

Получение большей выгоды от использования уже имеющихся ресурсов, поиск новых возможностей требуют наличия развитой инфраструктуры и научных учреждений. Поэтому основными элементами кластера должны являться производство, наука и социум. Упрощённая схема кластера приведена на рис. 1.

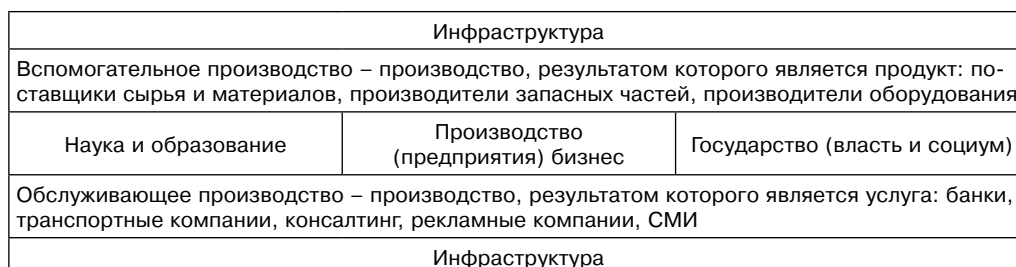


Рис. 1. Упрощённая схема кластера

Инфраструктура кластера является и его неотъемлемой частью, и необходимым условием существования, потому как услуги предприятий, относящихся к инфраструктуре кластера, играют ключевую роль в формировании затрат кластера. Так, стоимость услуг транспорта для лесопромышленного комплекса является решающим фактором при определении стратегии развития предприятий. Наличие данной услуги обязательно в связи с широкой географией расположения лесопромышленного комплекса, удалённостью сырьевых ресурсов и конечных потребителей продукта.

Каждый сектор кластера, действуя в рамках одной общей, согласованной цели, получает свои неоспоримые выгоды. В табл. 2 приведены преимущества применения кластерного подхода для каждого сектора-участника кластера.

Таблица 2

**Преимущества применения кластерного подхода
для каждого сектора—участника кластера**

Сектор	Преимущества
Наука и образование	Возможность практического применения научных разработок, повышение качества обучения студентов за счёт возможности апробации полученных знаний на практике, рост процента трудоустройства студентов по специальности. Подготовка востребованных специалистов, организация курсов повышения квалификации
Производство (предприятия) бизнес	Снижение издержек производства за счёт эффективности реализации совместных инвестиционных проектов, повышение уровня квалификации работников за счёт совместных обучающих программ, возможность использовать результаты научных исследований
Государство (власть и социум)	Повышение отчислений в бюджет, увеличение занятости населения, рост среднедушевого дохода. Увеличение возможностей для притока инвестиций в регион. Развитие инновационной и финансовой инфраструктуры

Основные сдерживающие факторы развития кластеров в России: недостаточность развития малого и среднего бизнеса; отсутствие развитой инфраструктуры; отсутствие доверия между субъектами экономической деятельности; отсутствие культуры информационной открытости; формирование недобросовестной конкуренции; низкая эффективность предпринимательской среды; близкий горизонт планирования (выгоды от применения кластерного подхода появляются только через 5–7 лет). Кластер может функционировать эффективно лишь в том случае, если отношения между участниками отличаются нужным уровнем открытости [1].

Мировое разнообразие кластеров классифицируют по-разному (табл. 3). Общепризнанной классификации не существует.

Таблица 3

Классификация кластеров

В зависимости от типов связи (М. Портер) [9]				
Функциональные (промышленные)			Территориальные (региональные)	
В зависимости от стадии развития и типа управления (М. Энрайт) [16]				
Работающие	Латентные	Потенциальные	Политически управ- ляемые	Желательные
В зависимости от постановки целей (С. Розенфельд) [21]				
Работающие	Скрытые	Стремящиеся заслужить расположение других		
В зависимости от отраслевой специализации и диверсификации (С. Эзкан) [19]				
Специализированные			Латеральные	Композитные

Окончание табл. 3

Классификация согласно концепции кластерной политики РФ [6]				
Дискретные	Процессные	Инновационные и творческие	Туристические	Транспортно-логические
В зависимости от стадии развития (С.И. Соколенко) [11]				
Конкурентные	Стратегические	Возникающие	Потенциальные	Зрелые
В зависимости от ориентированности (Гайнанов) [2]				
Региональные	Вертикальные	Горизонтальные		
В зависимости от устойчивости (Л.П. Стеблякова) [12]				
Сильный	Устойчивый	Потенциальный	Латентный	
В зависимости от вида связи между предприятиями (Ж. Марсо) [18]				
Горизонтальные	Паутинные	Возникающие	Виртуальные	
В зависимости от характера обслуживаемого рынка (П. Педерсен) [20]				
Второстепенных товаров	Кластеры рыночного города	Кластеры субподрядчиков	Диверсифицированные промышленные	
Многомерный подход (С. Ямаррино, Ф. Мак Кэнна) [17]				
Агломерация	Индустриальный комплекс	Новая социальная сеть	Старая социальная сеть	

Учёные предлагают и другие классификации кластеров [7; 2; 14]. Актуальность применения кластерного подхода для России несомненна, поскольку ресурсный потенциал России гораздо выше используемого; очень сильно технологическое отставание, мала доля наукоёмкой продукции; низка эффективность производства [10; 15].

Кластеры формируются там, где существуют предпосылки для дальнейшего развития, где возможны применение инновационных технологий, обновление техники, выход на новые рынки. Поэтому страны, активно использующие кластерный подход, получают значительные конкурентные преимущества. На сегодняшний день в России официально признано 25 кластеров, находящихся на ранней стадии развития. Это — очень малое число. Выявлением кластеров пока мало занимаются, результаты исследований не находят достаточного применения [3; 13].

Чёткое понимание теоретических аспектов кластеров способствует детализации целей и направлений при реализации кластерного подхода. Применение кластерных технологий свидетельствует о переходе к экономике, учитывающей особенности эволюционного развития предприятий и территории.

Литература

1. Бабаев Б.Д., Боровкова Н.В. Кластерный подход и региональные точки экономического роста: теоретико-методологические аспекты. — Иваново : Ивановский государственный университет, 2009.
2. Гайнанов Д.А. Формирование и развитие кластеров в регионе: теоретико-методологические и прикладные аспекты (на примере Республики Башкортостан). — Уфа : ИСЭН УМЦ РАН, 2009.
3. Денисова Е.Н. Ключевые методологические и научно-практические проблемы кластерообразования в глобализующемся мире. — М. : Изд-во «Спутник+», 2009.
4. Древинг С.Р. Кластерная концепция устойчивого развития экономики : монография. — СПб. : Изд-во С. Петерб. Ун-та, 2009.
5. Колосовский Н.Н. Теория экономического районирования. — М., 1969.
6. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ, утверждённая распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.

7. Марков Л.С., Ягольницер М.А. Мезоэкономические системы: проблемы типологии // Регион, экономика и социология. — 2008. — № 1. — С. 18–44.
8. Пилипенко И.В. Принципиальные отличия в концепциях промышленных кластеров и территориально-производственных комплексов // Вестник Московского университета. Серия 5, География. — 2004. — № 5. — С. 3–9.
9. Портер М. Международная конкуренция. — М. : Международные отношения, 1993.
10. Пятинкин С.Ф., Быкова Т.Б. Развитие кластеров: сущность, актуальность подходов, зарубежный опыт. — Минск : Изд-во ООО «Тесей», 2008.
11. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнёрства. Кластеры: укр. контекст. — Киев : Логос, 2002.
12. Стеблякова Л.П. Кластерная модель развития экономики // Труды Карагандинского университета. Вып. 2 (19). — Караганда : Карагандинский гос. ун-т, 2005.
13. Чуваева А.И., Пчелинцева А.С. Теоретические основы устойчивого развития предприятий лесопромышленного комплекса на основе технического перевооружения // Экономические науки. — 2009. — № 3 (52). — С. 255–258.
14. Чуваева А.И., Алашкевич Ю.Д., Лукин А.В. Техническое перевооружение как основной фактор эффективного развития предприятий лесопромышленного комплекса: монография. — Красноярск : СибГТУ, 2011.
15. Чуваева А.И., Алашкевич Ю.Д., Лукин А.В. Техническое перевооружение как инструмент эффективного развития предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. — 2011. — № 6. — С. 9–15.
16. Enright M., Staber U., Schaefer N., Sharma B. Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda // Business Networks: Prospects for Regional Development, Berlin: Walter de Gruyter. — 1996. — Pp. 190–213.
17. Iammarino S., McCann P. The structure and evolution of industrial clusters: transactions, technology and knowledge spillovers // Research Policy. — 2006. — V. 35, No. 7.
18. Marceau J. The disappearing trick: Clusters in the Australian economy // OECD, Boosting Innovation: The Cluster Approach. — 1999.
19. Özcan S. Institutions, institutional innovation and institutional change in clusters/ Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School, 2004/Материалы сайта www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw2004-902.pdf (15.11.2007)
20. Pedersen P.O. Clusters of enterprises within systems of production and distribution: collective efficiency and transaction costs // Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries. — L.: Frank Cass, 1997.
21. Rosenfeld S.A. Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development // European Planning Studies. — 1997. — № 1, 5. — Pp. 3–23.

Статья поступила в редакцию 13 февраля 2013 г.

Уважаемые читатели!

Приглашаем вас посетить интернет-магазин деловой литературы
www.5B.ru

- ♦ здесь вы можете заказать печатные и **электронные** версии периодических изданий, книжную продукцию, а также CD и DVD;
- ♦ возможна доставка курьером или почтой;
- ♦ представляются бухгалтерские документы для организаций и физических лиц.

Тел.: (499) 148-95-62, 148-99-70

Иванова Л.И.,

к. э. н., профессор, зав.
кафедрой «Финансы и кредит»
Ульяновской государственной
сельскохозяйственной
академии им. П.А. Столыпина,
fin-ivanova@mail.ru

Бобылёва А.С.,

д. э. н., профессор кафедры
«Финансы и кредит»
Ульяновской государственной
сельскохозяйственной
академии им. П.А. Столыпина,
alexline75@mail.ru

РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КАК СПОСОБА ДОСТИЖЕНИЯ ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ финансовой устойчивости даёт возможность планировать финансовые ресурсы и мобилизовать существующие внутренние резервы. Первоначально управления финансовой устойчивостью являются её оценка и определение типа устойчивости организации. Методика определения финансовой устойчивости по абсолютным показателям, приводимая отечественными учёными, практически одина и сводится к оценке обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования. Исчисляя излишек или недостаток средств для формирования запасов и затрат, устанавливают абсолютные показатели финансовой устойчивости.

В аналитической практике сложились два основных подхода к определению обеспеченности запасов и затрат организации источниками их формирования. Первый подход заключается в том, что для характеристики источников формирования запасов и затрат [2–9] определяют три основных показателя: наличие собственных оборотных средств (СОС) как разницу между собственным капиталом и внеоборотными активами; наличие собственных и долгосрочных заёмных источников формирования запасов и затрат (СД), определяемое путём увеличения предыдущего показателя на сумму долгосрочных обязательств; общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИ), определяемая путём увеличения предыдущего показателя на сумму краткосрочных кредитов и займов (КК).

Трем показателям наличия источников формирования соответствуют три показателя обеспеченности ими запасов и затрат (излишек или недостаток) — $\Phi^{СОС}$; $\Phi^{СД}$ и $\Phi^{ОИ}$. На этой основе устанавливается тип финансовой устойчивости организации — абсолютная устойчивость финансового состояния, которая встречается крайне редко; нормальная устойчивость; неустойчивое финансовое состояние и кризисное финансовое состояние¹, при котором организация находится на грани банкротства.

Ключевые слова:

финансовая устойчивость, платёжеспособность, финансовое состояние, собственные оборотные средства, запасы и затраты, источники формирования запасов и затрат, собственный капитал

¹ В.Г. Когденко, М.В. Мельник и И.Л. Быковников четвёртый тип финансовой устойчивости характеризуют как предкризисное финансовое состояние организации [7].

Второй подход заключается в том, что при оценке финансовой устойчивости организации по абсолютным показателям выделяют два источника формирования запасов и затрат:

- ♦ наличие собственных оборотных средств, равное разности между величиной источников собственных средств, долгосрочных кредитов и займов и величиной внеоборотных активов;
- ♦ общая величина основных источников формирования запасов и затрат, равная сумме предыдущего показателя и величины краткосрочных кредитов и заёмных средств для формирования запасов и затрат.

При втором подходе также выделяются аналогичные четыре типа финансовой устойчивости. Данная методика отражена в работах Э.А. Маркарьяна [8], А.Д. Шеремета [10]. В отличие от первого метода при втором подходе не выделяется наличие собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат. Нам представляется спорным утверждение Э.А. Маркарьяна, что нормальным источником покрытия запасов выступает также задолженность поставщикам за товарно-материальные ценности до наступления срока оплаты, которая может быть выявлена по данным аналитического бухгалтерского учёта [8]. Данный вид задолженности является одним из видов краткосрочных обязательств организации и независимо от срока оплаты не может считаться источником финансирования оборотных средств.

По нашему мнению, приведённые выше методики определения финансовой устойчивости организации по абсолютным показателям принципиально имеют право на существование, поскольку алгоритм расчёта итогового размера общей суммы источников, являющегося основным при определении финансовой устойчивости организации, не имеет отличий. Но в связи с тем, что заёмные средства являются платными источниками (за пользование ими необходимо уплачивать проценты), при оценке финансовой устойчивости организации следует учитывать как обеспеченность собственным капиталом, так и его корректировку на размер долгосрочных кредитов и займов. Особенно это касается организаций, имеющих большой объём долгосрочных кредитов и займов.

Сравним характеристики типов финансовой устойчивости, отражённые в работах вышеназванных авторов (табл. 1).

Таблица 1

**Сравнительная характеристика методик определения
финансовой устойчивости организации**

Тип финансовой устойчивости	Авторы	Алгоритмы определений*	Комментарий
Абсолютная финансовая устойчивость	А.Д. Шеремет	Запасы и затраты меньше общей суммы источников	Не учитывается обеспеченность запасов и затрат собственным капиталом
	Э.А. Маркарьян Г.П. Герасименко С.Э. Маркарьян	Запасы и затраты меньше собственного оборотного капитала. Запасы и затраты меньше общей суммы источников	Ставятся два условия: обеспеченность собственным капиталом и обеспеченность общей суммой источников. В целом такая характеристика приемлема
Нормальная финансовая устойчивость	А.Д. Шеремет	Запасы и затраты равны общей сумме источников	Не учитывается обеспеченность запасов и затрат собственным капиталом

Окончание табл. 1

Тип финансовой устойчивости	Авторы	Алгоритмы определений*	Комментарий
	Э.А. Маркарьян Г.П. Герасименко С.Э. Маркарьян	Запасы и затраты больше собственного оборотного капитала; запасы и затраты меньше общей суммы источников	Запасы и затраты не обеспечены собственным оборотным капиталом, но общая сумма источников превышает их наличие
Неустойчивое финансовое состояние	А.Д. Шеремет	Сумма запасов и затрат равна сумме всех источников и источников, ослабляющих финансовую напряжённость	На наш взгляд, неправомерно на сумму источников, ослабляющих финансовую напряжённость увеличивать общую сумму источников; вызывает сомнение обоснованность отнесения к источникам, ослабляющим финансовую напряжённость, сумм превышения кредиторской задолженности над дебиторской (это превышение не ослабляет, а повышает финансовую напряжённость) и кредитов банков на временное пополнение оборотных средств (полагаем неправомерным выделять данные кредиты из общей суммы краткосрочных кредитов и займов)
Кризисная финансовая устойчивость	А.Д. Шеремет	Сумма запасов и затрат больше суммы всех источников и источников, ослабляющих финансовую напряжённость	Запасы и затраты не обеспечены общей суммой источников
	Э.А. Маркарьян Г.П. Герасименко С.Э. Маркарьян	Запасы и затраты больше собственного оборотного капитала; запасы и затраты больше общей суммы источников	Запасы и затраты не обеспечены ни собственным оборотным капиталом, ни общей суммой источников

* Для удобства восприятия отражается смысловое значение расчетов.

Думаем, что методика определения финансовой устойчивости, рекомендуемая Э.А. Маркарьяна, Г.П. Герасименко и С.Э. Маркарьян, более объективна, поскольку представляет детализацию источников покрытия запасов и затрат. Методика определения финансовой устойчивости, рекомендуемая А.Д. Шереметом, не отражает отдельно участия собственного капитала в формировании запасов и затрат. Очевидно, поэтому в поздней работе А.Д. Шеремета и Е.В. Негашева предлагается методика оценки финансовой устойчивости организации по уточнённым показателям [11]. В ней авторы выделяют следующие источники:

- 1) наличие собственных оборотных средств, равное разнице величины реального собственного капитала (с учётом доходов будущих периодов) и суммы величин внеоборотных активов и долгосрочной дебиторской задолженности;
- 2) наличие долгосрочных источников формирования запасов, получаемое из предыдущего показателя путём увеличения на сумму долгосрочных обязательств;
- 3) общая величина основных источников формирования запасов и затрат, равная сумме долгосрочных источников (предыдущий показатель) и краткосрочных кредитов и займов.

Данная методика отличается от вышеизложенной только определением наличия собственных оборотных средств, которое авторы рекомендуют рассчитывать, вычитая из суммы собственного капитала не только внеоборотные активы, но и долгосрочную дебиторскую задолженность.

Мы считаем, что наличие и размер долгосрочной дебиторской задолженности не могут уменьшать сумму собственного оборотного капитала. Более обоснованно при определении типа финансовой устойчивости организации из суммы долгосрочных кредитов и займов вычитать просроченную задолженность, отражённую в п. 5.4 пояснений к отчётности, так как она не может считаться нормальным источником финансирования.

Отмечая правомерность использования методик оценки финансовой устойчивости организации по абсолютным показателям, считаем необходимым предложить корректировку показателей, используемых в расчётах.

В частности, величина собственных оборотных средств отражает ту часть собственного капитала, которая является источником покрытия текущих активов организации (активов, имеющих оборачиваемость менее 1 года), но методика расчёта данного показателя требует уточнения. Это связано как с порядком определения наличия собственных оборотных средств исходя из стоимости реального собственного капитала (увеличением итоговых сумм раздела III баланса «Капитал и резервы» на статьи «Доходы будущих периодов» и «Резервы предстоящих расходов», которые отражены в разделе V баланса «Краткосрочные обязательства»), так и с другими аспектами.

Содержание и структура бухгалтерского баланса в нашей стране претерпевали за последние годы систематические изменения, но методика расчёта некоторых показателей осталась неизменной. Так, в отличие от бухгалтерских балансов 1980-х гг. в действующей его форме наличие внеоборотных активов отражается по остаточной стоимости. Если теоретически устранить влияние инфляции и связанную с ней переоценку основных фондов, то итог раздела I актива баланса «Внеоборотные активы» должен ежегодно снижаться на сумму начисленной амортизации (если не учитывать новых приобретений внеоборотных активов). В результате даже при неизменном размере собственного капитала (раздел III бухгалтерского баланса «Капитал и резервы») наличие собственных оборотных средств будет возрастать, что не соответствует действительному их размеру. Если ранее наличие собственных оборотных средств определялось из разницы между собственным капиталом и первоначальной стоимостью основных средств, то в настоящее время — из разницы между собственным капиталом и остаточной стоимостью внеоборотных активов.

Учитывая действительные размеры вложения собственного капитала в средства производства, для расчёта наличия собственных оборотных средств нами предлагается принимать *первоначальную (восстановительную)* стоимость основных средств, а не остаточную, так как переоценка основных фондов уже отражена на размере добавочного капитала.

Требуется уточнения и основной элемент, включаемый в формулу расчёта финансовой устойчивости по абсолютным показателям — запасы и затраты. В частности, что включается в сумму запасов и затрат при определении финансовой устойчивости предприятия? Большинство аналитиков при анализе суммируют запасы и НДС. Авторы исходят из того, что погашение задолженности организации по приобретению запасов включает оплату всей суммы поставщикам. Однако данное утверждение спорно, поскольку включение НДС при выписке счетов к оплате отражает временную задолженность поставщикам, при их оплате сумма НДС относится на уменьшение задолженности бюджету, так как погашается данный налог за счёт пользователей оплаченной продукции. В связи с этим сумма НДС, по нашему мнению, не должна учитываться при определении финансовой устойчивости в сумме запасов и затрат.

В действующей практике оценка финансовой устойчивости в части анализа обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования исходит из стоимости всех запасов и затрат, которые включают стоимость готовой продукции, товаров для перепродажи и товаров отгруженных. Однако цель анализа финансовой устойчивости — определить обеспеченность необходимыми финансовыми ресурсами производственных запасов, а готовая продукция уже включает потреблённые производственные запасы и предназначена не для дальнейшего использования в производстве, а для реализации, получения выручки, которая сама становится источником приобретения производственных запасов. В данной связи нами предлагается при исчислении финансовой устойчивости организации из стоимости всех запасов исключить готовую продукцию, товары для перепродажи, товары и готовую продукцию отгруженные. Для расчётов рекомендуется использовать информацию, отражённую в Пояснениях к бухгалтерскому балансу и отчёту о прибылях и убытках, раздел 4 «Запасы», подраздел 4.1 «Наличие и движение запасов».

Несмотря на то что большинство учёных сущность финансовой устойчивости связывают с платёжеспособностью организации, утверждая, что платёжеспособность выступает внешним проявлением финансовой устойчивости, рекомендуемые ими методики оценки финансовой устойчивости её не учитывают.

Рассчитанные нами по традиционной методике показатели платёжеспособности и финансовой устойчивости не всегда дают однозначную характеристику. На фактических расчётах доказано, что по отдельным организациям при недостаточном показателе текущей ликвидности наблюдается абсолютная финансовая устойчивость и, напротив, при высоком значении показателей текущей ликвидности — кризисное финансовое состояние.

По нашему мнению, одной из причин несоответствия выводов о финансовом состоянии организаций в части финансовой устойчивости и платёжеспособности является то, что при оценке финансовой устойчивости не учитывается платёжеспособность организации, а обеспеченность запасов источниками формирования ещё не гарантирует достаточную платёжеспособность организации. Обеспеченность запасов характеризуется наличием соответствующих источников — собственных, краткосрочных кредитов и займов, но при этом не принимается во внимание, что размер кредиторской задолженности может быть в несколько раз больше запасов и прочих оборотных активов и в этом случае платёжеспособность оценивается как неудовлетворительная.

В методики оценки финансовой устойчивости организации по соотношению запасов и затрат необходимо внести отдельные корректировки с учётом платёжеспособности организации. В составе критериев определения состояния финансовой устойчивости предлагается учитывать показатель платёжеспособности организации по разности между текущими активами (ТА) и краткосрочными обязательствами (КО), то есть $(ТА - КО)$.

По аналогии с показателями обеспеченности запасов и затрат принимаем:

- ♦ коэффициент платёжеспособности равным 1, если текущие активы превышают или равны сумме краткосрочных обязательств;
- ♦ коэффициент платёжеспособности равным 0, если текущие активы меньше суммы краткосрочных обязательств.

При идентификации типа финансовой устойчивости предлагается использование не трёхкомпонентного, а четырёхкомпонентного показателя (S), включающего помимо оценки обеспеченности запасов и затрат соответствующими источниками формирования и оценку платёжеспособности организации на основе сопоставления её текущих активов с текущими обязательствами (табл. 2).

Таблица 2

Сводная таблица показателей по типам финансовых ситуаций

Вариант	Значение S	Обеспеченность запасов соответствующими источниками			Платёжеспособность (ТА – КО)	Типы финансовой устойчивости
		ФСОС	ФСД	ФОИ		
1	S = 1, 1, 1, 1	>0	>0	>0	>0	Абсолютная устойчивость
2	S = 0, 1, 1, 1	<0	>0	>0	>0	Нормальная устойчивость
	S = 0, 0, 1, 1	<0	<0	>0	>0	
3	S = 0, 1, 1, 0	<0	>0	>0	<0	Неустойчивое финансовое состояние
	S = 0, 0, 1, 0	<0	<0	>0	<0	
	S = 0, 0, 0, 1	<0	<0	<0	>0	
4	S = 0, 0, 0, 0	<0	<0	<0	<0	Кризисное финансовое состояние

Из данных таблицы предлагаются следующие характеристики типов финансовой устойчивости:

- 1) абсолютная финансовая устойчивость — все запасы и затраты обеспечены источниками формирования, а текущие обязательства покрываются текущими активами;
- 2) нормальная устойчивость — наблюдается недостаток собственных оборотных средств, но запасы и затраты обеспечены долгосрочными и краткосрочными кредитами банков и гарантируется платёжеспособность предприятия;
- 3) неустойчивое финансовое состояние — либо характеризуется нарушением платёжеспособности, но запасы и затраты обеспечены общей суммой источников за счёт кредитов и займов; либо характеризуется необеспеченностью запасов при достаточной платёжеспособности;
- 4) кризисное финансовое состояние (неудовлетворительная финансовая устойчивость) — организация неплатёжеспособна и находится на грани банкротства, поскольку стоимость запасов и затрат не обеспечена нормальными источниками; их наличие сформировано в основном за счёт кредиторской задолженности.

Приведём пример расчёта показателей финансовой устойчивости конкретной организации по традиционной и авторской методикам (табл. 3).

По данным, приведённым в табл. 3, можно сделать вывод, что в организации как на начало, так и на конец года наблюдается недостаток всех источников формирования запасов и затрат. Однако платёжеспособность организации оценивается как удовлетворительная, поскольку размер текущих активов существенно превышает размер краткосрочных обязательств. Причём рассчитанная величина коэффициента текущей ликвидности на начало года составляла 6,6 при уменьшении к концу года до 4,7 за счёт роста кредиторской задолженности (при рекомендуемом значении показателя более двух).

Таблица 3

Оценка финансовой устойчивости организации

Показатели	На начало года	На конец года	Изменения (+, –)
1. Источники формирования запасов и затрат, тыс. руб.			
1.1. Собственные оборотные средства (СОС)	14 335	17 344	3009
1.2. Собственные и долгосрочные заёмные источники формирования запасов и затрат (СД)	18 138	21 147	3009

Окончание табл. 3

Показатели	На начало года	На конец года	Изменения (+, –)
1.3. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИ)	18 238	21 547	3309
2. Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками формирования, тыс. руб.			
2.1. Запасы и затраты	19 341	25 822	6481
2.2. Излишек (недостаток) СОС (ΔСОС)	–5006	–8478	–3472
2.3. Излишек (недостаток) СД (ΔСД)	–1203	–4675	–3472
2.4. Излишек (недостаток) ОИ (ΔОИ)	–1103	–4275	–3172
Трёхкомпонентный показатель (S)	0, 0, 0	0, 0, 0	–
Тип финансовой устойчивости по традиционной методике	Кризисное финансовое состояние		
3. Платёжеспособность организации, тыс. руб.			
3.1. Текущие активы	21 235	26 768	5533
3.2. Краткосрочные обязательства	3097	5621	2524
3.3. Платёжеспособность (ТА – КО)	18 138	21 147	3009
Четырёхкомпонентный показатель (S)	0, 0, 0, 1	0, 0, 0, 1	–
Тип финансовой устойчивости по авторской методике	Неустойчивое финансовое состояние		

В методике финансового анализа значение коэффициента обеспеченности собственными средствами как всех оборотных активов, так и производственных запасов является одним из ключевых показателей финансовой устойчивости. В нормативных актах России отражено, что нижняя граница показателя – 0,1 [1].

В приведённом примере значение коэффициента обеспеченности оборотных активов организации собственным капиталом довольно высокое и составляло на начало года 0,67, а на конец года – 0,65. Правомерно ли в этой ситуации считать, что организация имеет кризисную финансовую устойчивость? По авторской методике данная ситуация может характеризоваться как неустойчивая, поскольку может наступить срок погашения заёмных средств (как долгосрочных, так и краткосрочных), а собственных источников для покрытия запасов и затрат недостаточно.

Обоснованные предложения по установлению типа финансовой устойчивости содержатся в работе В.Г. Когденко, М.В. Мельник и И.Л. Быковникова. Учитывая общеизвестные рекомендации анализа финансовой устойчивости по относительным показателям в части обеспеченности текущих активов собственными оборотными средствами (установленное ограничение – не меньше 0,1), они определяют норматив собственных оборотных средств [7]. Но при расчётах обеспеченности запасов и затрат источниками финансирования ими, к сожалению, не принимается в расчёт данный показатель, и анализ проводится по обычной методике.

Правомерно, на наш взгляд, при разработке финансовой политики организации излишек (недостаток) собственных оборотных средств определять сопоставлением запасов и затрат с нормативом собственных оборотных средств в части их обеспеченности, который по общепринятым рекомендациям можно принять за 50%.

Использование предложенной методики оценки финансовой устойчивости по абсолютным значениям на основе четырёхкомпонентного показателя с учетом платёжеспособности организации устраняет указанные недостатки и позволяет обеспечить более обоснованную характеристику состояния финансовой устойчивости; определить необходимость и конкретное содержание финансовых решений по фактическим отклонениям в финансовом состоянии организации.

Литература

1. Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций). Приказ Министерства экономического развития РФ от 1 октября 1997 г. № 118.
2. Артёменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. — М., 1999.
3. Бочаров В.В. Финансовый анализ. Краткий курс. — СПб., 2009.
4. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчётности. — М., 2008.
5. Зимин Н.Е., Солопова В.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. — М., 2004.
6. Казакова Н.А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности. — М., 2012.
7. Когденко В.Г., Мельник М.В., Быковников И.Л. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика. — М., 2012.
8. Маркарян Э.А. Финансовый анализ. — М., 2011.
9. Селезнёва Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами. — М., 2008.
10. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. — М., 2008.
11. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. — М., 2012.

Статья поступила в редакцию 28 января 2012 г.



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: из прошлого к будущему

Учебное пособие

Авторы – Уваров В.В., Лаптев А.А.

Объём – 208 стр., обложка

Учебное пособие динамично, достаточно полно и лаконично рассматривает основные этапы и актуальные тенденции стратегического управления компаний в условиях конкурентного рынка. Эволюция стратегий и технологических инструментов стратегического менеджмента, маркетинговых подходов к завоеванию или удержанию рынков в условиях развивающихся процессов экономической глобализации — лейтмотивы книги.

Изложение сопровождается примерами из практики, вопросами и задачами, что указывает на то, что пособие предназначено прежде всего для студентов экономических специальностей, изучающих стратегический менеджмент, маркетинг и современные управленческие технологии.

Книга также будет полезна для руководителей компаний, экономистов, менеджеров современных инновационных предприятий.



Книги можно приобрести:

- ♦ в Интернете: www.5B.ru;
- ♦ по почте: (495) 963-19-26; 964-97-57;
- ♦ за наличный расчет в г. Москве в магазине «Сигма»: (499) 168-63-46;
- ♦ курьерской доставкой по г. Москве: (499) 148-95-62; 148-99-70

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Богданов Д.В.,

к.э.н., старший преподаватель
кафедры учета и анализа
хозяйственной деятельности
филиала ВЗФЭИ в г. Волго-
граде, db12@pochta.ru

МЕСТО СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ

При организации системы маркетинговой информации следует понимать, что процесс принятия управленческих решений зависит не только от состояния внешней маркетинговой среды, но и от внутреннего потенциала компании. Поэтому система маркетинговой информации должна обеспечивать систему управления организацией также достаточным объемом информации, касающейся состояния внутренней среды [5]. К данным, характеризующим внутреннюю среду организации, можно отнести: показатели сбыта, состояние задолженности компании, параметры движения денежных средств, объемы рефинансированной прибыли и так далее. В целях аккумуляции этих данных и создаётся система маркетинговой отчетности.

К сожалению, данный элемент системы маркетинговой информации не является принятым для российских компаний. Так, во многих американских компаниях менеджеры получают данные о сбыте ежедневно. Управляющие зональными, региональными и районными службами сбыта регулярно представляют отчет о заказах и отгрузках предыдущего дня по территориям, содержащий сведения о соотношении реальных и плановых показателей в процентах и показатели предыдущего года. Таким образом, менеджеры, например, могут отслеживать эффективность внедрения тех или иных маркетинговых мероприятий, не привлекая для получения такой оценки сторонних наблюдателей. На российских предприятиях такие способы не нашли одобрения в управленческой среде.

Хотя создание и регулирование функционирования систем маркетинговой информации — это долгосрочный процесс, выгоды от его применения существенно выше затрат. Кроме того, системы маркетинговой информации могут быть использованы для стратегического планирования (рис. 1).

В соответствии с предложенной на рис. 1 схемой системы маркетинговой информации выступают как определяющий инструмент стратегического планирования. Процесс стратегического планирования складывается из нескольких последовательных стадий, каждая из которых отражена на рисунке своим уровнем иерархии. На этапе постановки конкретной проблематики система управления в первый раз обращается к системе маркетин-

Ключевые слова:

стратегическое планирование, система маркетинговой информации

говой информации за сведениями. На этом этапе уточняются общие характеристики текущего состояния рынка, а также оцениваются возможности применения различных стратегий с точки зрения той информации, которую предоставляют система маркетинговой информации [4].

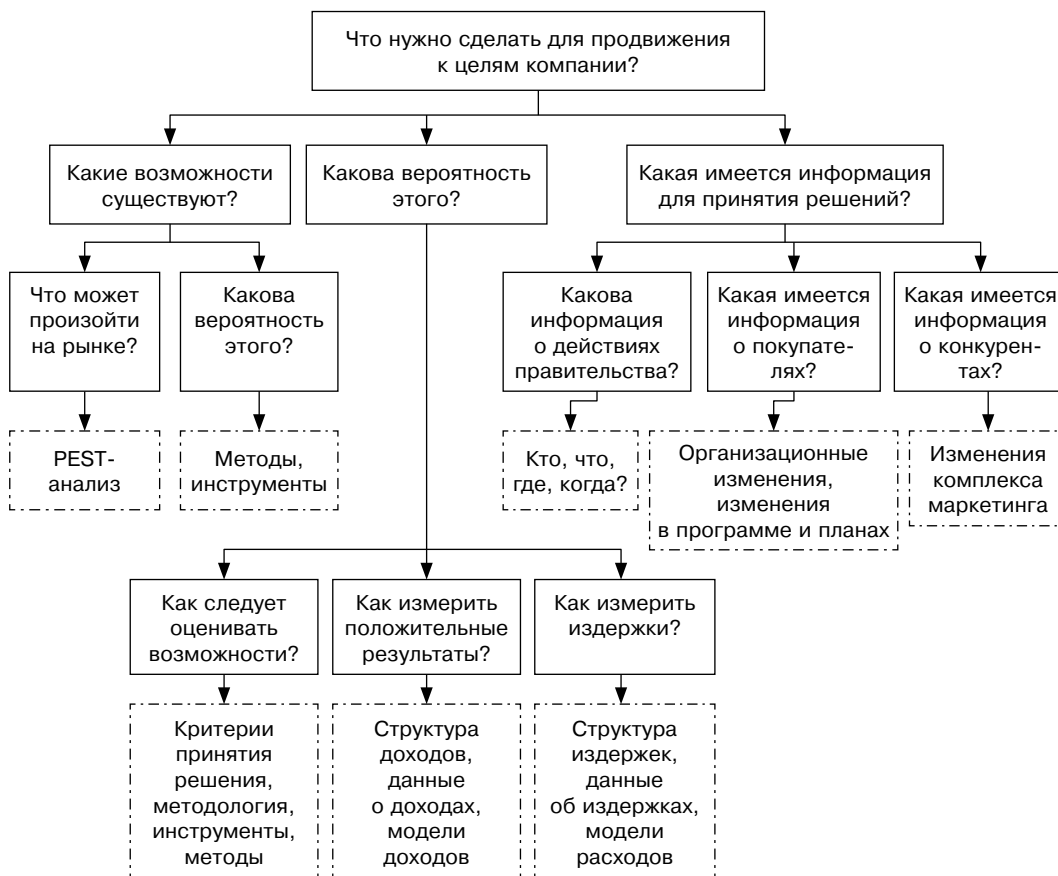


Рис. 1. Использование систем маркетинговой информации в стратегическом планировании (на основании [5])

Базисом для стратегического планирования является информация. На каждом этапе система управления вынуждена обращаться к системе маркетинговой информации за необходимыми сведениями. Таким образом, система маркетинговой информации может быть названа информационной основой управленческого процесса (на рис. 1 отмечена прерывистой линией).

Суммируя вышесказанное, замечу, что функциональные особенности систем маркетинговой информации заключаются в том, что они предполагают интеграцию возможностей компании для достижения поставленных целей с использованием информационной составляющей процесса управления [5]. Концептуальная схема функционирования систем маркетинговой информации представлена на рис. 2.

Как уже было отмечено, маркетинговая информационная система — это алгоритм, позволяющий регулярно собирать необходимую для принятия решений информацию из различных внешних и внутренних источников и передавать её заинтересованным лицам.



Рис. 2. Концептуальная схема функционирования систем маркетинговой информации (на основании [3])

Рассмотрим описание приёмов создания гибкой системы управления образовательной деятельностью крупного вуза с обширной территориально разветвлённой структурой как единым образовательным комплексом, основанной на рыночных механизмах регулирования и с использованием информационно-аналитической поддержки.

В качестве основных задач, решаемых при создании вышеназванной системы, выступают:

- ♦ мониторинг функций и разработка нормативных материалов о связях подразделений программно-целевого блока и матричной структуры управления образовательной деятельностью крупного вуза в рыночных условиях;
- ♦ разработка новых или адаптация существующих автоматизированных информационных систем как элементов интегрированной системы управления вузом с учётом введения программно-целевого блока и анализа новых функций в управлении;
- ♦ совершенствование технологического обеспечения функционирования системы управления образовательной деятельностью крупного вуза;
- ♦ формулирование принципов и разработка методологии управления территориально распределёнными образованиями (филиалами, представительствами вуза), в том числе в условиях использования дистанционных технологий обучения.

Кроме того, в рамках создания системы управления образовательной деятельностью крупного вуза должны быть подвергнуты детализации и дальнейшей проработке программно-целевое звено управления вузом в составе ряда структурных подразделений, новые звенья и функции линейно-функциональных блоков.

Реализация данных задач в конкретном высшем учебном заведении предполагает поддержку следующих приоритетных видов деятельности:

- ♦ совершенствование организационной структуры вуза;
- ♦ меры по демократизации управления вузами;
- ♦ меры по обеспечению связи вуза с рынком труда;
- ♦ меры по укреплению потенциала вуза и эффективному управлению его ресурсами [4].

Практическим результатом рассматриваемой работы явится создание информационно-аналитического обеспечения системы управления (web-портал распределённой системы управления и единой корпоративной системы образовательного маркетинга, базы данных для системы информационно-аналитического обеспечения, специализированных GIS и web-приложений) [2]. ГИС-технологии включены в качестве информационно-аналитической поддержки только как один из ряда других элементов. Их использование относится в основном к представлению и обработке информации, полученной с обширной территории влияния вуза, тогда как в управлении учебным процессом используются web-технологии.

Параллельно должны быть созданы и апробированы необходимые элементы базового программно-аппаратного обеспечения с созданием (а в ряде случаев с модернизацией) автоматизированных рабочих мест, а также соответствующие сети, объединяющие их. Кроме того, предполагается детальная проработка базового программно-аппаратного обеспечения с описанием автоматизированных рабочих мест руководителя программно-целевого блока, а также его структурных подразделений (руководителей отделов маркетинга, менеджмента качества образования, приёмной комиссии).

Первоочередным этапом создания гибкой системы управления образовательной деятельностью крупного вуза является системный анализ функционирования программно-целевого блока, сформированного для адаптации вуза к рынку и современным реалиям высшего образования в Российской Федерации.

Для получения на данном этапе удовлетворительных результатов необходимо осуществить следующее:

- 1) мониторинг деятельности подразделений программно-целевого блока;
- 2) анализ полученной информации;
- 3) разработку рекомендаций по повышению эффективности их работы.

Следующим этапом рассматриваемой работы является проектирование обеспечивающих подсистем ГИРСУ крупным вузом.

Результатами выполнения работ по созданию рассматриваемой системы управления должны являться:

- 1) нормативные материалы, характеризующие состав функций и связей между подразделениями в системе управления образовательной деятельностью крупного вуза с программно-целевым блоком в рыночных условиях;
- 2) проект по совершенствованию автоматизированных информационных систем как элементов интегральной системы управления вузом с учётом введения программно-целевого блока и анализа новых функций в управлении;
- 3) программно-техническое обеспечение ряда АИС и автоматизированных рабочих мест (АРМ руководителя программно-целевого блока, АИС и АРМов отдела маркетинга; АИС управления учебным процессом, в том числе разработка АРМов отдела менеджмента качества образования и АИС управления приёмом в условиях модернизации системы образования; элементы АИС и АРМов отдела финансового менеджмента) [2];
- 4) материалы по совершенствованию технологического обеспечения функционирования системы управления крупным вузом (разработанное информаци-

онное обеспечение аналитических функций в ГИРСУ; проект корпоративной компьютерной сети, ориентированной на создание ГИРСУ; типовой проект автоматизированного рабочего места для реализации функций управления вузом в условиях функционирования программно-целевого блока, а также технические проекты базовых общеузовских обеспечивающих подсистем ГИРСУ);

- 5) перечень мероприятий и нормативные документы по адаптации системы организационного и информационного обеспечения управления филиалами и представительствами к условиям работы вуза в рыночных условиях, а также проект автоматизированной подсистемы управления и организации учебного процесса в условиях дистанционного обучения.

Материалы, наработанные в ходе создания гибкой системы управления образовательной деятельностью, должны свободно распространяться и, в частности, предлагаться вузам, работающим в регионах со сходными условиями функционирования.

Литература

1. Глушко Н.Н., Попкова Е.Г. Эволюция подходов к маркетингу в условиях информационной экономики // Инновационные источники роста российской экономики: межвуз. сб. науч. тр.: по итогам I и II науч.-практ. конф. молодых учёных ВолгГТУ/ВолгГТУ, Фак-т экономики и управления [и др.]. — Волгоград, 2009. — С. 16–17.
2. Конин А.А., Боярский Д.М., Попкова Е.Г. Информатизация структуры управления предприятием. Основные проблемы и методы реализации // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике : сб. науч. тр. / под ред. Г.С. Мерзликиной; ВолгГТУ. — Волгоград, 2000. — Вып. 2. — С. 7–8.
3. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. — СПб. : Питер, 2006. — С. 65.
4. Акимов О.Е., Волосатова У.А., Горностаева Ж.В. и др. Система маркетинговой информации на рынке образовательных услуг : монография / ГОУ ВПО «Юж.-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса». — Шахты : Изд-во ЮРГУЭС, 2009.
5. Титова В.А. Маркетинг : учеб. пособие. — Ростов-н/Д.: Феникс, 2001. — С. 133.

Статья поступила в редакцию 9 октября 2012 г.

ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ!

В магазине «СИГМА» широко представлена деловая литература на английском языке, выпущенная известными издательствами США и Великобритании.

Адрес магазина «Сигма»: г. Москва, ул. Просторная, д. 4
(м. Преображенская площадь)
Телефон для справок: (499) 168-63-46

Артюшина Е.В.,

к.э.н., доцент кафедры
международного менеджмента
Нижегородского государ-
ственного архитектурно-
строительного университета,
eartushina@mail.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОГНОЗНОГО НОВШЕСТВА НА НАЛИЧИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО СООТВЕТСТВИЯ В ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выделение в системе инновационного менеджмента системы, способной обеспечить непрерывное прогнозирование инновационной деятельности, предоставит предприятию ориентир для дальнейшего развития, основу для принятия управленческих решений, повышения эффективности работы.

В диверсифицированных компаниях прогноз инновационной деятельности связан не только с прогнозом освоения, сбыта новой продукции и ожидаемого предприятием эффекта. В условиях диверсифицированного бизнеса он определяет новые направления объединения родственно связанных элементов цепочек ценности отдельных бизнес-единиц, отражает ожидаемую инновативность каждой бизнес-единицы, является основанием для решения основной задачи менеджмента диверсифицированных компаний. Вот почему важно изучить трудности прогнозирования инновационной деятельности диверсифицированных компаний.

Это прежде всего сложность в формировании динамического ряда данных, ограниченный спектр возможных для применения методов прогнозирования, сложность при выделении фазы научно-технологического цикла, субъективный характер прогнозных результатов, высокая неопределённость внешней среды, отсутствие на предприятиях компетентных специалистов по прогнозированию инновационной деятельности.

Специфической проблемой, обусловленной применением стратегии диверсификации, является выбор решения, лучшего с точки зрения совпадения звеньев цепочек ценности бизнес-единиц (это даёт наибольший синергетический эффект). Ведь понятно, что у каждой бизнес-единицы есть индивидуальные цели работы и финансовые индикаторы результативности деятельности. Это вызывает несогласованность действий основных функциональных областей управления бизнес-единиц диверсифицированной компании, игнорирование ими возможности межфирменного использования одних и тех же активов и компетенций. Согласно интеграционному подходу важно ещё на этапе выбора инновационной идеи выявить,

Ключевые слова:

инновационная деятельность,
прогнозирование инновацион-
ной деятельности, диверсифи-
цированная компания

насколько интегрируема концепция нового продукта (услуги) с ассортиментной политикой компании. Предвидение бизнес-единицами возможности совпадения звеньев их цепочек ценности для дальнейшего использования при разработке и коммерциализации новшества становится основой обмена ключевыми навыками, технологиями, опытом, снижения издержек; является залогом повышения эффективности функционирования бизнес-единиц, формирования оптимального бизнес-портфеля.

В этой связи примем к использованию два показателя.

Прогнозный показатель стратегического соответствия диверсифицированной компании (St_{DK}) — характеризует ожидаемое стратегическое соответствие между основными функциональными областями управления бизнес-единиц при коммерциализации прогнозного новшества. St_{DK} рассчитывается по формуле

$$St_{DK} = \sum_{i=2}^n St_i, \quad (1)$$

где St_i — прогнозный показатель стратегического соответствия n бизнес-единиц;

n — количество бизнес-единиц в диверсифицированной компании.

В простейшем случае, если в составе диверсифицированной компании всего две бизнес-единицы, принятие новой идеи разумно, если есть потенциальная возможность для стратегического соответствия хотя бы по одной из пяти основных функциональных областей управления. В данном случае St_i — прогнозный показатель стратегического соответствия двух бизнес-единиц, который будет рассчитан как:

$$St_i = \sum_{j=1}^5 St_j = \sum_{j=1}^5 0,2, \quad (2)$$

где St_j — прогнозный показатель стратегического соответствия по j -й функциональной области управления бизнес-единиц. Тогда:

$$St_{DK}^{\min} = 0,2; \quad (3)$$

$$St_{DK}^{\max} = 1. \quad (4)$$

$St_{DK} = 1$ означает прогнозное совпадение звеньев цепочек ценности бизнес-единиц по каждой из основных функциональных областей управления. Можно говорить о возможности полного стратегического соответствия внутри диверсифицированной компании при дальнейшем развитии исследуемой инновационной идеи.

Для n бизнес-единиц в составе компании оценка ожидаемого эффекта (ожидаемого результата инновационной деятельности компании) будет целесообразна при

$$St_{DK} \geq 0,2, \quad (5)$$

при этом

$$St_{DK} \rightarrow (n - 1). \quad (6)$$

При невыполнении условия (5) рекомендуется проверка каждой новой идеи на возможность возникновения управленческого соответствия на уровне «бизнес-единица — головная компания».

Прогнозный показатель управленческого соответствия диверсифицированной компании (Mc_{DC}) характеризует ожидаемое управленческое соответствие между основными функциональными областями управления бизнес-единиц и головной компании при коммерциализации прогнозного новшества. Mc_{DC} рассчитывается по формуле

$$Mc_{DC} = \sum_{i=2}^n Mc_i, \quad (7)$$

где Mc_i – прогнозный показатель управленческого соответствия i -й бизнес-единицы с головной компанией, который рассчитывается по формуле

$$Mc_i = \sum_{j=1}^5 Mc_j = \sum_{j=1}^5 0,2, \quad (8)$$

где Mc_j – прогнозный показатель управленческого соответствия между j -й функциональной областью управления бизнес-единицы и головной компании.

$Mc_j = 1$ означает потенциальную возможность к управленческому соответствию между i -й бизнес-единицей и головной компанией по каждой из основных функциональных областей управления. Для наличия в составе диверсифицированной компании n бизнес-единиц прогнозная идея получает дальнейшее развитие при условии, что выполняется неравенство

$$Mc_{DC} \geq 0,2, \quad (9)$$

при этом

$$Mc_{DC} \rightarrow n. \quad (10)$$

Если не выполняются условия (5) или (9), возможность межфирменного использования одних и тех же активов и компетенций для получения более высоких показателей прибыли не будет реализована и эффект синергии не будет достигнут. Исключение составляет ситуация, когда прогнозируемое новшество представляется стратегически важным для компании и принимается, невзирая на невозможность соответствия.

Модель исследования представлена на рис. 1.

Модель основана на расчёте прогнозных показателей стратегического и управленческого соответствия диверсифицированной компании и ориентирована на выявление среди прогнозных вариантов и принятие к дальнейшему развитию той инновационной идеи, реализация которой позволит увеличить эти показатели. При разработке модели были учтены следующие важные аспекты:

- 1) совпадение возможно по каждой функциональной области управления, что не допускает игнорирования какой-либо из них в процессе прогнозирования;
- 2) в диверсифицированной компании помимо горизонтального согласования деятельности основных функциональных областей управления внутри каждой бизнес-единицы присутствует горизонтальное согласование деятельности между отдельными бизнес-единицами для одновременной реализации стратегического соответствия, а также вертикальное согласование каждой функциональной области управления каждой бизнес-единицы со стратегическим уровнем управления компанией;
- 3) неравенства (5) и (9) являются локальными ограничениями, предъявляемыми системой прогнозирования инновационной деятельности диверсифицированной компании к каждой новой идее и предполагают возможность построения множества прогнозных вариантов инновационных идей, реализация которых допускается системой [6]. Выделенные ограничения обеспечивают принятие к дальнейшему развитию и реализации только тех новых идей, коммерциализация которых бизнес-единицами приведёт к получению диверсифицированной компанией синергетического эффекта. Тем самым обеспечивается экономия на масштабе за счёт обмена технологиями, совместного использования производственных мощностей, межфирменного переноса навыков, ноу-хау, бренда и других ресурсов;
- 4) возможность реализации стратегического соответствия позволяет сформировать инновационную платформу, создание которой является центральным

элементом инновационной деятельности диверсифицированной компании, основой внедрения инновационных идей в её бизнес-единицах, базой объединения закупок, обмена специалистами, технологиями и соответственно снижения издержек.

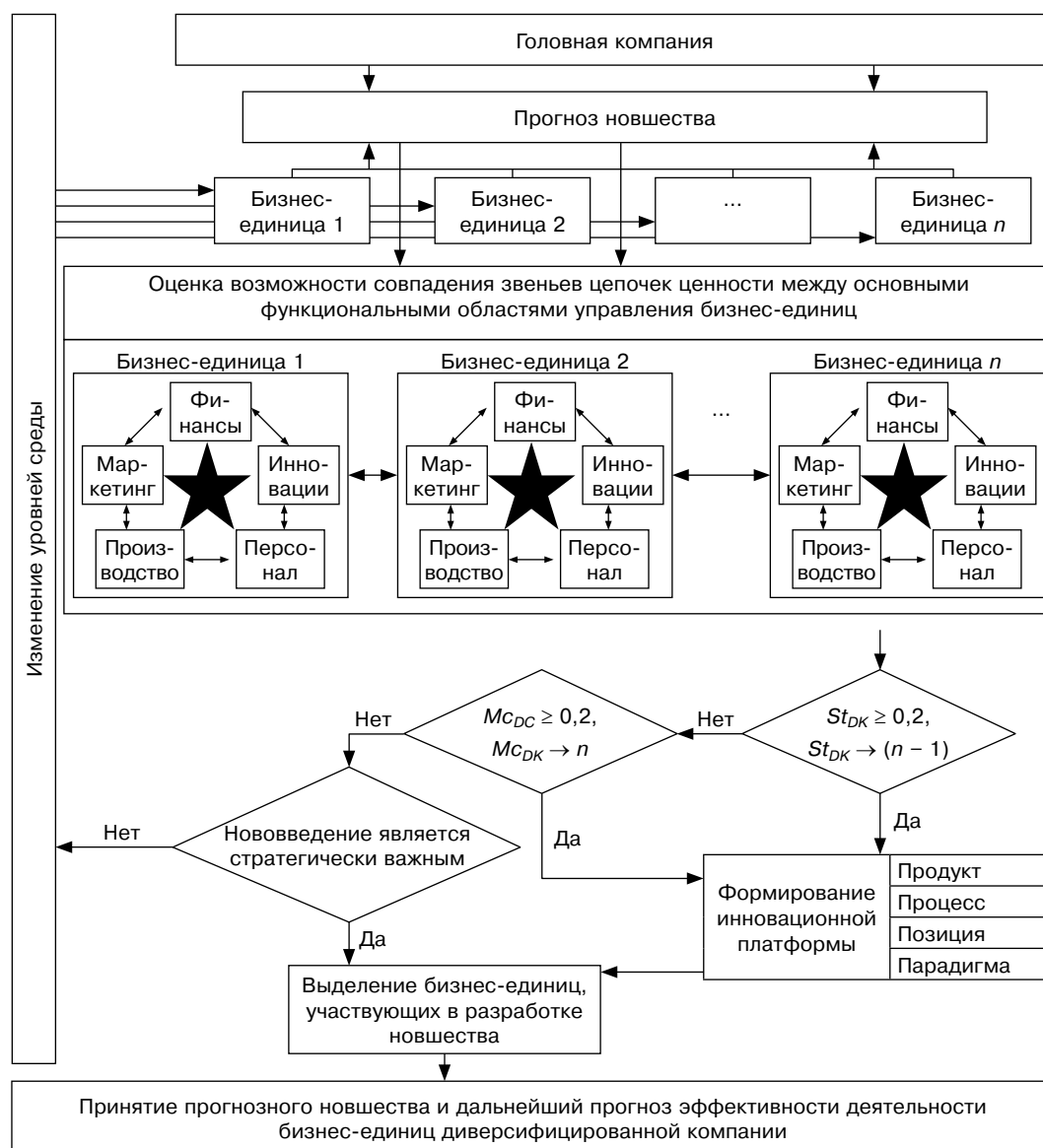


Рис. 1. Модель исследования прогнозного новшества на наличие стратегического соответствия при прогнозировании инновационной деятельности диверсифицированных компаний

Формирование платформы-продукта предполагает возможность совместного использования бизнес-единицами диверсифицированной компании комплектующих или технологий при производстве. Например, крупнейшие производители полупроводников, такие как Intel и AMD, производство различных приборов базировали на нескольких платформах, таких как чипсеты Pentium, Celeron, Athlon, Duron. Автопроизводители

на единой платформе создают различные модели. В середине 1990-х гг. президент Samsung Group рассудил, что в автомобильном производстве можно использовать комплектующие, которые будут изготавливаться на предприятиях группы — Samsung Electronics и Samsung Electrics. Был построен завод Samsung Motors в Пусане (впоследствии Samsung Motors стал частью альянса Renault-Nissan). В 2008 г. в корейском R&D-центре на базе Nissan Qashqai впервые создали кроссовер Renault Koleos, он же Samsung QM5, — раньше корпорация выпускала только седаны [7]. Одной из популярных продуктовых платформ можно назвать Walkman, которая первоначально разработана компанией Sony как портативная радио и кассетная система. Данная платформа позволила различным производителям разработать такие продукты, как, например, CD, DVD, MP3-плееры.

Формирование платформы-процесса предполагает повышение производительности, внесение изменений в ход выполнения работ. Подобные платформы могут быть рассмотрены компаниями как возмещение значительных первоначальных инвестиций в R&D (исследования и разработки) и предполагают внедрение технологии, которая подходит различным рынкам. Например, компания Procter&Gamble инвестировала значительные средства в развитие циклодекстрина, что первоначально предполагалось использовать в моющих средствах. Однако компания смогла использовать эту технологию для различных продуктов, включая ароматизаторы (бренд Febreze), мыло (бренд Olay), дезинфицирующие, отбеливающие средства (бренд Tide) [8].

Формирование платформы-позиции предполагает построение устойчивых ассоциаций, которые могут быть распространены на различные продукты и услуги компании (как уже существующие, так и новые). Основой для формирования платформы становится бренд, а именно совокупность уникальных характеристик, как физических так и эмоциональных, которые ассоциируются с определённым продуктом или услугой компании. Например, Richard Branson, основатель корпорации Virgin, успешно использовал бренд Virgin в качестве платформы для выхода на новые сегменты рынка (отдых, финансовые услуги, телекоммуникация, авиационные и железнодорожные перевозки). Stelios Haji-Ioannou, основатель easyJet (EasyJet Airline Company Limited — крупнейшая авиакомпания Соединённого Королевства), базировал маркетинговую стратегию на следующем утверждении: «сделать авиаперелёты так же доступными, как и параджинс» [9]. В дальнейшем бренд «easy» (easy — лёгкий, непринуждённый, простой, удобный) был использован компанией EasyGroup для занятия других сегментов рынка (индустрия кино, прокат автомобилей, путешествия, гостиничный бизнес). Компании, входящие в EasyGroup, следуют стратегии «easy», предполагающей снижение издержек и экономию финансов потребителя.

Создание платформы-парадигмы предполагает формирование концепции, которая может быть использована различными предприятиями. Например, Henry Ford первоначально высказал идею о массовом производстве. Данная идея была адаптирована в различных отраслях промышленности [8]. Первоначальная идея быстрого питания была положена в основу fast-food-бизнеса (бренды McDonald's, Burger King, Subway). В деятельности операторов сотовой связи идея о предоставлении полного комплекса услуг для расширения клиентской базы и сокращения постоянных издержек в расчёте на единицу трансформировалась в изменение восприятия данных компаний целевой аудиторией. Созданы полностью клиентоориентированные компании, поставляющие на рынок полный спектр услуг связи (мобильной, проводной, Интернета и телевидения), что позволило укрепить текущее положение и обеспечить выход на новые сегменты потребителей.

Заключение. Процесс исследования прогнозного новшества на наличие потенциальной возможности к стратегическому соответствию можно разбить на три крупных

этапа. На первом этапе прогнозируется новшество — инновационная идея, полностью учитывающая, с одной стороны, удовлетворение требований целевой аудитории и, с другой стороны, реализацию стратегических целей диверсифицированной компании. Прогноз новшества есть предвидение стратегической сущности потенциальной инновации, основной идеи, являющейся обеспечением соответствия стратегической деятельности предприятия требованиям рынка для достижения желаемой позиции. На втором этапе каждое прогнозируемое новшество оценивается на наличие функциональной возможности совпадения звеньев цепочек ценности между основными функциональными областями управления бизнес-единицами и головной компанией. В результате реализации второго этапа формируется инновационная платформа, лежащая в основе дальнейших продуктов, технологий, рыночных позиций компании и являющаяся инструментом создания конкурентного преимущества предприятия. На третьем этапе оценивается ожидаемый эффект. Прогнозирование эффекта предполагает разработку системы прогнозов значений финансово-экономических показателей, характеризующих эффективность деятельности компании и её бизнес-единиц на период упреждения прогноза. Прогноз эффекта от коммерциализации новшества позволяет принимать решения в отношении структуры компании и необходимости её изменения.

Литература

1. Колесов К.И. Методологические аспекты стратегического контроллинга на основе многоуровневого подхода : дис. ... канд. экон. наук. — Н. Новгород: Нижегородский государственный технический университет. — 2007.
2. Кузык Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование. — М. : Экономика, 2008.
3. Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bestpravo.ru/federalnoje/hj-normy/c1r.htm>
4. Телевизор с колёсами и коробкой передач // Коммерсантъ Секреты фирмы. — 2010. — № 11.
5. Tidd Joe. Managing Innovation: integrated technological, market, and organizational change. — John Wiley & Sons Ltd, 2009.
6. [Электронный ресурс]. URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/EasyJet#Marketing>

Статья поступила в редакцию 24 января 2013 г.

Уважаемые читатели!

Приглашаем вас в интернет-магазин издательства «Дело и Сервис»
www.DIS.ru

- ♦ на сайте представлена вся книжно-журнальная продукция издательства, CD и DVD;
- ♦ вы можете оформить подписку на периодические издания в печатном и **электронном** виде;
 - ♦ возможна наличная и безналичная оплата;
 - ♦ доставка почтой и курьером;
- ♦ предоставляются бухгалтерские документы для организаций и физических лиц.

Тел.: (499) 148-95-62, 148-99-70

Корсун А.В.,

аспирант кафедры менеджмента и маркетинга
Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева,
korsunanna@inbox.ru

Кукушкин И.Г.,

доцент кафедры экономической теории Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева;
ig.kukushkin@mail.ru

Вдовенко З.В.,

заведующий кафедрой экономической теории Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева,
kafekononom@muctr.ru

Ключевые слова:

социальная ответственность, планирование, принцип устойчивого развития, цепочка ценностей

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Триединая концепция устойчивого развития, объединяющая основные направления развития, включая экономическое, социальное и экологическое, призвана Организацией Объединенных Наций стать основой для сохранения планетарных жизненных ресурсов. При этом Россия как страна, имеющая самую большую территорию в мире и обладающая колоссальными природными и человеческими ресурсами, обязана отвечать потребностям общества, придерживаясь системного подхода к рациональному использованию имеющихся ресурсов и организации производства, и соблюдать критерии состояния окружающей среды, оптимальные параметры систем жизнеобеспечения.

На наш взгляд, концепция устойчивого развития должна рассматриваться в контексте развития теоретических положений рыночной экономики, включая её социальную составляющую и учитывая особенности национального развития. В этом случае социальная ответственность бизнеса выходит на передний план, приобретая самостоятельное значение. Общество через взаимодействие со всеми участниками рыночной системы получает возможность защитить свои интересы на основе диалога с различными представителями власти на разных уровнях взаимодействия.

В рыночной экономике система планирования вновь стала играть основополагающую роль в управлении предприятием. Планирование прямо воздействует на итоги деятельности организации. Проведённый анализ основных причин изменения значимости системы планирования на современных промышленных объектах показал, что сейчас с ростом количества интегрированных промышленных компаний и расширением процессов кластеризации деятельность по планированию выходит за пределы частного предприятия и базируется на согласовании совместной деятельности всех участников цепочки создания добавочной стоимости.

Нами была обоснована необходимость использования правила сбалансированности экономических, экологических и социальных факторов деятельности промышленных

предприятий во внешней среде. При этом нами был выделен «фактор устойчивого развития при планировании хозяйственной деятельности» [1]. Предлагаем детально рассмотреть влияние названного фактора на результат хозяйственной деятельности промышленного предприятия в отношениях со всеми заинтересованными сторонами.

Для того чтобы оценить изменения, которые повлечёт за собой введение в систему планирования социальной ответственности, и оценить состояние издержек производства, сбыта и других видов деятельности, предлагаем использовать основные графы затрат промышленного предприятия. На основе подхода, предложенного М. Портером [2], построим цепочку ценностей, учитывающую совокупность затратообразующих механизмов деятельности интегрированной компании, начиная от получения исходного сырья и заканчивая процессом доведения готовой продукции или услуг до конечных пользователей, представленной на схеме (рис. 1, уровни I, II).

На схеме формирования цепочки ценностей приведены первичные, или основные, виды деятельности предприятия и основные статьи затрат (рис. 3, уровень I). В результате производственно-сбытовой деятельности предприятие получает доход. Помимо основных видов деятельности предприятие осуществляет вторичные, или вспомогательные, виды деятельности (рис. 1, уровень II), к которым можно отнести исследования и разработки, администрирование, управление персоналом, предоставление услуг на сторону и другие виды деятельности [3].



Рис. 1. Схема формирования цепочки ценностей основных видов деятельности промышленного предприятия с учётом затрат на соблюдение социальной ответственности [3]

В современном мире в развитых странах тема социальной ответственности и корпоративной социальной отчётности бизнеса стала ответом на усилившиеся социальные

противоречия. Социальное направление в деятельности международных корпоративных образований было обусловлено поиском путей гармонизации сосуществования государства, бизнеса и общества. В промышленно развитых странах Западной Европы, для того чтобы стать успешным в бизнесе, недостаточно быть законопослушным налогоплательщиком, обеспечивающим работников достойной заработной платой и своевременно выплачивающим дивиденды акционерам. Общество предлагает бизнесу активно развивать социально ответственное потребление.

Следование стандартам социальной отчетности даёт компаниям в развитых экономиках ряд ощутимых преимуществ, включающих улучшение финансовых показателей, повышение объёма продаж, привлечение и сохранение клиентов, бизнес-партнёров, рост производительности труда работников, создание дополнительных возможностей для привлечения и сохранения персонала, а также расширение доступа к инвестиционному капиталу. Социальная деятельность компаний свидетельствует об успешности, стабильности, устойчивом развитии, внимании к ожиданиям заинтересованных сторон. В свою очередь, потребители стремятся направить свои предпочтения в пользу тех компаний, которые вносят значительный вклад в решение социальных проблем на территориях присутствия бизнеса, следующих этическим стандартам.

Рассматривая проблему соблюдения бизнесом социальной ответственности перед обществом и введение основополагающего фактора устойчивого развития промышленного предприятия в систему планирования производственной деятельности, необходимо учитывать, что это повлечёт за собой рост затрат, связанных с увеличением количества обязательств перед представителями заинтересованных сторон (рис. 1, уровень III). Прежде чем рассматривать и оценивать размеры затрат, необходимо идентифицировать заинтересованные стороны, так как их взаимодействие и учёт интересов являются основой управления экономическими системами. Собственникам бизнеса прежде всего следует определить все заинтересованные стороны и меру ответственности перед обществом с привлечением основных положений Международного стандарта социальной ответственности [4].

1. Предприятие и человек. По отношению к предприятию каждый индивидуум может занимать одну из позиций: либо потребитель продукции, либо работник предприятия. На рис. 2 представлены взаимоотношения, при которых предприятие должно соблюдать ряд обязательств по соблюдению прав представителей рассматриваемых категорий.

2. Предприятие и окружающая среда. Производственная деятельность промышленного предприятия неизменно оказывает воздействие на окружающую среду, которое может быть связано с использованием ресурсов, выработкой отходов производства, загрязняющих окружающую природную среду. При формировании экологической политики обязательным являются предотвращение загрязнений, рациональное ресурсоиспользование, защита окружающей среды и биоразнообразия, восстановление природных мест обитания животных и растений.

3. Предприятие и общество. Данные взаимоотношения влияют на репутацию, конкурентные преимущества предприятия и, как следствие, на лояльность клиентов, потребителей, а также на привлекательность в глазах инвесторов. Основные направления взаимодействия: создание занятости населения, развитие производственных навыков, создание добавочной стоимости; влияние на благосостояние населения; развитие технологий и доступ к ним; благотворительность; вложение ресурсов в здоровье, культуру, образование; взаимодействие с профессиональными союзами.

4. Предприятие и деловые партнёры. Эта категория заинтересованных сторон является наиболее многочисленной, включает клиентов, конкурентов, участников смежных сфер деятельности, администрацию территорий, инвесторов. Основными задачами

взаимоотношений с данной категорией являются: противодействие коррупции; ответственное вовлечение в политику; соблюдение добросовестной конкуренции; пропаганда и расширение социальной ответственности; формирование климата этического поведения. Основным условием этического поведения является соблюдение верховенства закона, которое обеспечивает одно из условий рыночных взаимоотношений, создающих среду добросовестной конкуренции.

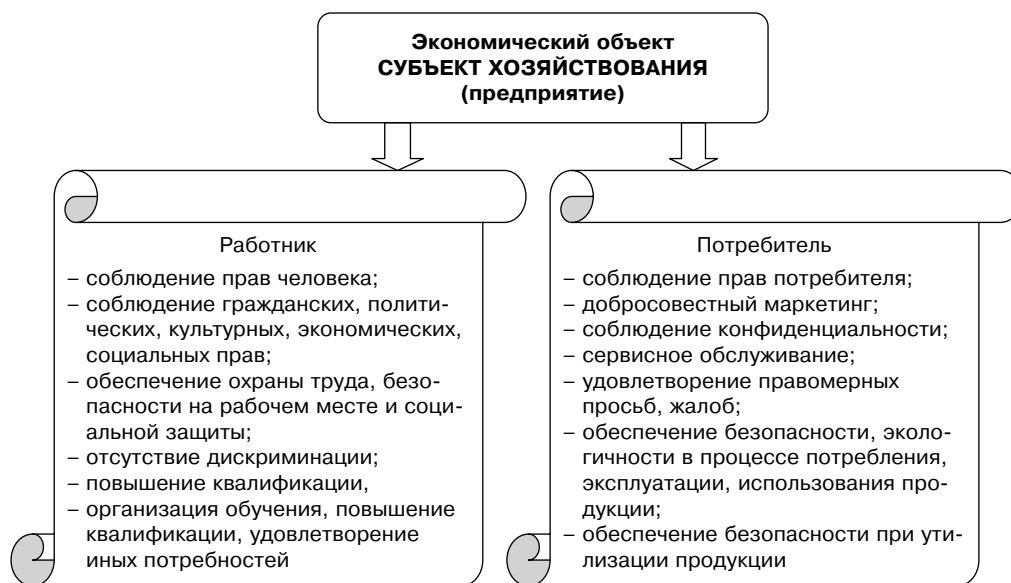


Рис. 2. Схема взаимодействия и соблюдения обязанностей промышленного предприятия перед обществом, сотрудниками, потребителями

Соблюдение российского и международного законодательства является фундаментальной обязанностью хозяйствующего субъекта и неотъемлемой частью социальной ответственности. Однако во взаимодействиях такого рода отсутствует обратная связь (рис. 3). Тем не менее очевидно, что промышленные предприятия, осуществляя социальные инвестиции, рассчитывают на достижение устойчивых позитивных изменений в обществе на территории интересов бизнеса и достигают их.

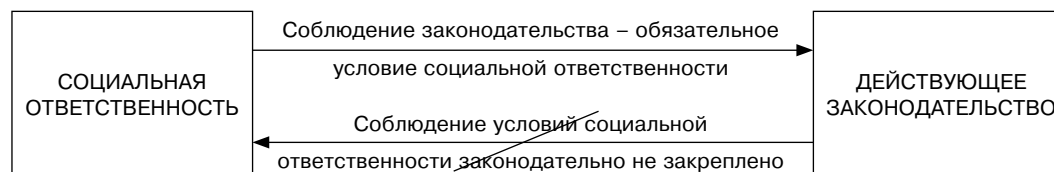


Рис. 3. Взаимозависимость законодательства и социальной ответственности

Учёт взаимосвязей с перечисленными заинтересованными сторонами в системе планирования и управления способствует выходу на новый уровень функционирования промышленного производства для достижения устойчивого развития, что влечёт необходимость формирования институциональной среды общества, формирования инфраструктуры, а также поиска денежных ресурсов для осуществления рассматриваемого направления развития. В табл. 1 приведены затраты на реализацию социальной ответственности бизнеса перед обществом.

Таблица 1

Затраты на реализацию социальной ответственности бизнеса

Взаимодействие с заинтересованной стороной	Затраты
Добросовестные отношения в системе «предприятие–сотрудник»	Мероприятия по внедрению политики в области прав человека по всему предприятию; разработки новых более безопасных технологий организации труда; обеспечение достойной оплаты труда для всех групп работников, включая дискриминируемые группы, в том числе женщин, мигрантов; обеспечение развития человеческого потенциала и обучения на рабочих местах; исключение форм работы без юридической защиты
Добросовестные отношения в системе «предприятие–потребитель»	Разработки новейших технологических решений по минимизации экологического риска использования и утилизации продукции; создание условий адаптации товаров или услуг к покупательной способности малообеспеченных слоев населения; оценка безопасности продукции для здоровья человека; пропаганда информирования потребителей о воздействиях продукции на человека и окружающую среду; анализ претензий и последующее устранением их причин
Минимизация негативного воздействия на окружающую среду	Организация экологического аудита, страхования продукта, работников, экологическое страхование; разработка и внедрение инновационных программ и методов при создании добавленной стоимости с минимальным риском для окружающей среды; улучшение экологической результативности, сокращение выбросов в атмосферу, сбросов загрязняющих веществ в почву, водоёмы, управление отходами, использование и утилизация токсичных веществ и других форм загрязнений; разработка и внедрение программ по энергоэкономичным технологиям, снижение затрат на сырьё, материалы, энергию и другие ресурсы; учёт расходов, направленных на экологические мероприятия
Ведение добросовестных деловой практики	Стимулирование других предприятий к внедрению социальной ответственности; исключение возможности участия в деятельности, нарушающей право собственности

Названные затраты промышленного предприятия либо являются обязательными для выполнения, либо носят добровольный характер. Одновременно промышленные предприятия могут вносить вклад в развитие общества через социальные инвестиции в улучшение качества жизни населения и его среды обитания [5].

Несмотря на осознание обществом глобального характера проблем охраны окружающей среды как общемировой ответственности, необходимость соблюдения принципов социальной ответственности бизнеса ставит задачи определения соотношения затрат на социальную ответственность в объёме общей прибыли. На рис. 3 нами была предложена обобщённая схема формирования затрат на социальную ответственность в общей структуре затрат предприятия.

Однако напомним, что социальная ответственность начинается в первую очередь с соблюдения законодательства и ведения добросовестной деловой практики, а это является обязательным условием и не требует специальных вложений. В этой связи уровневая схема социальной ответственности, предложенная С.В. Братющенко [5], представляется наиболее точной и понятной.

На рис. 4 первый уровень (нижний, базовый) — обязательная составляющая социальной ответственности, включающая соблюдение законов, нормативных, право-

вых актов. Если законодательство промышленными предприятиями не соблюдается, то происходит нарушение основного принципа социальной ответственности, так как они нарушают обязательства, установленные для производственной деятельности изначально.

Общеизвестно, что основной целью функционирования предприятия и главным критерием успешности его работы является получение максимально возможной прибыли. И зачастую отечественные бизнесмены принимают решения, которые позволяют получать сверхприбыль, но при этом противоречат основным принципам социальной ответственности и, следовательно, достижению устойчивого развития на рынке. Отметим, в кризисные периоды основными статьями экономии отечественных товаропроизводителей становятся: сокращение персонала либо уменьшение времени работы и, соответственно, уменьшение размера заработной платы; отказ от качественной утилизации отходов в пользу несанкционированных свалок и стоков; неуплата налогов или экологических платежей; снижение качества товара либо другие меры для сохранения своей устойчивости.



Рис. 4. Уровни социальной ответственности бизнеса

Второй и третий уровни, представленные на рис. 4, относятся к добровольной составляющей социальной ответственности. Эти две ступени отличаются мотивами реализации социально ответственного поведения. Второй уровень представляет собой реализацию социально ответственного поведения ради экономической выгоды, связанной с улучшением имиджа компании для потребителей её продукции и для её работников, повышением инвестиционной привлекательности, созданием более благоприятных условий для развития компании со стороны государства или общества. Третий уровень охватывает виды ответственного поведения бизнеса, которые не имеют основной целью получение экономической выгоды, что является первым шагом к осознанию необходимости взаимодействия с заинтересованными сторонами для поиска компромисса в решении социальных проблем общества и успешном развитии бизнеса.

На данном этапе развития общества и производственно-экономических отношений нами предлагается ввести в практику планирования расходов учёт основополагающего фактора устойчивости развития промышленных предприятий — фактор социальной ответственности бизнеса перед обществом. Расходы на соблюдение социальной ответственности на данном этапе можно ограничить, например закладывать процент от прибыли на мероприятия по соблюдению социальной ответственности. Важно, чтобы расходы на социальную вовлечённость, ресурсы, направляемые на социальные нужды,

не имели форму переноса ответственности на потребителей конечной продукции в виде повышения розничных цен. Предлагаем два варианта распределения части прибыли на осуществление социальной ответственности (рис. 5 и 6).

Год (любой другой период)	Часть прибыли, выделяемая на соблюдение социальной ответственности	Затраты на соблюдение социальной ответственности (примеры)
Январь–март	– X%	Персонал (обучение персонала)
Апрель–июнь	– X%	Потребители (поиск новых решений)
Июль–сентябрь	– X%	Экологизация (закупка, разработка технологий)
Октябрь–декабрь	– X%	Участие в жизни сообщества, благотворительность

Рис. 5. Схема планирования расходов на обеспечение мероприятий по социальной ответственности

Представленные на рис. 5, 6 схемы планирования расходов на мероприятия по социальной ответственности достаточно просты для внедрения. В процессе планирования деятельности предприятия на один год, например, необходимо выделить денежные средства на мероприятия по развитию социальной ответственности.

Денежные средства, выделяемые из прибыли, направляются на выполнение планируемых обязательств перед одной из заинтересованных сторон. Представленные схемы позволяют акцентировать внимание на усилении позиций компаний, адаптироваться под рыночные условия. При планировании в начале отчётного периода устанавливаются периодичность, размер отчислений и категории заинтересованных сторон, для которых будут выделяться денежные средства от фактической прибыли. Решения по каждой позиции принимаются в процессе оперативного планирования.

Предлагаемые схемы планирования расходов отличаются периодами и пропорциями, что позволяет обеспечить некую гибкость при планировании и внедрении мероприятий с учётом регулярности поступления денежных средств. Разрабатываемые схемы планирования, учитывающие цели по развитию социально ответственных отношений, содействуют развитию высокой предпринимательской культуры, вносят вклад в формирование общества с высокими экономическими и социальными показателями, позволяют устойчиво развиваться промышленным компаниям.

Год (любой другой период)	Часть прибыли, выделяемая на соблюдение социальной ответственности	Затраты на соблюдение социальной ответственности (примеры)
Январь–март	X%	– X – a% – персонал (обучение персонала)
Апрель–июнь		– X – b% – потребители (поиск новых решений)
Июль–сентябрь		– X – c% – экологизация (закупка технологий)
Октябрь–декабрь		– X – d% – участие в жизни сообщества, благотворительность и другое

Рис. 6. Схема планирования расходов на мероприятия по социальной ответственности

Тема социальной ответственности бизнеса перед обществом, устойчивость развития промышленных предприятий как никогда актуальна в современном мире. При этом требуется дальнейшая проработка методологических основ, объясняющих существую-

щие противоречия и их решения. Необходимо на основе применения научной методологии разработать процедуры и инструменты ведения бизнеса в рыночной экономике с учётом гармонизации интересов общества, бизнеса и всех заинтересованных сторон.

Литература

1. *Вдовенко З.В., Кукушкин И.Г.* Features of industrial development in the transition to sustainable development. The International Society for Ecological Economics: Planet Under Pressure 2012. New Knowledge Towards Solutions London, United Kingdom 26–29 March 2012. <http://www.planetunderpressure2012.net/>
2. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М. : Альпина Паблишер, 2011.
3. <http://base.consultant.ru/> (дата обращения 18.01.2013). Положение по бухгалтерскому учёту. Доходы организации. [Электронный ресурс] ПБУ 9/99. Приказ Минфина России от 6 мая 1999 г. № 32 н/<http://base.garant.ru/12115838/> (дата обращения 18.01.2013); Положение по бухгалтерскому учёту. Расходы организации [Электронный ресурс] ПБУ 10/99/Приказ Минфина России от 6 мая 1999 г. № 33 н, с изм. и доп. <http://base.garant.ru/12115839/> (дата обращения 18.01.2013).
4. Международный стандарт ISO 26000:2010. Руководство по социальной ответственности. [Электронный ресурс] November launch of ISO 26000:2010 guidance standard on social responsibility. Архивировано из первоисточника (дата обращения 19.01.2013).
5. *Братющенко С.В.* Социальная ответственность предпринимательства (обзор концепций) // Актуальные проблемы социально-экономического развития: взгляд молодых учёных. — Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2005. — С. 166–178.

Статья поступила в редакцию 27 января 2013 г.

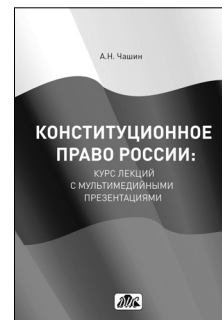
КОНСТИТУЦИОННОЕ ПРАВО РОССИИ: курс лекций с мультимедийными презентациями

Автор – Чашин А.Н.
Объём – 256 стр., обложка

Предлагаемый курс лекций является специализированным учебным изданием, содержащим систематизированное изложение учебной дисциплины (предмета) «Конституционное право России».

Материал снабжен мультимедийными презентациями, которые делают любую лекцию интерактивным занятием, что соответствует выдвигаемым Министерством образования РФ требованиям к надлежащему уровню современного обучения специалиста в области юриспруденции.

Предназначен для преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений юридического профиля, а также для лиц, получающих среднее специальное юридическое образование повышенного уровня и дополнительное образование.



Книги можно приобрести:

- ♦ в Интернете: www.5B.ru;
- ♦ по почте: (495) 963-19-26; 964-97-57;
- ♦ за наличный расчёт в г. Москве в магазине «Сигма»: (499) 168-63-46;
- ♦ курьерской доставкой по г. Москве: (499) 148-95-62; 148-99-70

Шаброва А.И.,

к.э.н., доцент кафедры
«Финансы и кредит»
ФГБОУ ВПО «Ульяновская
государственная сельскохо-
зяйственная академия
им. П.А. Столыпина»,
shmemar64@yandex.ru

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ОБЪЁМОВ И СТРУКТУРЫ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ

На финансовую устойчивость предприятия влияют объёмы и структура выпускаемой продукции (услуг), её доля в спросе; размер оплаченного уставного капитала; величина и структура издержек, их динамика по сравнению с денежными доходами; состояние имущества и финансовых ресурсов, включая запасы и резервы, их состав и структуру [5]. Практика показывает, что значительная часть неудач предприятия может быть связана с неопытностью или некомпетентностью управленцев, с их неумением учитывать изменения внутренней и внешней среды. Успех или неудача предпринимательской деятельности во многом зависит от выбора состава и структуры выпускаемой продукции и оказываемых услуг [4].

Анализ финансовой устойчивости был проведён мной по сельскохозяйственным предприятиям Южной и Центральной зон Ульяновской области. Южная зона охватывает 5 районов: Николаевский, Павловский, Новоспасский, Радищевский и Старокулаткинский. Центральная зона включает 6 районов: Сенгилеевский, Тереньгульский, Майнский, Кузоватовский, Ульяновский и Цильнинский.

Рассмотрим, как специализация производства зерновых влияет на финансовую устойчивость по абсолютным показателям на основе метода группировки данных. Для этого предприятия Южной и Центральной зон Ульяновской области распределим по возрастанию в зависимости от удельного веса выручки от реализации зерновых в общей выручке. В выборке преобладают сельскохозяйственные предприятия с небольшой долей выручки от реализации зерновых в общей выручке (от 5,61 до 19,63%), о чём свидетельствуют данные табл. 1.

По данным табл. 2 видно, что 1-я группа предприятий относится к неустойчивому типу (16 предприятий), 5-я — к нормальному (13 предприятий), остальные — к кризисному. При нормальной финансовой устойчивости предприятия имеют хорошую платёжеспособность, высокую доходность текущей деятельности и рационально ис-

Ключевые слова:

финансовая устойчивость,
структура товарной продук-
ции, специализация, излишек
(недостаток) собственных
основных средств, группи-
ровка

пользуют заёмные средства. В группах 3 и 4 (31 предприятие) наблюдаются наименьшие недостатки источников обеспеченности запасов и затрат. При хорошей финансовой устойчивости уровень специализации производства зерновых составляет 50,3–62,7%, что соответствует группе 5, в которую входят 13 предприятий, расположенных в основном в Центральной зоне Ульяновской области (ООО «Югра» Кузоватовского района, ООО «Росток» Тереньгульского района, ООО «Надежда» Майнского района). Там хорошие природно-климатические условия и плодородные почвы способствуют выращиванию богатых урожаев зерновых. Специализация на производстве зерновых выше 50,3–62,7% не способствует повышению финансовой устойчивости.

Таблица 1

Интервальный ряд распределения предприятий Южной и Центральной зон аграрного сектора экономики Ульяновской области по удельному весу выручки от реализации зерновых в общей выручке (по данным за 2010 г.)

№ п/п	Группы предприятий по удельному весу выручки от реализации зерновых в общей выручке, ед.	Число предприятий	Удельный вес группы, %
1	0,002–0,127	16	14,02
2	0,128–0,252	21	19,63
3	0,253–0,377	18	16,82
4	0,378–0,502	13	12,15
5	0,503–0,627	13	12,15
6	0,628–0,752	11	10,28
7	0,753–0,877	10	9,35
8	0,878–1,002	6	5,61
Итого:		108	100,00

Таблица 2

Зависимость финансовой устойчивости предприятий Южной и Центральной зон аграрного сектора экономики Ульяновской области от специализации (удельного веса выручки от реализации зерновых в общей выручке, по данным за 2010 г.)

№ п/п	Группы предприятий по удельному весу выручки от реализации зерновых в общей выручке, ед.	Число предприятий	Средняя величина запасов и затрат по группе, тыс. руб.	Средняя величина СОС по группе, тыс. руб.	Средняя величина собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат по группе, тыс. руб.	Средняя величина общих источников формирования запасов и затрат по группе, тыс. руб.	Средняя величина излишка (недостатка) СОС по группе, тыс. руб.	Средняя величина излишка (недостатка) собственных и долгосрочных источников по группе, тыс. руб.	Средняя величина излишка (недостатка) общих источников по группе, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,002–0,127	16	47 137,88	–2931,25	27 717,63	54 353,13	–50 069,13	–19 420,25	751 525,00
2	0,128–0,252	21	16 068,14	1749,71	7226,71	14 963,95	–14 318,43	–8841,43	–1104,19
3	0,253–0,377	18	11 839,44	833,72	4681,33	6445,94	–11 005,72	–6135,52	–4623,00

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	0,378–0,502	13	9566,08	–799,77	2905,62	5795,54	–10365,85	–6660,46	–3770,54
5	0,503–0,627	13	8734,15	2533,23	8848,39	11647,69	–6200,92	114,23	2913,54
6	0,628–0,752	11	8715,82	–5946,46	402,55	8952,18	–23803,09	–17454,09	–8904,46
7	0,753–0,877	10	30683,00	10607,10	16504,20	22868,30	–37983,60	–14178,80	–7814,70
8	0,878–1,002	6	4277,17	–5977,67	–3043,33	–2408,83	–10254,83	–7320,50	–6686,00

Объединив предприятия, которые по абсолютным показателям относятся к I типу финансовой устойчивости, рассчитаем средние значения показателей по группе.

Таблица 3

**Влияние специализации в производстве зерновых
на финансовую устойчивость по абсолютным показателям предприятий
Южной и Центральной зон аграрного сектора экономики Ульяновской области
(по данным за 2010 г.)**

Название предприятия, район, зона	Удельный вес выручки от реализации зерновых в общей выручке, ед.	Общая величина запасов и затрат, тыс. руб.	Наличие СОС, тыс. руб.	Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат, тыс. руб.	Наличие общих источников формирования запасов и затрат, тыс. руб.	Излишек (недостаток) СОС, тыс. руб.	Излишек (недостаток) собственных и долгосрочных источников, тыс. руб.	Излишек (недостаток) общих источников, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО «Пегас», Николаевский район, Южная зона	0,656	1682	2857	2857	2857	1175	1175	1175
ООО «Муратовское», Павловский район, Южная зона	0,302	4510	4798	4798	5345	288	288	835
ООО «Ивушка», Радищевский район, Южная зона	1,000	93	295	295	295	202	202	202
СПК «Победа», Радищевский район, Южная зона	0,309	27192	32149	34552	34552	4957	7360	7360
СПК «Нива», Радищевский район, Южная зона	0,573	3647	4075	4075	4289	428	428	642
ООО «Колос», Майнский район, Центральная зона	0,494	22425	30492	30637	30637	8067	8212	8212
ООО «Югра», Кузоватовский район, Центральная зона	0,517	514	625	625	625	111	111	111

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО «Безводовское», Кузоватовский район, Центральная зона	0,367	955	1655	1655	1655	700	700	700
ООО «Хлебобороб», Ульяновский район, Центральная зона	0,261	13 478	15 544	15 544	19 294	2066	2066	5816
СПК «Степной сад», Цильнинский район, Центральная зона	0,174	1413	4521	4521	4521	3108	3108	3108
Средняя величина показателей по группе	0,360	7590,90	9701,10	9955,90	10 407,00	2110,20	2365,00	2816,10

Для устойчивых предприятий оптимальная доля выручки от реализации зерновых в общей выручке составляет 0,360. Оптимальная величина запасов равна 7590,90 тыс. руб., СОС – 9701,10 тыс. руб., собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат – 9955,90 тыс. руб., общих источников формирования запасов и затрат – 10407,00 тыс. руб. Из получившихся средних величин показателей по группе складываются следующие показатели обеспеченности запасов и затрат: излишек СОС составляет 2110,20 тыс. руб., излишек собственных и долгосрочных источников обеспеченности запасов и затрат – 2365,00 тыс. руб. и излишек общих источников обеспеченности запасов и затрат – 2816,10 тыс. руб.

Рассмотрим, как влияет на финансовую устойчивость по абсолютным показателям специализация на производстве молока. Для этого сгруппируем предприятия по удельному весу выручки от реализации молока в общей выручке по данным табл. 4.

Таблица 4

Интервальный ряд распределения предприятий Южной и Центральной зон аграрного сектора экономики Ульяновской области по удельному весу выручки от реализации молока в общей выручке (по данным за 2010 г.)

№ п/п	Группы предприятий по удельному весу выручки от реализации молока в общей выручке, ед.	Число предприятий	Удельный вес группы, %
1	0,005–0,111	6	12,77
2	0,112–0,217	7	14,89
3	0,218–0,323	6	12,77
4	0,324–0,429	13	27,66
5	0,430–0,535	7	14,89
6	0,536–0,641	6	12,77
7	0,642–0,747	2	4,26
Итого:		47	100,00

Преобладают сельскохозяйственные предприятия с небольшой долей выручки от реализации молока в общей выручке, их число составило 34.

Рассмотрим, какие средние значения абсолютных показателей финансовой устойчивости характерны для каждой группы по удельному весу выручки от реализации молока в общей выручке в табл. 5.

Предприятия групп 2, 4 и 5 имеют положительные значения наличия СОС, в то время как у остальных групп данный показатель отрицательный. Однако наименьшие средние недостатки источников обеспеченности запасов и затрат наблюдаются в группах 4 и 5 хозяйств с удельным весом выручки от реализации молока в общей выручке 0,324–0,535. В данные группы входят 19 предприятий, что составляет 41,3%. Наибольшие недостатки источников формирования запасов и затрат наблюдаются в первых трёх группах, где удельный вес выручки от реализации молока в общей доле выручки колеблется от 0,005 до 0,323. Углубление специализации по молоку не способствует повышению финансовой устойчивости. Следовательно, необходимо менять традиционную структуру специализации, диверсифицировать производство для достижения высоких результатов деятельности предприятий. Наиболее финансово устойчивы предприятия со специализацией по молоку 32,4–53,5%.

Таблица 5

**Зависимость финансовой устойчивости предприятий
Южной и Центральной зон аграрного сектора экономики Ульяновской области
от удельного веса выручки при реализации молока в общей выручке,
по данным за 2010 г.**

№ п/п	Группы предприятий по удельному весу выручки от реализации молока в общей доле выручки, ед.	Число хозяйств	Средняя величина запасов и затрат по группе, тыс. руб.	Средняя величина СОС по группе, тыс. руб.	Средняя величина собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат по группе, тыс. руб.	Средняя величина общих источников формирования запасов и затрат по группе, тыс. руб.	Средняя величина излишка (недостатка) СОС по группе, тыс. руб.	Средняя величина излишка (недостатка) собственных и долгосрочных источников по группе, тыс. руб.	Средняя величина излишка (недостатка) общих источников по группе, тыс. руб.
1	0,005–0,111	6	11986,67	–10214,83	447,50	9691,33	–22201,50	–11539,17	–2295,33
2	0,112–0,217	7	26628,86	5740,86	10159,43	13006,29	–20888,00	–16469,43	–13622,57
3	0,218–0,323	6	3638,40	–12694,33	4614,33	24911,00	–49078,33	–31769,67	–11473,00
4	0,324–0,429	13	9469,85	2378,62	865,85	9199,69	–7091,23	–1943,62	–270,15
5	0,430–0,535	7	31886,86	15674,57	21344,71	29750,43	–16212,29	–10542,14	–2136,43
6	0,536–0,641	6	2039,67	–1808,00	–1808,	–1415,17	–3847,67	–3847,67	–3454,83
7	0,642–0,747	2	8183,50	–2060,50	2697,00	2697,00	–10244,00	–5486,50	–5486,50

По данным табл. 6 видно, что для устойчивых предприятий оптимальная доля выручки от реализации молока в общей выручке составляет 0,304. Оптимальная величина запасов равна 16901,25 тыс. руб., СОС – 20745,75 тыс. руб., собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат – 21382,75 тыс. руб., общих источников формирования запасов и затрат – 22457,00 тыс. руб.

Из получившихся средних величин показателей по группе видно, что излишек СОС составляет 3844,50 тыс. руб., излишек собственных и долгосрочных источников обеспеченности запасов и затрат – 4481,50 тыс. руб., излишек общих источников обеспеченности запасов и затрат – 5555,75 тыс. руб.

Для поддержания финансовой устойчивости необходимая величина выручки для предприятий составляет 531,39 тыс. руб. на 100 га сельскохозяйственных угодий, а оптимальный уровень специализации по производству зерновых — 36% и молока — 30,4%.

Таблица 6

**Влияние специализации на производстве молока
на финансовую устойчивость по абсолютным показателям
на предприятиях Южной и Центральной зон
аграрного сектора экономики Ульяновской области, по данным за 2010 г.**

Название предприятия, район, зона	Удельный вес выручки от реализации молока в общей выручке, ед.	Общая величина запасов и затрат, тыс. руб.	Наличие СОС, тыс. руб.	Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат, тыс. руб.	Наличие общих источников формирования запасов и затрат, тыс. руб.	Излишек (недостаток) СОС, тыс. руб.	Излишек (недостаток) собственных и долгосрочных источников, тыс. руб.	Излишек (недостаток) общих источников, тыс. руб.
ООО «Мура-товское», Павловский район, Южная зона	0,426	4510,	4798,00	4798,00	5345,00	288,00	288,00	835,00
СПК «Победа», Радищевский район, Южная зона	0,203	27 192,00	32 149,00	34 552,00	34 552,00	4957,00	7360,00	7360,00
ООО «Колос», Майнский район, Центральная зона	0,307	22 425,00	30 492,00	30 637,00	30 637,00	8067,00	8212,00	8212,00
ООО «Хлебороб», Ульяновский район, Центральная зона	0,394	13 478,00	15 544,00	15 544,00	19 294,00	2066,00	2066,00	5816,00
Средняя величина показателей по группе	0,304	16 901,25	20 745,75	21 382,75	22 457,00	3844,50	4481,50	5555,75

По всем показателям финансово-экономической деятельности лидирующее место в Южном районе занимает Старокулаткинский район. В данном районе самый высокий финансовый результат — 3329,33 тыс. руб. Рентабельность продаж составляет 10,26%, а рентабельность собственного капитала — 9,91%. В Старокулаткинском районе наибольшая средняя величина СОС 15433,00 тыс. руб., задолженность по долгосрочным ссудам наименьшая среди всех районов Южной зоны. В среднем на одно предприятие Старокулаткинского района из бюджета выделяется 8142,00 тыс. руб. субсидий, и эта величина наибольшая по Южной зоне. Значение коэффициентов финансовой устойчивости высокие и выше нормативных значений. Коэффициент текущей ликвидности почти в 7 раз превышает норматив. Наихудшие результаты финансово-экономической деятельности в Южной зоне наблюдаются в Николаевском районе, что подтверждается данными табл. 7.

Что касается Центральной зоны, то здесь по величине финансового результата лидирует Ульяновский район. Величина чистой прибыли в среднем на предприятие

в данном районе наибольшая и равна 2362,39 тыс. руб. В среднем на одно предприятие Ульяновского района перечисляется субсидий больше, чем в других районах Центральной зоны, — 8685,00 тыс. руб. Среднее значение наличия СОС в Ульяновском районе составляет 3767,54 тыс. руб., и это значение наибольшее среди всех районов Центральной зоны. Однако в Ульяновском районе наблюдается большая зависимость от заёмных источников, особенно от краткосрочных — 50 980,23 тыс. руб. Задолженность по краткосрочным займам здесь самая высокая из всех районов Центральной зоны.

Таблица 7

Показатели финансово-экономической деятельности районов Южной и Центральной зон аграрного сектора экономики Ульяновской области (по данным за 2010 г.)

Районы	Средние значения показателей по районам								
	Финансовый результат: чистая прибыль (+), убыток (–), тыс. руб.	Целевое финансирование, тыс.руб.	Рентабельность (убыточность) продаж, %	Рентабельность (убыточность) собственного капитала, %	Задолженность по долгосрочным ссудам, тыс. руб.	Задолженность по краткосрочным ссудам, тыс. руб.	Коэффициент автономии ($\geq 0,5$)	Коэффициент обеспеченности СОС ($\geq 0,1$)	Коэффициент текущей ликвидности (≥ 2)
<i>Южная зона</i>									
Николаевский	302,17	3066,25	9,04	4,74	4823,08	1985,75	0,28	–0,61	5,0
Павловский	544,097	1239,27	0,70	48,16	3238,27	1065,27	0,12	–0,24	7,16
Новоспасский	891,00	5428,00	12,79	10,83	10 203,80	12 326,50	0,25	–0,43	1,41
Радищевский	660,36	3299,64	4,96	2,81	7659,36	3805,36	0,60	0,14	4,83
Старокулаткинский	3329,33	8142,00	10,26	9,91	2981,33	1601,67	0,84	0,71	13,59
В среднем по зоне	761,13	3519,77	8,14	6,75	7374,21	8290,89	0,42	–0,14	1,65
<i>Центральная зона</i>									
Сенгилеевский	62,40	4080,60	0,68	0,34	6971,00	3498,00	0,64	0,31	4,33
Тереньгульский	–50 625,00	5882,50	–92,26	–220,39	124 572,50	7119,50	0,12	–0,43	1,71
Майнский	–1481,67	3985,56	–3,55	–8,70	11 215,00	22 926,72	0,33	–0,13	1,32
Кузоватовский	899,77	2345,08	12,39	9,76	1954,62	4435,23	0,59	0,18	1,77
Ульяновский	2362,39	8685,77	3,029	3,95	33 082,23	50 980,23	0,42	0,04	1,72
Цильнинский	–949,39	1715,85	–10,29	–9,32	2247,54	3471,85	0,64	0,32	2,43
В среднем по зоне	–1524,09	4212,73	–4,50	–6,62	15 165,11	20 889,77	0,40	–0,02	1,66

Хорошую позицию занимает Кузоватовский район, где наблюдается второй по величине финансовый результат, равный 899,77 тыс. руб. Показатели рентабельности продаж и собственного капитала в Кузоватовском районе самые высокие, предприятия района получают наибольшую прибыль с 1 рубля выручки и с 1 рубля собственного капитала — свыше 12 копеек и около 10 копеек соответственно. У предприятий Кузоватовского района наблюдается наименьшая задолженность по долгосрочным ссудам среди предприятий всех районов Центральной зоны — 1954,62 тыс. руб. Значения коэффициентов автономии и обеспеченности собственными оборотными средствами соответствуют нормативным.

Отмечена прямая связь между уровнем финансовой поддержки государства и финансовой устойчивостью. Субсидий в среднем на одно предприятие Центральной зоны выделяется больше, чем на одно предприятие Южной зоны, 4212,73 тыс. руб. и 3519,77 тыс. руб. соответственно. Южная зона уступает Центральной по природно-климатическим условиям, плодородию почв. Однако предприятия Южной зоны получают результаты повыше, чем предприятия Центральной зоны. Помогает и близость рынков сбыта Южной зоны (Татарстан, Самарская и Саратовская области, потребляющие производимую в Южной зоне продукцию).

Литература

1. Бурцева А.Л. Современные методы и приемы анализа и прогнозирования финансовой устойчивости организации // Аудит и финансовый анализ. — 2010. — № 1. — С. 21–26.
2. Грачёв А.В. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки в рыночной экономике. — М. : Дело и Сервис, 2010.
3. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений : учебник. — М. : Омега-Л, 2012.
4. Раицкий К.А. Экономика предприятия : учебник для вузов. — 2-е изд. — М. : Маркетинг, 2010.
5. Щеглова Н.Н. Факторы финансовой устойчивости сельскохозяйственного предприятия // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. — 2011. — № 1. — С. 157–163.

Статья поступила в редакцию 28 декабря 2012 г.

СПРАВОЧНИК ПО КАДРОВОМУ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВУ

8-е изд., доп. и перераб.

Авторы – Труханович Л.В., Щур Д.Л.

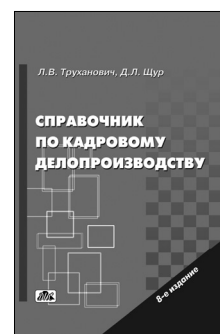
Объём – 608 стр., переплёт

Издание представляет собой самый полный справочник по делопроизводству в кадровых службах организаций. В нем приводятся образцы и формы документов по личному составу, составленных на основе действующих стандартов по делопроизводству и с учетом требований Трудового кодекса РФ.

Все образцы, формы, бланки сопровождаются комментариями по их разработке и оформлению, а также специальной карточкой, в которой указаны сроки хранения каждого документа, его код, формат и другие сведения. Подавляющее большинство форм, используемых в кадровой работе (в том числе и новых унифицированных форм), приводится в заполненном виде.

Для облегчения поиска необходимых документов в книгу включен алфавитный указатель.

Справочник будет незаменимым помощником для работников кадровых служб, менеджеров по персоналу, юристконсультов и руководителей организаций.



Книги можно приобрести:

- ♦ в Интернете: www.5B.ru;
- ♦ по почте: (495) 963-19-26; 964-97-57;
- ♦ за наличный расчёт в г. Москве в магазине «Сигма»: (499) 168-63-46;
- ♦ курьерской доставкой по г. Москве: (499) 148-95-62; 148-99-70

Мамраева Д.Г.,

к.э.н., доцент кафедры маркетинга Карагандинского государственного университета им. академика Е.А. Букетова, dina2307@mail.ru

Ташенова Л.В.,

преподаватель кафедры маркетинга Карагандинского государственного университета им. академика Е.А. Букетова, larisatash_88@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ РЫНКА ТУРИЗМА КАРАГАНДИНСКОГО РЕГИОНА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Современный туризм выступает зачастую катализатором ускоренного развития национальной экономики, создаёт новые рабочие места, способствует росту местной инфраструктуры и уровня жизни местного населения. Туризм признан приоритетным направлением экономики Казахстана. Важным остаётся определение наиболее важных направлений развития туризма в регионах страны. В связи с этим интересно формирование продуктовой стратегии на рынке туристических услуг Карагандинской области [1].

Карагандинская область является крупнейшей в республике. А по количеству туристов Карагандинская область по состоянию на 2010 г. занимала шестое место в республике после городов Алматы, Астана, Акмолинской, Восточно-Казахстанской и Мангистауской областей (табл. 1). Доля Карагандинского региона по количеству обслуживаемых туристов составила 3,3% от общего количества обслуженных туристов. В то же время по количеству туристических фирм область занимает третье место (6,5%), уступая лишь городам Алматы и Астане. В Карагандинской области в 2010 г. функционировала 81 туристическая фирма [2].

Из табл. 2 виден рост числа предприятий за 2006–2010 гг. [3].

Рынок туризма в области представлен на треть туристическими фирмами, доля которых составляет 37% от общего количества организаций. Вторые и третьи позиции на рынке занимают объекты размещения и индивидуальные предприниматели, занимающиеся размещением посетителей, – 26 и 31% соответственно. Незначительный вклад в развитие рынка туристических услуг вносят индивидуальные предприниматели, удельный вес которых составляет 6%.

За анализируемый период Карагандинскую область посетили представители Японии – 20 человек, Российской Федерации – 66 человек, Германии – 29 человек. Карагандинцы выезжают в Турцию, Германию, ОАЭ, Китай, Египет. Наличие крупной немецкой диаспоры в Карагандинском регионе объясняет прибытие туристов из Германии. Остальные страны заинтересованы в регионе в основном с экономических позиций. К сожалению, по статистике только 11% турорганизаций области ока-

Ключевые слова:
туризм

зывают услуги по привлечению туристов на въезд и выезд, остальные работают только в области выездного туризма.

Таблица 1

**Количество туристических фирм и обслуженных туристов
по областям Республики Казахстан за 2009–2010 гг.**

Области Республики Казах- стан	2009 г.		2010 г.		2010 г. к 2009 г., % (+, –)	
	Обслу- жено ту- ристов, чел.	Количество туристиче- ских фирм, ед.	Обслу- жено ту- ристов, чел.	Количество туристиче- ских фирм, ед.	Обслу- жено туристов	Количество туристиче- ских фирм
В с е г о	347 413	1203	459 337	1252	+32,2	+4,1
Акмолинская	40 726	26	58 448	22	+43,5	–15,4
Актюбинская	8082	26	8176	27	+1,2	+3,8
Алматинская	11 144	43	18 655	37	+67,4	–14,0
Атырауская	5863	18	8151	21	+39,0	+16,7
Западно- Казахстанская	3181	10	5333	13	+67,7	+30,0
Жамбылская	4286	21	1861	19	–56,6	–9,5
Карагандинская	13 704	76	14 958	81	+9,2	+6,6
Костанайская	7889	26	7723	27	–2,1	+3,8
Кызылординская	467	2	765	4	+63,8	+100
Мангистауская	12 703	29	16 445	30	+29,5	+3,4
Южно-Казахстанская	5355	22	6103	27	+14,0	+22,7
Павлодарская	9863	56	13 465	59	+36,5	+5,4
Северо-Казахстанская	4716	23	6283	21	+33,2	–8,7
Восточно- Казахстанская	22 533	48	22 311	42	–1,0	–12,5
г. Астана	28 734	87	38 082	158	+32,5	+81,6
г. Алматы	158 165	690	232 678	664	+47,1	–3,8

Примечание: Составлено авторами по данным Агентства по статистике РК за 2010 г.

Таблица 2

Количество предприятий в Карагандинской области за 2006–2010 гг., ед.

Предприятия туризма	Годы					2010 г. к 2006 г., %
	2006	2007	2008	2009	2010	
В с е г о, из них:	157	163	188	203	218	+38,9
Туристические фирмы	52	54	72	76	81	+55,8
Индивидуальные предприниматели, зани- мающиеся туристической деятельностью	6	5	5	7	13	+116,6
Объекты размещения	58	63	62	60	56	–3,5
Индивидуальные предприниматели, зани- мающиеся размещением посетителей	41	41	49	60	68	+65,9

Примечание: составлено авторами по данным Департамента статистики Карагандинской области.

При формировании перспективной туристической стратегии региона менеджерам туризма необходимо учитывать местоположение туристического продукта на диаграмме его жизненного цикла [4]. В нашем примере в качестве туристического продукта выступает количество обслуженных посетителей по целям поездок Карагандинского региона.

Количество обслуженных посетителей за 2009 и 2010 г. и доля Карагандинского региона, а также сильнейшего конкурента по ёмкости туристического рынка — города Алматы представлены в табл. 3.

Таблица 3

Данные для визуализации матрицы БКГ

Цели поездок	Количество обслуженных посетителей по целям поездок Карагандинского региона, чел.		Доля рынка, %	
	2009 г.	2010 г.	Карагандинского региона	города Алматы
Досуг, рекреация и отдых	11 632	12 628	3,8	45,9
Посещение знакомых и родственников	1424	1618	14,2	43,8
Деловые и профессиональные цели	7	145	0,2	94,0
Лечение	253	156	1,1	10,2
Религия, паломничество	7	5	0,4	72,3
Коммерческие (шоп-туры)	381	406	1,2	28,9
В с е г о	13 704	14 958	—	—

Примечание: составлено авторами по данным Агентства по статистике РК.

Анализ табл. 3 показывает, что наибольшее количество обслуженных посетителей Карагандинского региона в 2010 г. наблюдается по цели досуг, рекреация, отдых (12 628 человек). При этом доля Карагандинского региона по данному виду цели в общей ёмкости туристического рынка РК составляет 3,8%. Сильнейшим конкурентом по вышеуказанной цели является город Алматы, занимающий 45,9% ёмкости туристического рынка Республики Казахстан [5].

С целью посещения знакомых и родственников в Карагандинский регион в 2010 г. приехало 1618 человек, 14,2% всего туристического рынка страны. В Алматы с этой целью приезжают в 3 раза больше туристов (43,8%). С деловыми и профессиональными, а также с религиозными целями за анализируемый период Карагандинский регион посетило всего 150 человек.

Таблица 4

Результаты вычислений основных показателей Карагандинского региона, необходимых для построения матрицы БКГ

Цели поездок	Относительная доля рынка (S_r)	Индекс темпа роста рынка (I_m)	Доля количества обслуженных посетителей по i -й цели поездки в общем числе поездок
Досуг, рекреация и отдых	0,083	1,086	0,8442
Посещение знакомых и родственников	0,324	1,136	0,1082
Деловые и профессиональные цели	0,002	20,714	0,0097

Окончание табл. 4

Цели поездок	Отно- сительная доля рын- ка (S_r)	Индекс темпа ро- ста рынка (I_m)	Доля количества обслуженных посетителей по i -й цели поездки в общем числе поездок
Лечение	0,108	0,617	0,0104
Религия, паломничество	0,006	0,714	0,0003
Коммерческие (шоп-туры)	0,042	1,066	0,0271

Примечание: рассчитано авторами по данным Агентства по статистике РК.

Результат построения диаграммы матрицы Бостонской консалтинговой группы с помощью средств деловой графики Excel на примере количества обслуженных туристов по целям поездок Карагандинского региона, представлен на рис. 1.

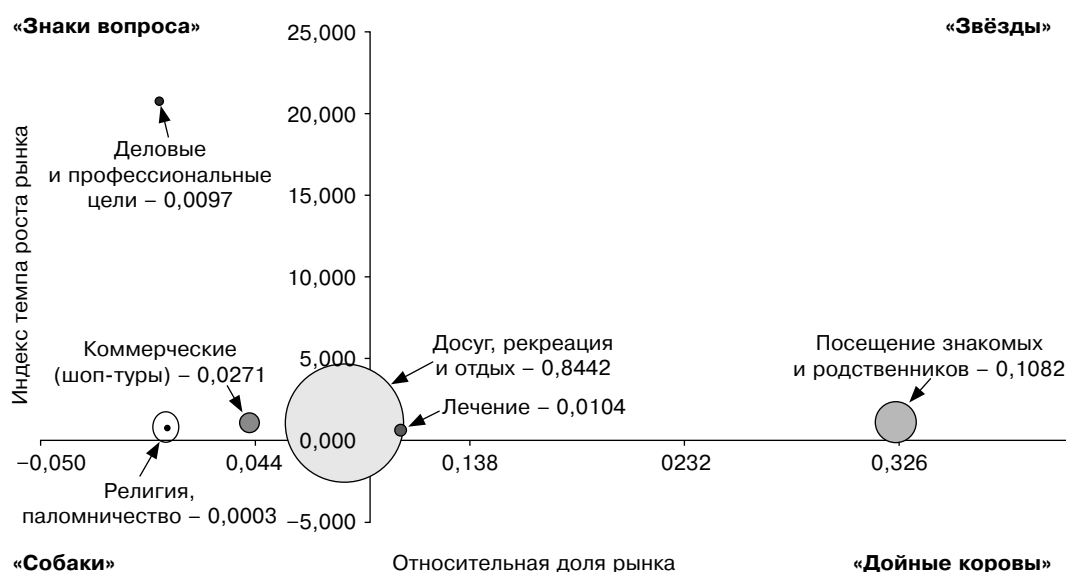


Рис. 1. Результат построения матрицы БКГ на основе «пузырьковой» диаграммы

Таким образом, на туристическом рынке Карагандинского региона значительное количество туристов приезжают с целью посещения знакомых и родственников. Данный сегмент находится в категории «звёзды», имея высокую долю на рынке, но при этом низкий темп роста по количеству обслуживаемых туристов. Привлекательность анализируемого сегмента в том, что, не требуя каких-либо инвестиций, он сам обеспечивает хороший денежный доход.

Лечебный вид туризма Карагандинского региона также относится к «звёздам», но с более низкой относительной долей рынка и индексом темпов роста рынка. Есть вероятность перехода данного вида туризма в «собаки», если не будут приняты по его поддержанию и дальнейшему развитию.

Высокий темп роста количества обслуженных туристов и высокая доля на рынке соответствуют сегменту «досуг, рекреация и отдых». Данный вид туризма приносит туристическим фирмам Карагандинского региона высокую норму прибыли, но требует колоссальных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

К сегменту «знаки вопроса» относятся туристы со следующими целями поездок: «религия, паломничество», «коммерческие» («шоп-туры»), «деловые и профессио-

нальные цели». Темп роста у данной группы целей невысок; исключением является только категория «деловые и профессиональные цели»; рыночная доля незначительная, но на данный момент долю рынка необходимо сохранять и увеличивать.

Литература

1. Программа развития перспективных направлений туристической индустрии Республики Казахстан на 2010–2014 годы. — Астана, 2010.
2. Туризм Казахстана 2006–2010 : стат. сб. — Астана, 2011. — С. 37.
3. Туризм в Карагандинской области 2006–2010 : стат. сб. — Караганда, 2011. — С. 6.
4. Горшков А.Ф. Компьютерное моделирование менеджмента. — М. : Изд-во «Эк-замен», 2007. — С. 218.
5. Развитие туризма и гостиничного хозяйства в Алматинской области : стат. сб. — Алматы, 2010. — С. 55.

Статья поступила в редакцию 8 февраля 2013 г.



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Учебник

3-е изд.

(Пер. с англ. 5-го, полн. перераб. изд.)

Авторы – Ларсон Э., Грей К.

Объем – 784 стр., переплёт

Учебник является изданием самого авторитетного фундаментального труда из всех когда-либо изданных на Западе, раскрывающего суть перехода от неформального к формальному и системному подходу к такой профессиональной дисциплине, как управление проектами.

В книге отражены все этапы проектирования, в том числе: интегрирование проектной стратегии организации, определение объема проекта, разработка проектного плана, управление риском в процессе проектирования, календарное планирование ресурсов, сокращение продолжительности проекта, лидерство в управлении проектными командами, использование аутсорсинга, измерение и оценка состояния проектирования, закрытие проекта и др.

В пятое издание внесен ряд изменений, в частности: включено пять дополнительных глав, одна из которых посвящена «быстрому» проектному менеджменту; термины и концепции доработаны с учетом Свода знаний по проектному менеджменту; в содержание главы 14 включены ретроспективы проекта; во многих главах обновлены упражнения для студентов и примеры.

Книга адресована управленческому персоналу компаний, использующему проектирование для достижения стратегических целей организации. Она также окажет неоценимую помощь преподавателям, аспирантам и студентам, изучающим содержание, функции и практические методы управления проектами.



Книги можно приобрести:

- ♦ в Интернете: www.5B.ru;
- ♦ по почте: (495) 963-19-26; 964-97-57;
- ♦ за наличный расчёт в г. Москве в магазине «Сигма»: (499) 168-63-46;
- ♦ курьерской доставкой по г. Москве: (499) 148-95-62; 148-99-70

Калюк А.В.,

аспирант кафедры между-
народного менеджмента
ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ» (НИУ),
antonsusu@mail.ru

ПОДХОДЫ К УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

На многих предприятиях недостаточно разработаны системы управления, необходимые для ресурсосберегающей деятельности. Эффективное использование ресурсов невозможно обеспечить ценой единичных, разовых усилий отдельных исполнителей, подразделений, руководителей. В данной области необходим комплексный, системный подход. Система управления ресурсосберегающей деятельностью (СУРД) — это совокупность экономических, организационных, административно-правовых и других методов, рычагов и стимулов целенаправленного воздействия на объект управления для обеспечения надёжного функционирования ресурсосберегающих процессов [1]. Систему управления ресурсосбережением следует рассматривать в неразрывной связи с возможностями логистики [4]. Тогда может быть сформирована модель комплексной системы управления ресурсосбережением (рис. 1).

Из представленной схемы видно, что регулирующий орган системы управления ресурсосбережением призван выполнять мониторинг, анализировать информацию с объекта управления и принимать необходимые решения. Для регулирования ресурсосберегающей деятельности орган управления мобилизует все организационные, административные, правовые, экономические рычаги, стимулы для ликвидации негативных явлений и причин, вызывающих порчу, непроизводительные затраты и перерасход ресурсов. Для этого он должен принимать решения по усилению мотивации ресурсосбережения или наказанию виновных в порче, потерях, перерасходе ресурсов и росте затрат. Эти решения по информационным каналам должны направляться в соответствующие отделы, службы для усиления контроля, учёта и стимулирования снижения затрат.

После исполнения решений регулирующего органа объект управления информирует орган управления, плановые, контрольные, учётные службы об исполнении решений и устранении непроизводительных затрат и потерь ресурсов.

Ключевые слова:

ресурсосбережение, логистика, логистическая координация, комплексная система управления ресурсосбережением, эффективность, служба логистической координации ресурсосберегающих процессов



Рис. 1. Комплексная система управления ресурсосбережением

Основными функциями механизма управления ресурсосбережением являются:

- ♦ планирование нормативной потребности в производственных ресурсах на утверждённые объёмы производства продукции;
- ♦ регулирование хозяйствования с обеспечением логистически-ориентированной координации сопряжённых бизнес-процессов;
- ♦ контроль за эффективным использованием ресурсов на всех стадиях хозяйствования;
- ♦ учёт и анализ фактического использования ресурсного потенциала, мотивация и стимулирование ресурсосберегающей деятельности [5].

Важным элементом системы управления ресурсосбережением является нормативная база, препятствующая привлечению излишних ресурсов и их чрезмерным затратам.

Анализ показывает, что в настоящее время контроль и учёт ресурсопотребления часто ведутся неэффективно, в основном по итогам прошлого, по всем видам работ без должного различия по отдельным видам продукции, работ, участкам, рабочим местам. Это затрудняет учёт и целенаправленное регулирование ресурсопотребления на всех уровнях управления бизнес-процессами.

Основу действия механизма управления ресурсосбережением составляет связь задач системы управления с методами и средствами достижения целей, а также с управленческими ресурсами. Она достигается установлением связей и соответствия общей стратегии деятельности предприятия с системой управления ресурсосбережением (рис. 2.) Для обеспечения эффективности должна быть обеспечена оперативная обратная связь между управляемой и управляющей системами.

Ключевым элементом в составе механизма управления ресурсосбережением является головной орган управления ресурсосбережением, которым может быть отдел или служба, призванная осуществлять весь комплекс мероприятий по управлению ресурсосбережением.

Необходимым звеном в механизме управления ресурсосбережением являются комплексные целевые программы ресурсосбережения. Планирование с их помощью сберегающей деятельности позволяет связать цели, задачи и функции управления

с ресурсами и конечными результатами на всех уровнях управления и стадиях производства продукции.

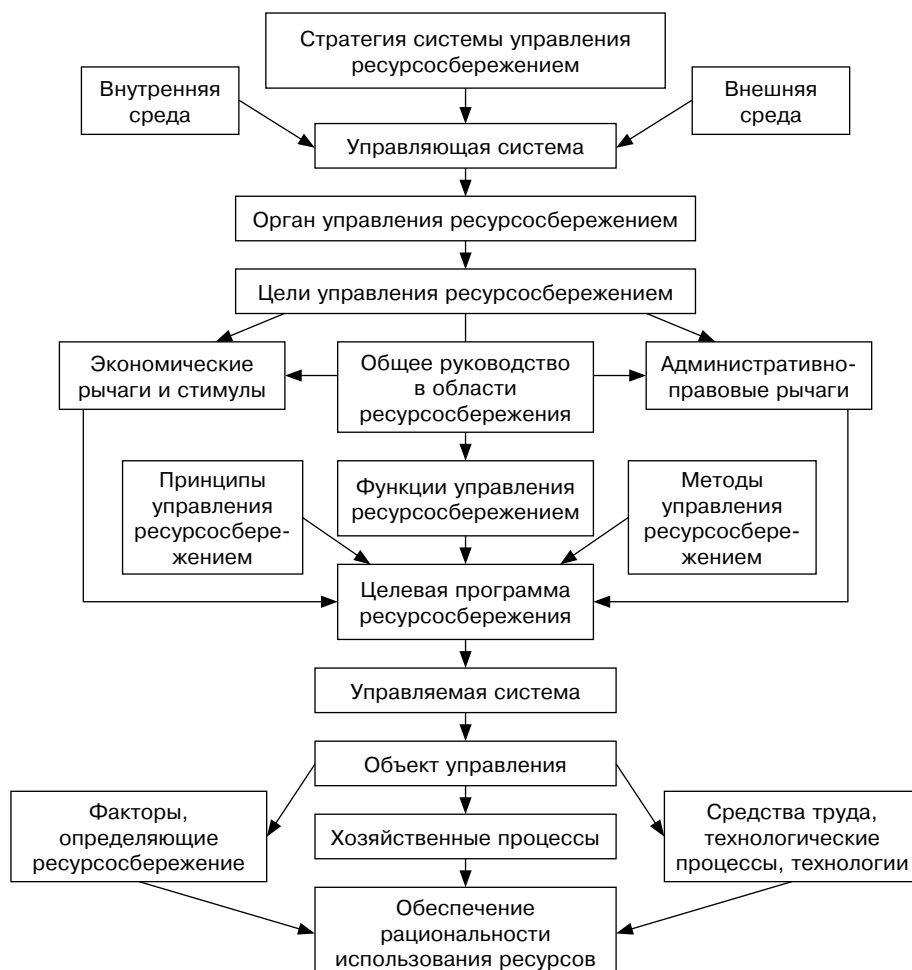


Рис. 2. Взаимосвязи элементов системы комплексного управления ресурсосберегающей деятельностью

Конъюнктура рынка, деятельность транспортных и складских организаций могут быть подвержены различным изменениям. В связи с этим важна способность системы управления к адаптации. Нацеленная на ресурсосбережение логистическая система управления производственными и сопряжёнными с ними процессами должна систематически уточняться и модифицироваться в соответствии с особенностями внутрикорпоративного развития и изменениями во внешней среде [1].

С этих методологических позиций я предлагаю комплекс рекомендаций по формированию структурно-функционального механизма внутрикорпоративной логистической поддержки интегрированных ресурсосберегающих процессов в снабженческо-сбытовой и производственной сферах. Ниже приводится обоснование целесообразности формирования указанного механизма и раскрываются его основные задачи.

Сферы снабжения, производства и сбыта взаимно дополняют, определяют жизнеспособность, конкурентоспособность и устойчивость друг друга [2]. Это создаёт объ-

ективные предпосылки для развития интеграции субъектов снабженческо-сбытового и производственного бизнеса. Логистическое регулирование потоковых процессов на «входе» и «выходе» интегрированных бизнес-систем в промышленности предполагает и формирование эффективной ресурсосберегающей системы взаимодействия со звеньями транспортной, складской и торговой инфраструктуры [1].

Сегодня регулирование товародвижения происходит не как управление сквозным материальным потоком, а как автономное регулирование набора отдельных потоков. Из-за этого происходит поэтапное рассредоточение функций логистического регулирования бизнеса, что худо сказывается на общих результатах ресурсосберегающей деятельности промышленных бизнес-групп, не позволяя им мобилизовать потенциал синергии интегрированного хозяйствования.

Структурно-функциональная модернизация системы управления бизнес-процессами в промышленных бизнес-группах на базе развития логистической координации сквозных материальных потоков, то есть управления движением потока на всех этапах хозяйствования как единым целым, приведёт к существенному ресурсосбережению за счёт снижения издержек производства и обращения, усилению синхронизации поставок с процессами переработки и сбыта, повышению уровня пространственно-временной сопряжённости функций всех участников бизнес-группы и их логистических партнёров. Практика работы ряда предприятий Челябинской области подтверждает данное утверждение.

Для развития системы логистической поддержки интегрированной ресурсосберегающей деятельности в промышленной сфере необходимо формирование и развитие функций центральной службы логистической координации ресурсосберегающих процессов (ЦЛР – центр логистизации ресурсосбережения), выполняющей функции сводно-аналитического центра ресурсосбережения и обеспечивающей скоординированное движение экономических потоков в сфере поставок сырья, производства и сбыта продукции.

Задачами сквозной логистизации хозяйствования является снижение издержек на основе точного определения потребностей, оптимизации выбора бизнес-партнёров и сопряжения интересов участников логистической цепи, совершенствования договорных отношений, усиления пространственно-временной координации бизнес-процессов, включая максимальную синхронизацию поставок материалов с процессами производства и реализации продукции с учётом оптимизации транспортно-складских операций.

Логистический механизм управления закупочными, внутрипроизводственными и сбытовыми операциями, обеспечивающий скоординированное пространственно-временное и количественное регулирование материальных, финансовых и информационных потоков, имеет целью ресурсосберегающую минимизацию всех видов затрат на продвижение сырьевых материальных ресурсов и готовой продукции на всех этапах как внутри промышленной бизнес-группы, так и вне её.

Среди основных направлений развития ресурсосбережения на логистической основе в сфере закупочных, внутрипроизводственных и сбытовых процессов в промышленности можно выделить следующие:

- ♦ систематическое уточнение договорной работы и корректировка состава поставщиков с учётом устойчивости их положения на рынке, надёжности в выполнении обязательств, стиля хозяйственного поведения;
- ♦ развитие методов взаимодействия с заказчиками на базе точного выполнения согласованных ассортиментных, количественных, временных и адресных условий поставок, развития аутсорсинга и дополнительных логистических (в том числе транспортных, складских и сервисных) услуг;

- ♦ оперативное реагирование на все изменения рыночной конъюнктуры;
- ♦ повышение ресурсосберегающей нацеленности всех внутрикорпоративных отношений по поводу продвижения сквозного материального потока;
- ♦ оптимизация величины всех категорий запасов, модернизация системы складирования, совершенствование тары;
- ♦ повышение эффективности работы с отходами производства;
- ♦ рационализация состава и объёма заказов, разработка наиболее рациональных схем и маршрутов перемещения грузов внутри складов и магистральным транспортом, унификация транспортных средств.

ЦЛР должна решать задачи ресурсосберегающего сопряжения и регулирования всех потоковых процессов в интегрированной бизнес-группе промышленного комплекса для их последовательной оптимизации. Она должна сотрудничать со специалистами, отвечающими за рациональность прохождения сквозного материального потока на этапах товародвижения. Наглядно этот методический принцип отражает рис 3.



Рис. 3. Модель скоординированного управления в единой логистической сети интегрированной бизнес-группы промышленного комплекса

Приведённая на рис. 3 схема показывает, что ЦЛР находится на ключевой позиции в организации нацеленных на ресурсосбережение процессов закупок, внутрикорпоративного товародвижения и доставки конечной продукции потребителю.

Создание ЦЛР позволит на основе регулярного анализа логистических издержек, прогноза развития и оценки рисков обеспечивать сопряжение интересов различных участников интегрированной бизнес-группы и повышать результативность функционирования всех звеньев за счёт большей ритмичности технологических процессов и оптимизации материалопотоков. Происходит уменьшение затрат сырья, полуфабрикатов, готовой продукции в цепочке «поставщик → производитель → сбытовик → → потребитель». Вероятно, ЦЛР может стать стержневым звеном системы управления ресурсосбережением промышленной бизнес-группы, вокруг которого будет организовываться деятельность производственных и непроизводственных подразделений. Такое заключение можно сделать с учётом того, что задачи и зона влияния ЦЛР должны распространяться не только на сферу управления сквозным материальным потоком, но и на сферу управления информацией. В ЦЛР должен выполняться анализ с обоснованием управленческих решений, направляемых функциональным исполнителям.

Поступающая в ЦЛР информация должна систематизироваться и накапливаться. Развитие сквозной логистически-ориентированной информационной системы позволит быстрее и лучше реагировать на схожие ситуации при их повторах и прогнозировать возникновение новых.

Формируемую при этом единую информационную базу целесообразно использовать при разработке и уточнении стратегии и тактики ресурсосберегающего развития. Повышение эффективности функционирования системы логистического управления ресурсосберегающими процессами вряд ли возможно без развития механизмов информационного обеспечения управленческих решений. В этой связи информационная поддержка логистизации ресурсосбережения важна для производства. Предложенные методические подходы достаточно универсальны и, очевидно, могут быть реализованы в практике многих интегрированных промышленных бизнес-структур.

Сформулирую принципы развития структурно-функциональной схемы, отвечающей логистической концепции управления потоковыми процессами:

- ♦ формирование специальных логистических звеньев (ЦЛР), занимающихся предотвращением (устранением) потерь от несопряжённости материальных, финансовых и информационных потоков, то есть ресурсосберегающей минимизацией убытков от рассогласованности закупочной, производственной и распределительной логистики в промышленной сфере;
- ♦ организационная структура интегрированной промышленной бизнес-группы должна отвечать задачам оптимизации движения сквозного материального потока и формироваться в виде логистической цепи: снабжение — производство — реализация.

Эффективное продвижение промышленной продукции, предполагающее минимизацию совокупных издержек, требует постоянного анализа конъюнктуры рынка, получения самых разных сведений. При этом нужно учитывать, что информация о состоянии хозяйственной среды, уровне и специфике спроса часто запаздывает или поступает в искажённой форме, что может привести к принятию ошибочных решений [5]. В этой связи рационально развитие сети региональных представительств, способных обеспечить более точную оценку локальной конъюнктуры товарного рынка с последующим эффективным содействием продвижению продукции в своем регионе.

Литература

1. Алабугин А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде: Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия. Книга первая. — Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2005.
2. ГОСТ 52104-2003 «Ресурсосбережение. Термины и определения». — М. : Изд-во стандартов, 2003.
3. Карнаухов С.Б. Концепции логистики (системный анализ). — М. : Изд-во Рос. экон. академии, 2003.
4. Паньшин И.В., Яресь О.Б. Ресурсная экономическая политика: вопросы комбинирования и ресурсозамещения // Проблемы современной экономики. — 2008. — № 1 (25).
5. Хазан М.Г. Организационно-экономический механизм развития в системе управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 2. — С. 96–103.

Статья поступила в редакцию 25 декабря 2012 г.

БАНКРОТСТВО И ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ

Учебное пособие

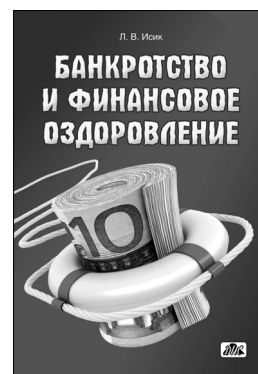
Автор – Исик Л.В.

Объём – 272 стр., обложка

В учебном пособии излагаются: историческое становление института банкротства, факторы, оказывающие влияние на кризисное состояние организации, а также досудебные меры по предупреждению несостоятельности. Выделены особенности процедур банкротства и классифицированы их участники. Даны рекомендации по финансовому мониторингу неплатежеспособных предприятий и прогнозированию банкротства формальными и неформальными методами.

Предложен алгоритм выбора методов финансового оздоровления, применяемых на предприятии; раскрыты основы антикризисного управления финансами предприятия и подробно изложена инструкция по маневру денежными потоками для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением.

Данное учебное пособие предназначено для преподавателей, аспирантов и студентов экономических специальностей, для руководителей организаций, слушателей курсов подготовки и переподготовки финансовых менеджеров.



Книги можно приобрести:

- ♦ в Интернете: www.5B.ru;
- ♦ по почте: (495) 963-19-26; 964-97-57;
- ♦ за наличный расчёт в г. Москве в магазине «Сигма»: (499) 168-63-46;
- ♦ курьерской доставкой по г. Москве: (499) 148-95-62; 148-99-70

Мордвинова Д.Л.,

аспирант кафедры международного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов (СПбГУЭФ),
Daria.Mordvinova@gmail.com

СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ПРОНИКНОВЕНИЯ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО ОБОРУДОВАНИЯ КАК РЕЗУЛЬТАТ НОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО ТРЕБОВАНИЯ

Телекоммуникации являются одной из важнейших отраслей в международном и отечественном бизнесе, обеспечивающих внутренние и международные потоки информации в процессе принятия деловых решений. Объём информации, передаваемой посредством информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, удваивается в мире каждые два-три года [3]. Увеличение скорости передачи информации во множество раз — результат развития телекоммуникационной инфраструктуры, следствием которого является формирование глобального информационного пространства, усиливающего процессы глобализации. Реалией стало информационное общество.

Информация — один из важнейших экономических ресурсов, и активное развитие телекоммуникационных технологий является необходимым условием для экономического прогресса в условиях транзитной экономики нашей страны.

Конец XX—начало XXI в. — время стремительных технологических изменений в телекоммуникационной отрасли. Технологический прорыв на стороне предложения был встречен стремительным ростом спроса на традиционные и новые услуги, в результате чего рынок телекоммуникационных услуг вырос в несколько раз за последние 15 лет, увеличив свою долю как в ВВП в целом, так и в услугах [3].

Очевидно, что в развитии информационно-коммуникационных технологий очень важно регулирование отрасли. Развитие технологий нивелирует границы между телекоммуникациями и информационными технологиями, вследствие чего сегодня данные отрасли всё чаще рассматриваются и регулируются как единая отрасль. Постоянное технологическое развитие информационно-коммуникационных технологий создает необходимость корректирования действующей регулятивной среды, формирования новых подходов к созданию более благоприятных условий развития отрасли.

Ключевые слова:

совместные предприятия, международная экспансия, телекоммуникационное оборудование, LTE в России, статус «телекоммуникационное оборудование российского происхождения», методы проникновения на рынок

Телекоммуникации в России развиваются быстро. Российский рынок телекоммуникационных услуг по скорости роста опережает такие отрасли, как нефтегазовая и металлургическая. Динамика развития рынка с 2004 г. отображена в рис. 1.

Для зарубежных компаний на российском рынке необходимо учитывать его особенности:

- 1) ограничение иностранных инвестиций;
- 2) государственное распределение ограниченных ресурсов (частотного спектра);
- 3) темпы обновления регулятивной среды не всегда соответствует темпам развития современных технологий.

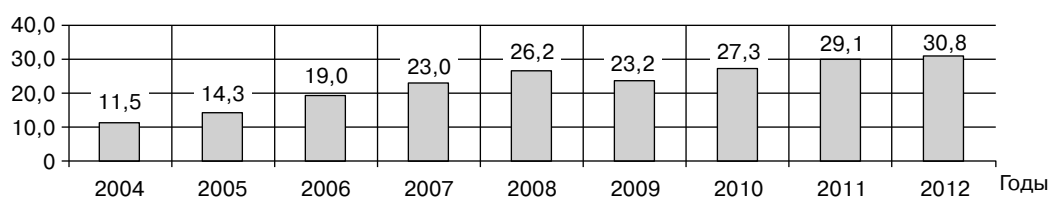


Рис. 1. Объем рынка телекоммуникаций в России 2004–2012 гг. [2]

С 11 ноября 2011 г. действует приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг России), Министерства экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России) от 17 августа 2011 г. № 1032/397 «Об утверждении параметров, в соответствии со значениями которых телекоммуникационному оборудованию, произведенному на территории Российской Федерации, может быть присвоен статус телекоммуникационного оборудования российского происхождения, методики определения значений параметров, в соответствии с которыми телекоммуникационному оборудованию, произведенному на территории Российской Федерации, может быть присвоен статус телекоммуникационного оборудования российского происхождения, порядка присвоения телекоммуникационному оборудованию, произведенному на территории Российской Федерации, статуса телекоммуникационного оборудования российского происхождения и ежегодного подтверждения такого статуса» [5].

Согласно документу основной критерий, по которому телекоммуникационное оборудование считается российским по происхождению, является уровень локализации. Данный показатель определяет долю затрат труда и материалов в готовом изделии, относящуюся к России. Уровень локализации для различных видов телекоммуникационного оборудования должен превышать 60–70 условных баллов. Второе обязательное условие: предприятие – производитель оборудования должно находиться на территории России и не менее чем на 50% принадлежать российским госорганам, государственным корпорациям или российским гражданам, не имеющим гражданства других стран [5].

Показатель локализации определяется по формуле, в которой суммарная «российская» доля материальных и трудовых затрат на четыре основные технологические операции в общем объеме этих затрат делится на показатель «1 + доля импортного сырья и комплектующих в их общей стоимости» [6]:

$$Y = \frac{\sum_{i=1, \dots, n}^n B_i \times N_i}{\left(1 + \frac{K_{\text{имп}}}{K_{\Sigma}}\right)} + A_i,$$

где Y – уровень локализации в баллах;

- A_i — увеличение расчётного уровня локализации на 5 баллов, если по результатам выполненных заявителем на территории Российской Федерации НИОКР достигнуты конкурентные преимущества заявленного оборудования на отечественном рынке;
- B_i — среднестатистический расчётный удельный вес технологических операций в структуре трудоёмкости каждого вида оборудования, выраженный в баллах, приведён в параметрах, в соответствии со значениями которых телекоммуникационному оборудованию, произведённому на территории Российской Федерации, может быть присвоен статус телекоммуникационного оборудования российского происхождения (данные параметры приведены в приложении № 1 к приказу);
- $K_{\text{имп}}$ — стоимость импортного сырья, материалов и комплектующих, используемых в телекоммуникационном оборудовании и имеющих отечественные аналоги, руб.;
- $K\Sigma$ — суммарная стоимость сырья, материалов и комплектующих, используемых в заявленном оборудовании, руб.;
- N_i — доля фактически произведённой продукции по каждой технологической операции (в приказе также указывается методика расчёта) [3].

Для каждого вида оборудования установлен разный вес технологических операций в производстве. Наиболее радикальное положение методики — подсчёт доли импорта и российской продукции в общей стоимости материалов. Ясно, что, как только доля импорта опускается ниже 0,5 стоимости всех комплектующих, требуемые для признания оборудования российскими 60–70 баллов локализации оказываются достигнуты. В действительности в любом телекоммуникационном оборудовании цена импортных деталей больше российских, то есть доля импорта всегда больше 0,5, и нужные 60–70 баллов локализации никогда не получатся, даже если производственные затраты на каждую технологическую операцию будут полностью российскими [6].

Однако изданный приказ ориентирован на то, что для вычисления доли импорта нужно учитывать не все импортные детали и материалы, использованные для выпуска оборудования, а только тот импорт, аналоги которого выпускаются в России. С учётом того что в России практически не выпускаются конкурентоспособные комплектующие электронные детали и компоненты, даже если вся электронная «начинка» изделия будет импортной, но такой, которую в России не делают, доля импорта в расчёте составит ноль. В этом случае знаменатель формулы подсчёта баллов локализации будет равен 1, а для признания оборудования российским хватит чуть более 60% затрат труда и материалов, потраченных в России на выпуск изделия. Другими словами, если производственные затраты в виде расхода электроэнергии и заработной платы рабочих на 60% будут признаны в России, то оборудование будет считаться отечественным. Достижение таких пропорций затрат реально [5].

Итак, при получении оборудованием российского статуса в нём может не быть ни одной детали, произведённой в России. Достаточно, чтобы оборудование собрали в нашей стране, а зарплата сборщиков, освещение, отопление и аренда сборочного помещения составили 60% всех затрат на процесс производства. Методика исходит из того, что собственное полноценное телекоммуникационное производство в России отсутствует [6].

Оптимальным выбором для проникновения на российский рынок зарубежных компаний становится создание совместного предприятия с локальной компанией, обладающей собственными производственными площадями и каналом сбыта. Зарубежная компания минимизирует риски, разделяя их с локальным партнёром, и одновременно получает дополнительный канал сбыта, при этом выполняет требование законодатель-

ства, связанное с ограничением иностранных инвестиций. Паразитирование на связях партнёра также оборачивается возможным ускорением срока рассмотрения заявки на получение статуса оборудования российского происхождения.

Транснациональные компании, участвуя в образовании совместных предприятий, руководствуются в основном стратегическими целями: проникновение в отрасли производства; захват новых рынков, стремление в будущем подчинить образованные совместные предприятия полному контролю. Сотрудничество в рамках совместных предприятий может нести угрозу для одного из партнёров. Зачастую более сильный партнёр поглощает совместное предприятие [4].

В отрасли создано не одно совместное предприятие. Есть «Центр беспроводных технологий», учредителями которого являются «Роснано», «Микран» и Nokia Siemens Networks, «Алкатель-Лусент РТ» с учредителями «Алкатель-Лусент» и ГК «Ростехнологии». Создаётся совместное предприятие подразделением Networks компании Motorola и российским холдингом «ИнформИнвестГруп», которые подписали договор о создании консорциума для совместного исследования потенциала по разработке и развертыванию в России сетей связи четвёртого поколения (4G) [6]. В основном данные предприятия были созданы для проникновения международных гигантов в новый сегмент рынка. Большинство из вышеперечисленных совместных предприятий работают по принципу: оборудование международной компании, каналы сбыта, решения вопросов с местными властями и организация участия в тендерах — компетенция локального российского партнёра.

Несмотря на сформулированные законом требования о том, что компания с иностранным капиталом может владеть не более 50% совместного предприятия (в противном случае совместное предприятие не сможет зарегистрировать производимое им оборудование в статусе «телекоммуникационного оборудования российского производства»), зачастую зарубежные транснациональные компании имеют полный контроль над деятельностью совместного предприятия, оно вливается в их организационную структуру. Действие всех корпоративных политик зачастую также распространяется на него.

Создание совместного предприятия на российском рынке позволяет зарубежным компаниям получить реальную возможность проникновения на рынок телекоммуникационного оборудования, быстрее получить необходимые документы, регламентируемые законодательством; облегчить доступ к рынкам, в том числе к каналам распределения, технологиям, поставщикам сырья [1].

Литература

1. *Paraschiv D.* International Business, Editura ASE, 2005. — Pp.240–242.
2. *Olszynka P.* Telecommunications market in Russia 2011. Development forecasts for 2011–2015. PMR publications, sept. 2011. — P. 2.
3. *Ефанов А.В.* Развитие телекоммуникационного рынка и проблемы совершенствования его регулирования в России : автореф. дис. ... канд. экон. наук. — М. : Международный университет в Москве (гуманитарный), 2008. — С. 2.
4. Международные совместные предприятия, сайт «Партнёрство, сотрудничество, тендеры и исследования», <http://partnerstvo.ru>
5. Сайт «Российская газета», <http://www.rg.ru>
6. Сайт «Новости телекоммуникаций, вещания и ИТ», <http://www.comnews.ru>

Статья поступила в редакцию 20 сентября 2012 г.

Рожкова Е.В.,

к.э.н., доцент кафедры
управления Ульяновского го-
сударственного университета,
erozhkova@mail.ru

МОДЕЛЬ РЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ЗНАНИЙ И КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

В последние годы вопросы, связанные с оптимизацией получения и использования знаний как специфического ресурса производства и источника инновационных решений, вызывают повышенный интерес как у теоретиков, так и у практиков. Поскольку создаваемые знания нередко теряются в силу расформирования команд, ухода сотрудников, требуется обеспечить систематический сбор наиболее важных знаний, организовать обмен ими среди специалистов и повторное использование в новых программах и проектах. Для этой цели на предприятиях практикуется создание так называемых центров компетенций как особых структурных единиц, обеспечивающих аккумуляцию знаний. Т. Андрусенко отмечает, что идея не нова, однако в центрах компетенций речь идёт чаще об интеграции процессов, знаний и экспертов, а также об эффективных ИТ-коммуникациях [1]. Главное в данном случае — не информация сама по себе, а связи людей, создающих новые знания.

В общем случае через центры компетенций становится возможным [2]:

- ♦ осуществлять мониторинг состояния системы управления знаниями в организации;
- ♦ выявлять, формализовывать и распространять неявные знания организации;
- ♦ собирать и описывать знания, полученные при выполнении конкретных проектов;
- ♦ отслеживать новшества в технологиях и тенденции их появления;
- ♦ управлять базами знаний компании;
- ♦ обеспечивать коммуникации между владельцами знаний и пользователями;
- ♦ осуществлять защиту интеллектуальной собственности;
- ♦ обучать новых сотрудников организации, ускоряя их профессиональную адаптацию;
- ♦ распространять накопленные знания.

Подобные центры действуют и в России [3; 4], и за рубежом. В Финляндии практикуется создание так называемых стратегических центров компетенций, создаваемых при поддержке и финансировании государства и финского фонда технологий и инноваций TEKES [5]. Подобные центры предполагают сотрудничество пред-

Ключевые слова:

региональные центры компетенций в области инновационной медицины, модель поддержки инновационного развития медицинских организаций

приятый, научных организаций и финансовых структур в тех сферах деятельности, которые являются важнейшими для Финляндии. Участие в деятельности стратегических центров компетенций позволяет организациям оптимизировать план научных исследований, получить доступ к новым знаниям, повысить темпы и эффективность инновационной деятельности. Сокращаются сроки НИОКР, укрепляются контакты предприятий и научных организаций в проведении разработок. В России также создают центры компетенций, обеспечивающие сотрудничество коммерческих производственных структур и научных организаций [6].

Учитывая успешность подобных структур и в России, и за рубежом, считаю возможным применить данный опыт в сфере здравоохранения. Ведь учреждения здравоохранения нуждаются в помощи при выполнении собственных инновационных разработок в получении информации об инновационных разработках, коммерциализуемых различными организациями. Им нужна информация для приобретения инновационных продуктов и технологий, для обеспечения подготовки персонала и материально-технической базы под создаваемые комплексы услуг, для получения результатов доклинических и клинических исследований инновационных лекарственных средств и медицинских технологий.

Создание маркетинговых подразделений в медицинских учреждениях либо приобретение соответствующей информации у консалтинговых агентств требует регулярных затрат, что обуславливает рост себестоимости услуг и обостряет проблему доступности медицинской помощи. Альтернативой мне видится создание региональных центров компетенций в области инновационной медицины (РЦКИМ). Эти центры будут координировать коммуникации медицинских организаций, региональных министерств здравоохранения и субъектов инновационных коммуникаций (рис. 1).

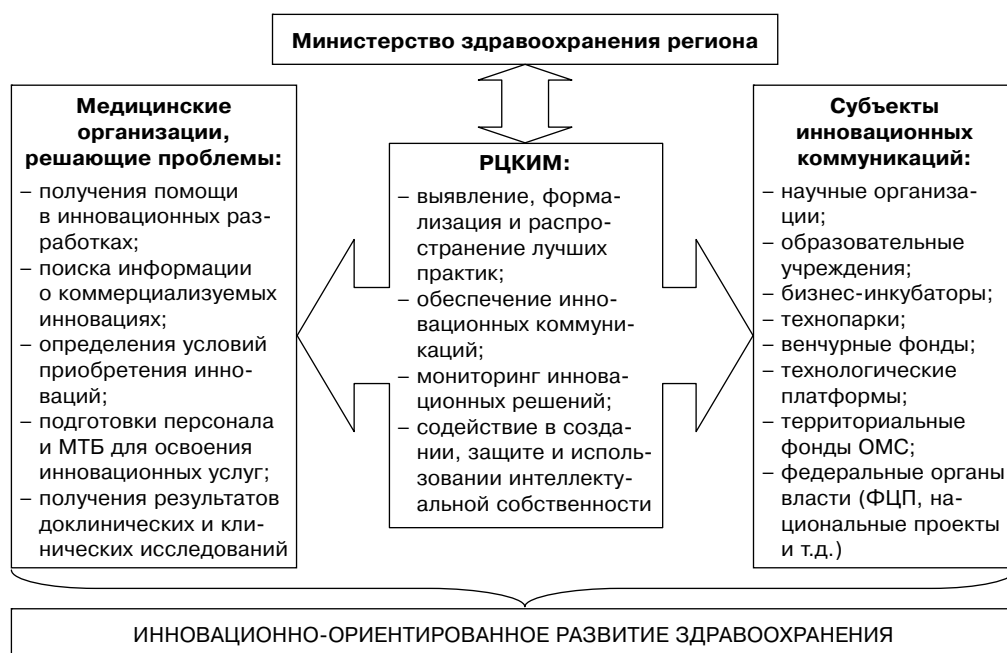


Рис. 1. Модель активизации инновационно-ориентированного развития сферы здравоохранения

Организационно-правовая форма РЦКИМ – автономное учреждение. Данный вариант организационно-правовой формы, на мой взгляд, максимально соответствует

специфике создаваемой организации и современному законодательству [7]. Финансирование деятельности таких региональных центров компетенций может осуществляться региональными бюджетами в рамках программ модернизации здравоохранения регионов. Это даст эффект экономии на масштабе в сравнении с содержанием тех же маркетинговых подразделений в каждом бюджетном учреждении здравоохранения. Другим источником финансирования РЦКИМ будет являться организация системы оказания платных услуг коммерческим организациям медицинского профиля. Базовая схема организационной структуры РКЦИМ может выглядеть следующим образом (рис. 2).

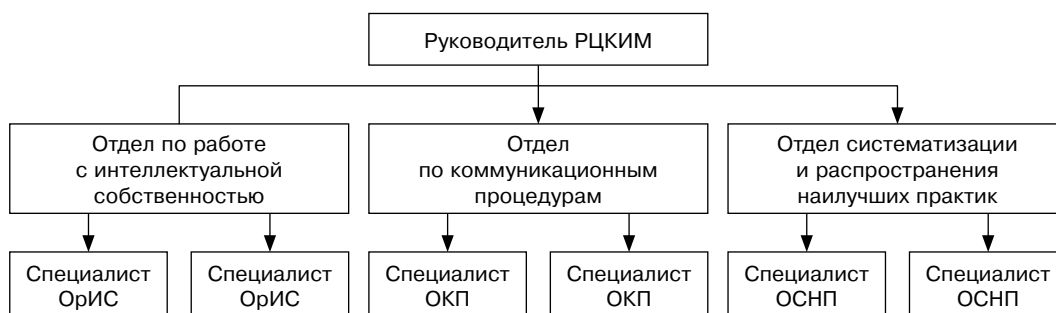


Рис. 2. Организационная структура регионального центра компетенций в области инновационной медицины

В функции специалистов отдела по работе с интеллектуальной собственностью должны входить:

- ♦ сбор заявок на оказание помощи в обеспечении защиты интеллектуальной собственности на результаты разработок, осуществляемых в медицинских организациях;
- ♦ проведение консультаций, семинаров по вопросам защиты интеллектуальной собственности, в том числе патентованию, регистрации знаков обслуживания;
- ♦ содействие в оформлении документации, направляемой в Роспатент;
- ♦ мониторинг информации о коммерциализуемых объектах интеллектуальной собственности в области медицины;
- ♦ поиск информации об условиях приобретения инновационных продуктов и технологий для использования при оказании инновационных медицинских услуг;
- ♦ формирование и ведение базы данных по перспективным для коммерциализации разработкам медицинских организаций.

В рамках функций специалистов по коммуникационным процедурам следует выделить:

- ♦ сбор заявок на оказание помощи в обеспечении инновационных коммуникаций, необходимых медицинским организациям;
- ♦ проведение консультаций, семинаров по вопросам инновационного коммуницирования;
- ♦ обеспечение контактов медицинских организаций с научными организациями, образовательными учреждениями, бизнес-инкубаторами, технопарками, участниками технологических платформ при обучении персонала и подготовке материально-технической базы для разработки и освоения инновационных медицинских услуг;
- ♦ обеспечение контактов медицинских организаций с венчурными фондами, территориальными фондами обязательного медицинского страхования и с федеральными органами власти в рамках целевых программ, национальных про-

ектов для получения дополнительного финансирования процессов разработки инновационных медицинских услуг;

- ♦ обеспечение контактов медицинских организаций с научными организациями, образовательными учреждениями для получения результатов доклинических и клинических исследований лекарственных препаратов, медицинских технологий;
- ♦ организация участия медицинских организаций в региональных, всероссийских и международных выставках, конференциях для позиционирования медицинских услуг инновационного характера.

Функции специалистов отдела систематизации и распространения наилучших практик должны являться:

- ♦ сбор заявок на предоставление рекомендаций по различным аспектам разработки и коммерциализации инновационных медицинских услуг;
- ♦ организация совещаний, конференций по обмену медицинскими организациями опытом в разработке и коммерциализации инновационных медицинских услуг;
- ♦ формирование, ведение и своевременное обновление баз данных по успешной коммерциализации инновационных разработок медицинских организаций;
- ♦ предоставление медицинским организациям доступа к базам данных по успешной коммерциализации инновационных разработок медицинских организаций.

Модель, отражающая роль и место РЦКМ в поддержке инновационного развития медицинских организаций, представлена на рис. 3.

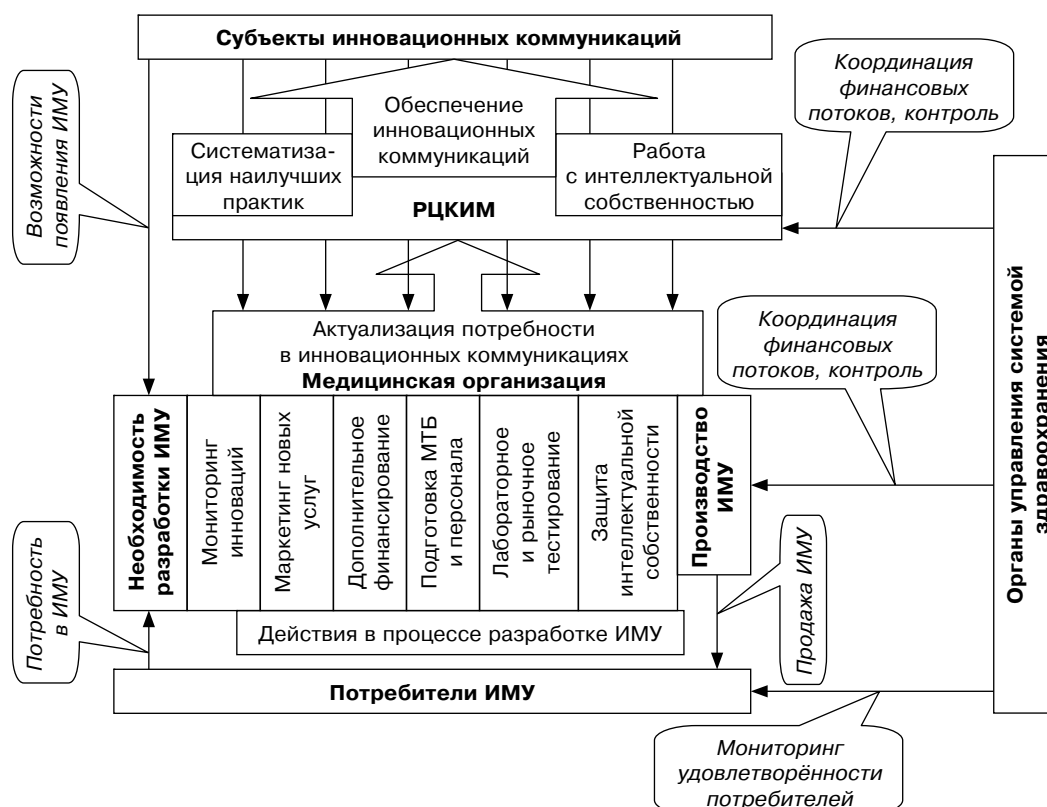


Рис. 3. Структурно-функциональная модель поддержки инновационного развития медицинских организаций

Итак, РЦКИМ призваны содействовать в решении актуальных проблем медицинских учреждений, связанных с разработкой инновационных услуг, а именно:

- ♦ в получении помощи в осуществлении собственных инновационных разработок (финансовые ресурсы, консалтинг);
- ♦ в получении информации об инновационных разработках, коммерциализуемых клиентами данных организаций;
- ♦ в получении информации об условиях приобретения инновационных продуктов и технологий для использования при оказании инновационных медицинских услуг;
- ♦ в подготовке персонала к освоению медицинских инновационных услуг;
- ♦ в подготовке материально-технической базы для освоения инновационных услуг;
- ♦ в получении результатов доклинических и клинических исследований.

Формирование РЦКИМ обеспечит оптимизацию транзакционных издержек медицинских организаций и координацию процесса создания инновационных медицинских услуг.

Литература

1. Андрусенко Т. Новые программы корпоративного обучения в среде управления знаниями: опыт зарубежных компаний // Генеральный директор. — 2005. — № 2.
2. Знаниевый работник. Дайджест № 3 (2012) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.smart-edu.com/professionalnye-kompetentsii/tsentr-kompetentsiy.html>
3. Материалы сайта <http://www.aviaport.ru/digest/2011/04/04/213324.html>
4. НПО «Сатурн» создало центр компетенции по технологической подготовке производств предприятий ОДК//Информационное агентство «АРМС-ТАСС» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aviaport.ru/digest/2011/04/06/213520.html>
5. Официальный сайт Министерства иностранных дел Финляндии «Инфо-Финляндия» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.info-finlandia.ru/public/default.aspx?contentid=137610>
6. Материалы сайта http://con-sirius.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=211:-lr-lr&catid=1:holding-company-news&Itemid=24
7. Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (с изменениями и дополнениями от 24.07.2007, 18.10.2007, 08.05.2010, 14.06.2011, 18.07.2011, 06.11.2011) [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/190157/1/#100>

Статья поступила в редакцию 14 сентября 2012 г.

Сажина С.С.,

к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учёта и аудита
ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет»,
Semenovna-73@yandex.ru

Сосунова Л.С.,

к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учёта и аудита
ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет»,
Semenovna-73@yandex.ru

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛИЗИНГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ

Одним из методов обновления материально-технической базы и модификации основных фондов субъектов различных форм собственности является лизинг. Получить кредиты для большинства организаций сложно из-за недостатка гарантий, дефицита свободных денежных средств, жёстких условий выплат основного долга и процентов по нему. Поэтому используется такая разновидность кредита, как лизинг, который позволяет направлять ликвидные средства как в оборотный капитал предприятия, так и на обновление основных фондов.

Преимущества лизинга по сравнению с другими способами инвестирования состоят в том, что предприниматель может начать свое дело, располагая лишь частью (примерно одной третьей) средств, необходимых для приобретения помещений и оборудования. Предприятиям предоставляются не денежные средства, контроль за которыми не всегда возможен, а непосредственно средства производства, необходимые для обновления и расширения производственного аппарата.

Что выбрать — лизинг или кредит? Множество компаний после анализа эффективности лизинга и кредита выбирают лизинг.

1. Лизинг позволяет проводить ускоренную амортизацию, уменьшая налог на имущество.

Закон разрешает отражать полученное в лизинг оборудование, недвижимость, транспорт и другое имущество на балансе лизингодателя или лизингополучателя. В первом случае лизингополучатель не платит налога на имущество, так как имущество находится на балансе лизинговой компании. Во втором случае, когда объект лизинга находится на балансе лизингополучателя, предприятие уменьшает налог на имущество за счёт проведения ускоренной амортизации.

В российском законодательстве для имущества, взятого в лизинг, предусмотрен механизм ускоренной амортизации с коэффициентом до 3. Если оборудование эксплуатируется в агрессивных средах, то разрешается вводить дополнительный коэффициент (максимум 2). В случае кредита налоговых льгот не предусмотрено¹.

Ключевые слова:

лизинг, аренда, финансы, инвестиции, кредиты, кредитование, лизингодатель, лизингополучатель

¹ Механизм ускоренной амортизации не распространяется на основные средства, входящие в первую, вторую и третью группы, если амортизация по ним начисляется нелинейным методом.

2. Лизинг уменьшает налог на прибыль.

Лизингополучатель имеет право относить на расходы все лизинговые платежи. Таким образом, уменьшается облагаемая база по налогу на прибыль. В случае кредита на расходы относятся суммы, направленные на погашение основного долга и процентов по нему.

3. Лизинговые платежи включают НДС.

В случае кредита и лизинга по-разному происходит начисление НДС. Сумма кредита не включает НДС. Однако данный налог уплачивается при покупке оборудования на кредитные средства. В случае финансовой аренды все лизинговые платежи изначально включают НДС.

4. Лизинг получить проще и быстрее, чем кредит.

Лизинговые компании предъявляют меньше требований к клиентам, поэтому взять имущество в лизинг проще и быстрее, нежели кредит в банке.

5. Имущество переходит в собственность лизингополучателя.

В отличие от простой аренды, при лизинге имущество переходит в собственность лизингополучателя после выполнения им условий договора.

Сравним условия приобретения автомобиля стоимостью 5 163 000,00 руб. за счёт собственных средств, заёмных средств и в лизинг (авансовый платёж – 30%, ставка кредитования – 18%, ставка налога на прибыль – 20%, маржа лизинговой компании (% от стоимости приобретения в год) – 2%, срок полезного использования автомобиля – 87 месяцев, срок лизингового договора равен сроку предоставления кредита, 36 месяцев) (табл. 1–3). Имущество учитывается на балансе лизингодателя. Ставка рефинансирования ЦБ – 10%¹.

Таблица 1

Приобретение автомобиля за счёт собственных средств

Показатели	Платежи			
	единовременный	1-й год	2-й год	3–8-й годы
1. Налог на прибыль (20% балансовой прибыли)	–1 290 750,00			
2. Приобретение оборудования (за счёт чистой прибыли)	–5 163 000,00			
3. Возмещение НДС (стр. 2 / 118 × 18)		787 576,27		
4. Выплаты налога на имущество		–83 166,58	278 003,24	–191 781,02
5. Налоговая экономия на амортизации		120 701,34	120 701,34	633 682,06
6. Чистый денежный поток (стр. 1 + 2 + 3 + 4 + 5)	–6 453 750,00	825 111,03	42 698,10	441 901,04
7. Суммарный чистый денежный поток, направленный на приобретение автомобиля (сумма граф по строке 6)				–5 144 039,83

Таблица 2

Приобретение оборудования за счёт заёмных средств

Показатели	Платежи			
	единовременный	1-й год	2-й год	3–8-й годы
1. Кредит	3 614 100,00			
2. Приобретение оборудования	–5 163 000,00			

¹ Исходные данные для проведения расчётов взяты в Спецификации предмета лизинга и Графике лизинговых платежей, а также отображены в Листе ввода исходных данных лизингового калькулятора. Все расчёты произведены в рублях РФ.

Окончание табл. 2

Показатели	Платежи			
	единовременный	1-й год	2-й год	3–8-й годы
3. Возмещение НДС (стр. 2 / 118 × × 18)		787 576,27		
4. Выплаты налога на имущество		–83 166,58	–78 003,24	–191 781,02
5. Выплата% по кредиту		–551 150,25	–334 304,25	–117 458,25
6. Налоговая экономия на процентах по кредиту		67 362,81	40 859,41	14 356,01
7. Погашение кредита		–1204700,00	–1 204 700,00	–1 204 700,00
8. Чистый денежный поток (стр. 1 + + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8)	–1 548 900,00	–863376,41	–1 455 446,74	–865 901,20
9. Суммарный чистый денежный поток, направленный на приобретение оборудования (сумма граф по строке 6)				–4 733 624,35

Таблица 3

Приобретение оборудования по схеме лизинга

Показатели	Платежи			
	единовременный	1-й год	2-й год	3–8-й годы
1. Аванс по договору лизинга	–1 548 900,00			
2. Платежи по договору лизинга с НДС		–2 066 563,41	–1 782 551,57	–1 488 811,29
3. Налоговая экономия на лизинговых платежах		612 790,41	328 393,30	274 992,71
4. Возмещение НДС (стр. 1 + стр. 2 / 118 × 18)		551 511,37	271 914,65	227 106,81
5. Чистый денежный поток (стр. 1 + + 2 + 3 + 4)	–1 548 900,00	–902 261,63	–1 182 243,62	–986 711,77
6. Суммарный чистый денежный поток, направленный на приобретение оборудования (сумма граф по строке 6)				–4 620 117,02

Чистый эффект лизинга по сравнению с приобретением оборудования за счёт собственных средств – 523 922,81 руб.; по сравнению с приобретением оборудования с использованием банковского кредитования – 113 507,33 руб.

Осуществлять расчёт размера лизинговых платежей необходимо в следующем порядке:

- 1) рассчитываются размеры лизинговых платежей по годам, охватываемым договором лизинга;
- 2) рассчитывается общий размер лизинговых платежей за весь срок договора лизинга как сумма платежей по годам;
- 3) рассчитываются размеры лизинговых взносов в соответствии с периодичностью взносов, а также методами начисления и способом уплаты.

Лизинговые платежи осуществляются по графику, поэтому лизингополучатель имеет возможность координировать затраты на финансирование капитальных вложений.

Основная проблема, с которой сталкиваются лизинговые компании, – это соблюдение правил бухгалтерского учёта, которые отличаются от международных стандартов. Исходя из принципа приоритета содержания перед формой целесообразно арендуемое, в том числе и лизинговое, имущество за время его использования учитывать у лизингополучателя с исполнением всех учётных, финансовых и налоговых обязательств. Это позволит объективно характеризовать эффективность использования таких объектов

по месту их фактического нахождения. С этой целью на синтетическом счёте по учёту основных средств целесообразно открывать субсчета арендодателей (лизингополучателей). В этом случае бухгалтерский учёт лизингового имущества будет соответствовать международной практике учёта и отчётности.

Для учёта задолженности по лизинговому имуществу Ф.И. Васькин предлагает ввести в План счетов счёт «Расчёты по лизинговому имуществу». На его дебете лизингодатель будет отражать остаточную задолженность, а лизингополучатель — подлежащую оплате задолженность лизингодателю.

От правильной постановки бухгалтерского учёта лизинговых операций во многом зависит эффективность их использования и своевременность платежей. К сожалению, нормативные акты по учёту финансовой аренды не обновлялись длительное время, до сих пор не разработан российский стандарт «Учёт аренды», который значительно упростит ведение бухгалтерского учёта лизинговых операций.

Литература

1. Федеральный закон от 29 октября 1998 г. № 164-ФЗ «О финансовой аренде» (лизинг) (в ред. Федерального закона от 29.01.2006 № 10-ФЗ).
2. Гражданский кодекс РФ часть первая от 30 марта 1994 г. № 51-ФЗ.
3. Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт основных средств» (ПБУ 6/1) (утв. приказом МФ РФ от 30 марта 2001 г.).
4. Белоус А. Лизинг — 50 лет на мировом рынке и первые шаги в России // Человек и труд. — 2000. — № 8. — С. 3—15.
5. Гаврилова М.А. Особенности бухгалтерского учёта и налогообложения имущества по договору лизинга // Налоговый вестник. — 2007. — № 9. — С. 82—85.
6. Ковалёв В.В. Учёт, анализ и бюджетирование лизинговых операций: теория и практика. — М. : Финансы и статистика, 2005.
7. Васькин Ф.И. Нормативно-методологические аспекты учета лизинговой деятельности в АПК // Вестник университета. — 2008. — № 15. — С. 147—153.
8. Лизинг: финансовые, учётно-аналитические и правовые аспекты : учеб.-практ. пособие. — М. : Проспект, 2013.

Статья поступила в редакцию 9 января 2013 г.

Чмель С.Ю.,

к.э.н., заместитель начальника
отдела маркетинга,
ОАО «Воскресенские
минеральные удобрения»,
svetlana_chmel@mail.ru

ВЛИЯНИЕ ТРАНСПАРЕНТНОСТИ КОРПОРАЦИИ НА ОЦЕНКУ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Деятельность компании затрагивает широкий круг заинтересованных сторон — стейкхолдеров. Стейкхолдеры оценивают качество корпоративного управления по финансовым и нефинансовым критериям и показателям, причем значение последних увеличивается по мере того, как расширяется круг стейкхолдеров и усиливается их влияние на корпоративное управление. Одним из таких критериев является уровень транспарентности компании, реализуемый через корпоративную отчетность. Корпоративная отчетность эффективна как способ приобщения менеджмента к мировой практике корпоративного управления и повышения его качества. На практике нелегко соблюсти баланс между транспарентностью корпорации, интересами стейкхолдеров, открытостью и безопасностью бизнеса.

Стейкхолдеры помимо положительного влияния на деятельность корпорации могут создавать угрозу нефинансовых рисков (политических, социальных, репутационных, экологических, рисков государственного регулирования, корпоративного управления). Они способны нанести ущерб или принести выгоду корпорации не только прямым влиянием на прибыль и стоимость акций, но и воздействием на нематериальные активы компании, а также на социально-политическую ситуацию в регионе присутствия и в стране. Информационное взаимодействие со стейкхолдерами в форме корпоративной отчетности содействует улучшению понимания интересов сторон и урегулированию проблем до того, как они смогут нанести вред компании.

Согласно [1, с. 16] развитие корпоративной отчетности в России неразрывно связано с эволюцией корпоративного управления (КУ). В 2001–2002 гг. начались выход российских компаний на международные финансовые рынки и формирование исходных институциональных форм системы КУ. В 2005–2006 гг. наступил этап, связанный с массовым публичным размещением акций (ИПО) и повышением требований к информационной открытости корпораций. Думаю, после кризиса 2008–2009 гг. наступил третий этап развития КУ, который характеризуется возросшей потребностью в заёмных средствах, а значит, и требованиями информационной открытости.

Прогноз развития корпоративного управления связан с повышением роли экономических факторов (реализации политики модернизации и инноваций), усилением роли

Ключевые слова:

корпоративное управление,
транспарентность, стейкхол-
деры, концепция транспарент-
ности корпорации

внешних стейкхолдеров (сотрудников, местного сообщества, общественных организаций) и переходом от информационной открытости к транспарентности. Наступило время преобразования корпоративной отчётности из элемента PR-активности в ключевое средство коммуникации со стейкхолдерами [2, с. 11, 18]. Многие эксперты связывают развитие корпоративного управления и корпоративной отчётности в России с укреплением российского фондового рынка. Особенно этому способствует возросший интерес к IPO. Однако зависимость ведущих компаний от фондового рынка пока ограничена, а для развития корпоративного управления необходимо наличие как внешних, так и внутренних стимулов.

Внешние стимулы для развития корпоративного управления в России связаны со стремлением компаний привлечь дополнительные финансовые ресурсы и увеличить стоимость бизнеса. Они достаточно сильны, а внутренние стимулы транспарентности в компаниях слишком слабы. Силу внутренним стимулам может придать осознание собственниками связи транспарентности с внедрением новых, более эффективных моделей управления. В этом случае система корпоративной отчётности перестаёт быть способом представления результатов деятельности компании и становится неотъемлемой частью корпоративного управления в рамках парадигмы устойчивого развития и взаимодействия со стейкхолдерами. Целью корпоративной отчётности тогда должно стать содействие достижению стратегических целей корпорации [2, с. 22].

Уровень транспарентности российских корпораций повышается. Международное агентство Standard&Poor's ежегодно публикует рейтинг информационной прозрачности российских компаний. В 2002 г. он равнялся в среднем 34%, в 2006 г. — 56%, в 2010 г. — 58% [1; 3]. Повышаются требования к качеству предоставляемой информации. Ведущими мировыми стандартами по подготовке отчётности являются руководство GRI [4] и его российская версия [5], а также стандарты AA1000. Существуют и другие международные принципы ведения ответственного бизнеса (EQUATOR, CERES). Однако в мире не существует законодательно закреплённых норм, которые регламентировали бы формирование корпоративной отчётности, что создаёт свободу действий для компаний. Основой методологии корпоративной отчётности является ориентация на интересы стейкхолдеров при её подготовке.

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) активно поддерживает подготовку отчётности российскими компаниями, ведёт реестр нефинансовых отчётов и регулярно выпускает информационные пособия, руководства и обзоры, способствующие продвижению практик ответственного ведения бизнеса в России. В Национальный регистр нефинансовых отчётов по состоянию на 3 августа 2012 г. внесены 118 компаний, зарегистрировано 352 отчёта, опубликованных с 2000 г. Основные доли в регистре занимают социальные отчёты (СО, 174 отчёта) и отчёты в области устойчивого развития (ОУР, 109 отчётов) [6].

Процесс перехода корпораций к транспарентности тормозит проблема противоречивости последствий информационной открытости. С одной стороны, для привлечения инвесторов необходимо повышать прозрачность. С другой стороны, повышение прозрачности создаёт дополнительные риски безопасности бизнеса и его владельцев.

Инвестор заинтересован в прозрачности, так как его интересует перспектива бизнеса, в который он инвестирует, и способность компании реализовать инвестиционные планы. Для него важна та же информация, которая может быть использована конкурентами. Это: финансовые показатели, доля рынка, уровень конкуренции, прогноз развития рынка, стратегии развития. Рейдеры также заинтересованы в транспарентности — это может облегчить им недружественное поглощение. Еще две группы угроз прозрачности — гринмейл, то есть вымогательства со стороны миноритарных акционеров, и группа стейкхолдеров, создающая угрозу потенциального вмешательства и передела собственности, то есть государство в лице контролирующих и правоохранительных органов.

Главными препятствиями на пути российских компаний к прозрачности являются: 1) проблемы налоговой оптимизации; 2) боязнь недружественных поглощений; 3) политические риски; 4) недостаток корпоративной культуры [1, с. 29]. Факторы перехода корпораций от информационной открытости к прозрачности показаны на рис. 1

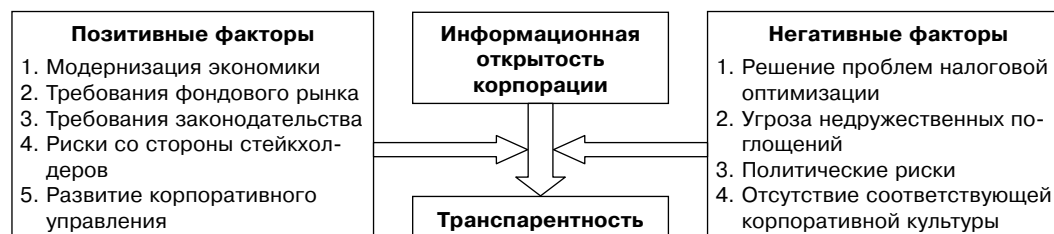


Рис. 1. Факторы перехода корпораций от информационной открытости к прозрачности



Рис. 2. Концепция прозрачности корпорации

Анализируя критерии оценки уровня прозрачности корпорации, можно выделить два очевидных критерия: количество публикуемых отчётов и раскрытие структуры её собственности. Однако есть более важная оценка – уровень удовлетворённости стейкхолдеров, который определяется качеством предоставляемой информации (демонстративностью, сбалансированностью, актуальностью, понятностью, полезностью, аргументированностью, взаимосвязанностью, прозрачностью). Поэтому мной разработана своя концепция прозрачности, удобная при составлении корпоративной отчётности (рис. 2).

Развитие корпоративного управления и оценка его качества неразрывно связаны с повышением уровня корпоративной прозрачности. Чем выше этот уровень, тем выше оценка уровня корпоративного управления и доверие к ней со стороны стейкхолдеров. Нижняя граница оценочной шкалы определена законом, а верхняя определяется интересами компании и её стейкхолдеров. Сам процесс подвержен саморегуляции под воздействием потребностей минимизировать собственные риски и устойчиво развивать бизнес. Повышая прозрачность, компании приобщаются к международным стандартам корпоративного управления, повышают свою инвестиционную привлекательность.

Литература

1. Корпоративное управление в современной России: опыт и перспективы. Москва, 2007. 100 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nccg.ru/site.xp/049051048124053055051050.html>
2. Доклад о тенденциях в сфере КСО в России в 2009 г. Москва, 2009 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stakeholder.ru/content/view/1375/214/>
3. URL: <http://www.bfm.ru/news/2010/11/19/s-p-otmechaet-rost-prozrachnosti-krupnejshih-kompanij-rossii.html>
4. Международный стандарт Глобальной инициативы по отчётности в области устойчивого развития (Global Reporting Initiative – GRI). Версия 3.0
5. Руководство по отчётности в области устойчивого развития. Версия 3.0
6. Библиотека нефинансовых отчётов [Электронный ресурс]. URL: <http://рспп.рф/simplepage/157>

Статья поступила в редакцию 5 сентября 2012 г.

Шестакова Е.В.,

к. ю. н., генеральный директор
ООО «Актуальный менедж-
мент», shestakova.ekaterina@
gmail.com

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Поступление нематериальных активов в компанию

Оформление прав на интеллектуальную деятельность позволяет обезопасить интеллектуальную собственность в компании, способствует увеличению стоимости капитала компании, повышению конкурентоспособности компании на рынке (рис. 1).

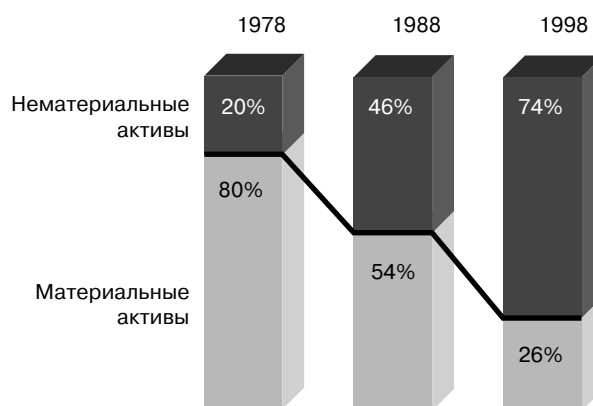


Рис. 1. Рыночная капитализация крупнейших производственных компаний

Данные Brookings Institute

Пути поступления нематериальных активов (НМА):

- ♦ приобретение НМА со стороны;
- ♦ создание их в собственном производстве;
- ♦ в счёт вклада в уставный капитал;
- ♦ по договору дарения;
- ♦ на основе бартерного обмена.

Если компания приобретает нематериальный актив, то возможность его использования или отчуждения будет обусловлена договором.

Оформление нематериальных активов и их регистрация зависят от видов активов (табл. 1).

К договорам о распоряжении исключительным правом на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации, в том числе к договорам об отчуждении исключительного права и к лицензионным (сублицензионным договорам), применяются общие положения об обязательствах. Несоблюдение письменной формы или требования о государственной регистрации влечёт недействительность договора.

Ключевые слова:

управление интеллектуальной собственностью в компании, лицензионные договоры, оценка интеллектуальной собственности

Таблица 1

Оформление различных видов интеллектуальной собственности

Вид интеллектуальной собственности	Оформление
Авторское право	Не требуется специального оформления или регистрации, но для обеспечения доказательства авторства и дополнительной защиты правообладателями авторских прав осуществляется регистрация. Запись в официальном реестре, оформленное свидетельство о регистрации прав и депонирование правильно оформленного экземпляра произведения в Российской государственной библиотеке (Ленинская) подтверждают авторство на произведение с именем или псевдонимом автора
Права, смежные с авторскими	Обладателями смежных прав являются исполнители, производители фонограмм, а также организации эфирного и кабельного вещания. В свою очередь, производитель фонограммы, организация эфирного или кабельного вещания осуществляют свои права в пределах прав, полученных по договору с исполнителем и автором соответствующего произведения
Интеллектуальные права на изобретения, полезные модели и промышленные образцы	Данные права охраняются патентом. Заявка на выдачу патента на изобретение, полезную модель или промышленный образец подаётся в федеральный орган исполнительной власти по интеллектуальной собственности. На основании решения о выдаче патента на изобретение, полезную модель или промышленный образец федеральный орган исполнительной власти по интеллектуальной собственности вносит изобретение, полезную модель или промышленный образец в соответствующий государственный реестр
Права на селекционные достижения	Данные права охраняются патентом. Патент на селекционное достижение удостоверяет приоритет селекционного достижения, авторство и исключительное право на селекционное достижение
Топология интегральной микросхемы	Правообладатель в течение срока действия исключительного права на топологию интегральной микросхемы может по своему желанию зарегистрировать топологию в федеральном органе исполнительной власти по интеллектуальной собственности
Секрет производства	Обладателем таких сведений введён режим коммерческой тайны
Фирменное наименование юридического лица	Фирменное наименование включается в Единый государственный реестр юридических лиц
Товарный знак и знак обслуживания	На товарный знак, зарегистрированный в Государственном реестре товарных знаков, выдаётся свидетельство
Наименование места происхождения товара	Наименование места происхождения товара признаётся и охраняется в силу государственной регистрации такого наименования. Право удостоверяется свидетельством об исключительном праве на наименование места происхождения товара
Коммерческое обозначение	Коммерческие обозначения не являются фирменными наименованиями и не подлежат обязательному включению в учредительные документы и Единый государственный реестр юридических лиц

Определение стоимости нематериального актива

В связи с тем что НМА является неосязаемым, оценить его стоимость сложно. Стоимость НМА, поступившего на предприятие, будет состоять из следующих сумм:

- ♦ суммы, уплачиваемой в соответствии с договором об отчуждении исключительного права на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации правообладателю (продавцу);
- ♦ таможенных пошлин и таможенных сборов;

- ♦ невозмещаемых сумм налогов, государственных, патентных и иных пошлин, уплачиваемых в связи с приобретением НМА;
- ♦ вознаграждений, уплачиваемых посреднической организации и иным лицам, через которые приобретён НМА;
- ♦ сумм, уплачиваемых за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением НМА;
- ♦ иных расходов, непосредственно связанных с приобретением НМА и обеспечением условий для использования актива в запланированных целях.

Если НМА создаётся самостоятельно, то договор со сторонней организацией чаще всего не заключается. Вместе с тем, может заключаться договор заказа с собственным сотрудником.

Внесение НМА в уставный капитал будет осуществляться на основании договора, решения акционеров, а также отражаться в уставных документах.

Фактической (первоначальной) стоимостью НМА, внесённого в счёт вклада в уставный капитал, признаётся его денежная оценка, согласованная учредителями (участниками) организации, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации.

Если НМА поступает по договору дарения, то договор будет основанием для его поступления. Фактическая (первоначальная) стоимость нематериального актива, полученного организацией по договору дарения, определяется исходя из его текущей рыночной стоимости. Текущая рыночная стоимость нематериального актива может быть определена на основе экспертной оценки. Если НМА поступает по бартеру, то заключается договор мены. Фактическая (первоначальная) стоимость нематериального актива, приобретённого на основе бартерного обмена, определяется исходя из стоимости активов, переданных или подлежащих передаче организацией. Оценка НМА, стоимость которых при приобретении определена в иностранной валюте, производится в рублях пересчётом по курсу Банка России, действующему на дату приобретения.

К нематериальным активам, используемым в хозяйственной деятельности в течение периода, превышающего 12 месяцев, и приносящим доход, относятся права, возникающие:

- ♦ из авторских и иных договоров на произведения науки, литературы, искусства и объекты смежных прав, на программы для ЭВМ, базы данных;
- ♦ из патентов на изобретения, промышленные образцы, селекционные достижения, из свидетельств на полезные модели, товарные знаки и знаки обслуживания или лицензионных договоров на их использование;
- ♦ из прав на «ноу-хау» и подобных (приказ Минфина России от 29.07.1998 № 34н).

Для принятия к бухгалтерскому учёту объекта в качестве нематериального актива необходимо одновременное выполнение следующих условий:

- а) объект способен приносить организации экономические выгоды в будущем;
- б) организация имеет право на получение экономических выгод, которые данный объект способен приносить в будущем;
- в) возможность выделения или отделения (идентификации) объекта от других активов;
- г) объект предназначен для использования в течение длительного времени, то есть срока полезного использования продолжительностью свыше 12 месяцев, или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
- д) организацией не предполагается продажа объекта в течение 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
- е) фактическая (первоначальная) стоимость объекта может быть достоверно определена;

ж) отсутствие у объекта материально-вещественной формы.

Порядок постановки НМА на бухгалтерский учёт приведён на рис. 2.



Рис. 2. Постановка НМА на бухгалтерский учёт

Для учёта НМА важно, то когда актив поставлен на учёт. Исключительное право на изобретение переходит от правообладателя к приобретателю в момент государственной регистрации договора (п. 4 ст. 1234 ГК РФ). Договор заключается в письменной форме и подлежит государственной регистрации в Роспатенте (п. 2, 3 ст. 1232, п. 2 ст. 1234, ст. 1369 ГК РФ). При невозможности установить стоимость товаров (ценностей), переданных по таким договорам, стоимость НМА устанавливается из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах приобретаются аналогичные нематериальные активы.

Оформление передачи интеллектуальных прав

Результат интеллектуальной деятельности может быть передан по договору.

Продажа исключительного права может осуществляться в двух формах:

- ♦ отчуждение (уступка) прав;
- ♦ передача прав.

При *отчуждении прав* продаётся все исключительное право.

При *передаче прав* продаётся часть делимого исключительного права одному или нескольким лицам. В первом случае исключительное право может переходить только к одному лицу, и поэтому такая передача называется *исключительной*. Во втором случае право может переходить к нескольким лицам, и поэтому такая передача называется *неисключительной*.

Существует различие между *отчуждением исключительного права* и *передачей исключительного права* как форм перехода исключительного права от одних лиц к другим. Такое различие в основном проявляется в форме оплаты передаваемого исключительного права. В случае отчуждения оплата производится единовременно в согласованном размере, а в случае перехода выплата вознаграждения может быть не только разовой, например паушальный платеж, но и продолжаться (роялти) по мере использования объекта, на который передано исключительное право [2].

При этом договор может быть заключён на любом этапе жизненного цикла инновации (рис. 3).

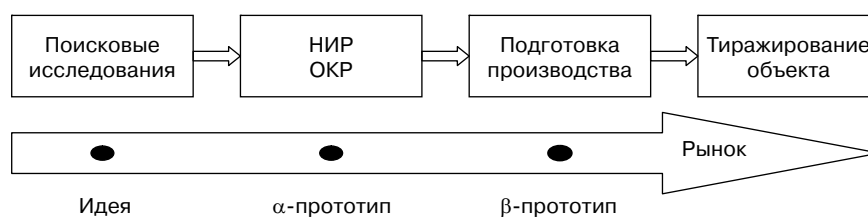


Рис. 3. Основные этапы жизненного цикла инновации

В гражданском праве определены два основных вида договоров (табл. 2):

- ♦ договор об отчуждении исключительного права;
- ♦ лицензионный договор.

Таблица 2

Отличия лицензионного договора и договора об отчуждении исключительного права

Отчуждение исключительного права	Лицензионный договор
По договору об отчуждении исключительного права одна сторона (правообладатель) передаёт или обязуется передать принадлежащее ей исключительное право на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации в полном объёме другой стороне (приобретателю)	По лицензионному договору одна сторона – обладатель исключительного права на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации (лицензиар) – предоставляет или обязуется предоставить другой стороне (лицензиату) право использования такого результата или такого средства в предусмотренных договором пределах. Лицензиат может использовать результат интеллектуальной деятельности или средство индивидуализации только в пределах тех прав и теми способами, которые предусмотрены лицензионным договором. В лицензионном договоре должна быть указана территория, на которой допускается использование результата интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации. Срок, на который заключается лицензионный договор, не может превышать срока действия исключительного права на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации

Также договоры имеют общие черты.

1. Договор заключается в письменной форме.
2. Приобретатель или лицензиат обязуется уплатить правообладателю предусмотренное договором вознаграждение, если договором не предусмотрено иное. При отсутствии в возмездном договоре об отчуждении исключительного права условия о размере вознаграждения или порядке его определения договор считается незаключённым.
3. Договор подлежит государственной регистрации.

Передача исключительного права третьим лицам осуществляется, как правило, по лицензионному договору. В случае продажи прав на интеллектуальную собственность происходит отчуждение исключительного права. На основании ст. 1234 ГК РФ по договору об отчуждении исключительного права приобретатель обязуется уплатить правообладателю предусмотренное договором вознаграждение, если договором не предусмотрено иное. При отсутствии в возмездном договоре об отчуждении исключительного права условия о размере вознаграждения или порядке его определения договор считается незаключённым.

Если отчуждение исключительного права осуществляется на основании договора купли-продажи, то должны быть соблюдены существенные условия. Это: условие о наименовании товара (п. 3 ст. 455 ГК РФ); условие о количестве товара (п. 3 ст. 455, ст. 465 ГК РФ); условие о цене товара (п. 2 ст. 494, п. 1 ст. 500 ГК РФ).

Если договор об отчуждении исключительного права подлежит государственной регистрации, то доход от реализации учитывается в целях налогообложения на дату такой регистрации, а в иных случаях — в момент заключения договора (если стороны не договорятся об ином) (п. 3 ст. 271, п. 1 ст. 39 НК РФ, п. 4 ст. 1234 ГК РФ). В этот же период признаётся и расход, связанный с приобретением прав на интеллектуальную собственность.

В странах с развитой рыночной экономикой широко используются договоры коммерческой концессии, или франшизные договоры. Франчайзинг — комплексная лицензия на передачу технологии производства товаров или предоставления услуг с учётом опыта и репутации лицензиара.

В условиях рыночной экономики имущественные права на объекты интеллектуальной собственности можно рассматривать как особого рода товар, который можно обменивать на другие материальные ценности.

Переоценка интеллектуальной собственности

Переоценка нематериальных активов производится пересчётом их остаточной стоимости. Результаты переоценки принимаются при формировании данных бухгалтерского баланса на начало отчётного года. Они не включаются в аналогичные данные предыдущего отчётного года, но должны быть раскрыты в пояснительной записке к бухгалтерской отчётности предыдущего отчётного года.

Сумма дооценки нематериальных активов в результате первичной переоценки зачисляется в добавочный капитал организации, а сумма уценки относится на счёт учёта нераспределённой прибыли (непокрытого убытка). Сумма дооценки нематериального актива, равная сумме его уценки, проведённой в предыдущие отчётные годы и отнесённой на счёт учёта нераспределённой прибыли (непокрытого убытка), отражается на счёте учёта нераспределённой прибыли (непокрытого убытка).

Сумма уценки нематериального актива относится в уменьшение добавочного капитала организации, образованного за счёт сумм дооценки этого актива, проведённой в предыдущие отчётные годы. Превышение суммы уценки нематериального актива над суммой его дооценки, зачисленной в добавочный капитал организации в результате переоценки, проведённой в предыдущие отчётные годы, отражается на счёте учёта нераспределённой прибыли (непокрытого убытка). Сумма, отнесённая на счёт учёта нераспределённой прибыли (непокрытого убытка), должна быть раскрыта в бухгалтерской отчётности организации.

При выбытии нематериального актива сумма его дооценки переносится с добавочного капитала организации на счёт учёта нераспределённой прибыли (непокрытого убытка) организации.

Исчерпание интеллектуальных прав

Интеллектуальные права не защищаются вечно, когда-либо они исчерпываются. Исчерпание прав интеллектуальной собственности имеет важное значение, в связи с тем что фактически с исчерпанием прав заканчивается их правовая защита. Особенно это актуально для патентов на механизмы, например, если запатентован сложный инженерный объект.

Если право на объект интеллектуальной собственности исчерпалось, но компания или физическое лицо продолжают использовать объект, то возможно, например, модифицировать и заново зарегистрировать права на интеллектуальную собственность.

Имеется и вариант регистрации за рубежом. Вместе с тем ст. 1487 ГК РФ для Российской Федерации предусмотрен национальный принцип исчерпания исключительного права на товарный знак. В ст. 1487 ГК РФ установлен особый порядок исчерпания права на товарный знак. Так, не является нарушением исключительного права на товарный знак использование этого товарного знака другими лицами в отношении товаров, которые были введены в гражданский оборот на территории Российской Федерации непосредственно правообладателем или с его согласия.

Это означает, что иностранный товар с нанесённым охраняемым товарным знаком, произведённый и введённый в оборот на территории другого государства, даже после неоднократной смены собственника за рубежом на территории Российской Федерации может быть введён в гражданский оборот только непосредственно правообладателем или с его согласия. К примеру, при перемещении товара между странами Европейского союза согласие правообладателя товарного знака не требуется, поскольку в ЕС действует международный принцип исчерпания прав. Однако в случае исчерпания права охрана права будет производиться в суде.

Суды РФ рассмотрели немало споров относительно применения принципа исчерпания. В деле № А40-2250/09-51-27 по иску Каяба Коге Кабусики Кайся (Япония) Арбитражный суд г. Москвы сделал вывод, что ввоз на территорию РФ товаров, маркированных самим правообладателем, не является нарушением прав последнего. Действия истца по запрету ввоза оригинальных товаров квалифицированы судом как злоупотребление правом в виде ограничения конкуренции и стремление к занятию доминирующего положения на рынке.

В последнее время судами высших инстанций поддержана позиция, что ввоз продукции без согласия правообладателя носит незаконный характер (Определение ВАС РФ от 05.08.2010 № ВАС-10102/10). В Определении ВАС РФ от 01.07.2011 № ВАС-5318/11 указано, что российским законодательством (ст. 1487 ГК РФ) установлен национальный принцип исчерпания права, предполагающий, что не является нарушением исключительного права на товарный знак использование этого товарного знака другими лицами в отношении товаров, которые были введены в гражданский оборот на территории РФ непосредственно правообладателем или с его согласия.

Хотя нематериальные активы не являются товарами или вещами, у них есть жизненный цикл и стоимость. С ними можно и нужно проводить различные сделки, приносящие доход компании. Нужно помнить, что объект нематериальной собственности в любое время можно переоценить, но интеллектуальные права не вечны и могут исчерпать себя. Чтобы этого не произошло, необходимо заранее позаботиться о защите интеллектуальной собственности не только в России, но и за рубежом.

Литература

1. *Близнец И.А., Леонтьев К.Б.* Авторское право и смежные права: учебник. — М. : Проспект, 2011.
2. Внешнеторговое право. — 2008. — № 2.
3. *Ерёменко В.И.* О правовой охране наименований мест происхождения товаров в России // Законодательство и экономика. — 2012. — № 5. — С. 16–38.
4. Правовые позиции Президиума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации: избранные постановления за 2009 год с комментариями. — М. : Статут, 2012.
5. *Попиков О.* Региональный принцип исчерпания прав // ЭЖ-Юрист. — 2012. — № 22. — С. 1–5.

Статья поступила в редакцию 13 сентября 2012 г.

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Лукинова Л.И.,

преподаватель кафедры
менеджмента и торгового
дела Иркутского государ-
ственного университета
филиал в г. Братске,
Lipa_pli@mail.ru

Ключевые слова:

система управления конку-
рентоспособностью, стратеги-
ческие конкурентные преимущ-
ества, потребность, услуги,
инновационный товар

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Причины низкого уровня инновационной активности российского бизнеса¹, по мнению экспертов Всемирного экономического форума, заключаются в неразвитости механизмов обеспечения долгосрочных основ конкурентоспособности [1, с. 3]. Как известно, «что нельзя измерить, тем нельзя управлять». К числу ключевых проблем в сфере конкурентоспособности относится отсутствие единых методологической и методической основ управления и оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

В общем смысле под конкурентоспособностью предприятия понимается способность выпускать конкурентоспособный товар [2, с. 85], то есть товар, в чём-то превосходящий товар конкурентов. Это говорит об относительном характере конкурентных преимуществ. Получивший широкую известность подход М. Портера базируется на разностороннем изучении отраслевой специфики и конкурентов для противодействия конкурентным силам [3, с. 80]. Учёный выделяет два способа конкурентного поведения предприятий: реакция на структурные изменения в отрасли (адаптация к изменениям), предполагающая оптимизацию процессов, и изменение структуры отрасли, предполагающее оценку направлений развития и создание высокой потребительной ценности товаров [4, с. 3]. Он отмечает недостаточность целеполагания, основанного на сравнении с эталоном («стать лучшей компанией»), для формирования стратегической конкурентоспособности предприятия. Операционная эффективность, по определению Портера, конечна, а источники стратегических конкурентных преимуществ следует искать в создании собственной уникальности [4]. Методика оценки конкурентоспособности, предложенная Ж.Ж. Ламбенем, основана на сопоставлении товаров предприятия с товарами конкурентов по двум параметрам: уровень издержек на единицу продукции и рыночная сила, характеризующая готовность покупателя платить большую ценовую премию, чем за товар прямого конкурента [5, с. 368–371]. Отечественные работы (труды

¹ Согласно данным рейтинга, Россия занимает 108-е место по уровню инновационного развития из возможных 144 мест, в частности 119-е место по качеству бизнес-климата, и 85-е место по уровню инновационной активности [1].

А.М. Кац, И.М. Лифиц, Х.А. Фасхиева, Р.А. Фатхутдинова, С.П. Бурланова, В.Н. Самочкина) приводят к мнению, что традиционно сравнение конкурентов происходит на уровне атрибутов товара, по оценочным параметрам, задаваемым рынком. То есть в условиях высокой эластичности спроса по цене при прочих равных предприятия будут конкурировать ценами; в условиях неэластичного спроса конкуренция между предприятиями будет происходить на уровне функциональных характеристик товара. Таким образом, в условиях заданного рынка фирмы могут конкурировать, только управляя представляющими для них самих важность наборами атрибутов товара, закладывая в основу конкурентных стратегий вариации комплекса маркетинга «четыре Р». Это объясняет отсутствие единства в способах определения уровня конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Обычно представляют многокритериальные оценки, избыточные усреднёнными данными.

Конкуренция на уровне функциональных параметров товаров диктует необходимость их сопоставимости. Например, в работе [6, с. 512] подчёркивается, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары и услуги. Однако жёсткие требования к соизмеримости отдельных характеристик на практике осложняют оценку уровня конкурентоспособности предприятия, функционирующего в современных условиях насыщенного и раздробленного рынка¹. В целом на основе такого сравнения сложно получить представление об истинном уровне конкурентоспособности предприятия, поскольку оценивается этот уровень в привязке к конкретному рынку, на фиксированный момент времени. Но один и тот же товар может обладать разной конкурентоспособностью на разных рынках, в разные периоды. При этом тенденция сокращения жизненного цикла товаров ужесточает конкуренцию и ускоряет инновации в товаре [10, с. 170]. Очевидно, что экономическая жизнеспособность инноваций, основанных на решениях удешевления или дифференциации товара, обратно пропорциональна скорости изменения жизненного цикла. Данное обстоятельство говорит о неспособности традиционного конкурентного позиционирования создавать потенциал роста стратегической конкурентоспособности предприятия.

По моему мнению, необходимо уточнить традиционный подход по следующим позициям:

- ♦ учёт оценки вклада инновационной продукции в потенциал будущей конкурентоспособности;
- ♦ методика управления конкурентоспособностью и её оценки должна базироваться на согласовании интересов заинтересованных сторон (потребители, инвесторы, конкуренты и прочие контрагенты), предъявляющих к нему разные требования².

Современные потребители «в приобретаемых товарах и услугах ищут удовлетворения не только своих функциональных и эмоциональных нужд, но и потребностей человеческой души» [11, с. 18]. В условиях ускорения жизненного цикла необходимо переходить к оценке параметров создания товаром дополнительной потребительной ценности, образующейся при способности товара решить проблему потребителя в комплексе. По моему мнению, ориентация на комплексное решение проблемы потребителя стимулирует целенаправленную инновационную деятельность. Вместе с тем, учитывая ограниченные ресурсные возможности предприятия, лучше при оценке конкуренто-

¹ Ф. Котлер, отмечая гиперфрагментацию современных рынков ввиду присутствия на них огромного количества торговых марок, обосновывает ограниченность инновационных решений в рамках «вертикального» маркетинга [9, с. 18–20].

² В частности, З.А. Васильева отмечает проблему отражения в понятийном аппарате конкурентоспособности требований различных субъектов рынка к предприятию [2].

способности исходить из баланса инновационных и традиционных товаров и услуг в портфеле заказов предприятия.

Способность товара комплексно решать проблему потребителя характеризует отличия между инновационными и традиционными товарами предприятия. Считается, что услуга удовлетворяет потребности потребителей и решает их проблемы, тогда как материальный товар удовлетворяет потребность частично. Например, испытывая потребность в ремонте, можно самостоятельно приобретать отдельные товары (строительный инструмент, обои и клей), а можно воспользоваться услугами частной фирмы, которая создаст проект, подберёт нужные материалы и проведёт работы. Важным критерием потребительского выбора между первым и вторым вариантами поведения в данном случае является стоимость товара и услуги. Однако при наличии стандарта услуги возможность изменения параметров её оказания, а следовательно, и стоимости, учитывая особенности её потребления конкретным потребителем, является существенной мотивацией потребительского выбора. По мнению Д.И. Баркана, проникновение предприятия в особенности потребления его товара «помогает потребителю извлечь дополнительные, изначально неочевидные выгоды из использования произведённого товара или оказанной услуги» [12, с. 39]. Исходя из вышесказанного инновационность товара может определяться сочетанием материального товара и услуги, их взаимной дополняемостью и взаимозаменяемостью. В маркетинге используется понятие услуги в комплексе товара, или трёхуровневая модель товара. Я услугу буду рассматривать иначе — как способ решения проблем потребителя в процессе потребления товара.

Представленная на рис. 1 система оценки уровня комплексной конкурентоспособности хозяйствующего субъекта (I_{TCE}) базируется на расчёте трёх составляющих: индексов стратегической (I_{SC}), тактической (I_{TC}) и оперативной (I_{OC}) конкурентоспособности. Существует сильная связь между представленными уровнями управления: ресурсы для будущего развития формируются на тактическом и оперативном уровнях в виде получаемых предприятием инвестиций и прибылей. При этом существование тактического и операционного уровней всецело зависит от качества управления на уровне стратегической (инновационной) конкурентоспособности предприятия (рис. 2).

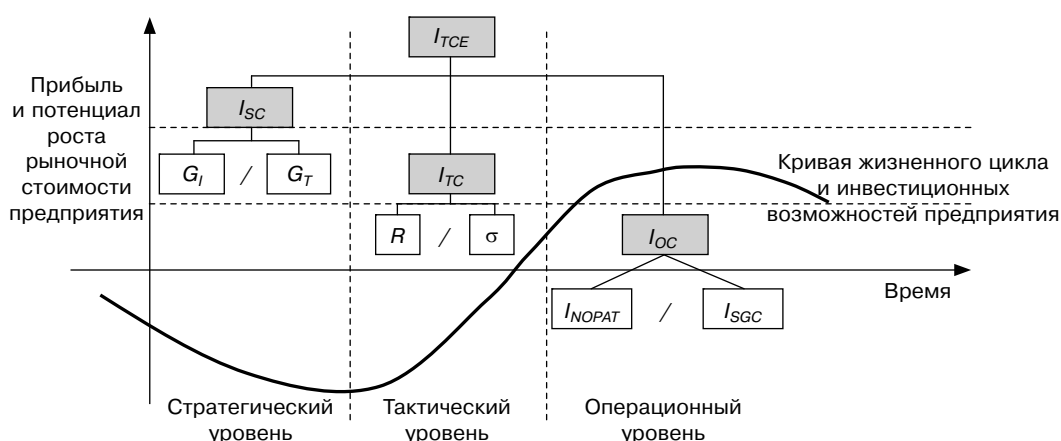


Рис. 1. Система оценки уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта

Высокий удельный вес инновационных товаров в продуктовом портфеле предприятия характеризует высокий потенциал его рыночного проникновения, а следовательно, доходности. С.В. Валдайцев отмечает увеличение рыночной капитализации открытых компаний-инноваторов ещё в ожидании прибылей от инновационных

проектов [13, с. 322]. Соответственно ключевым фактором наращивания потенциала стратегической конкурентоспособности установим соотношение между инновационными (G_I) и традиционными (G_T) товарами предприятия. Чем оно выше, тем выше потенциал стратегической конкурентоспособности предприятия.

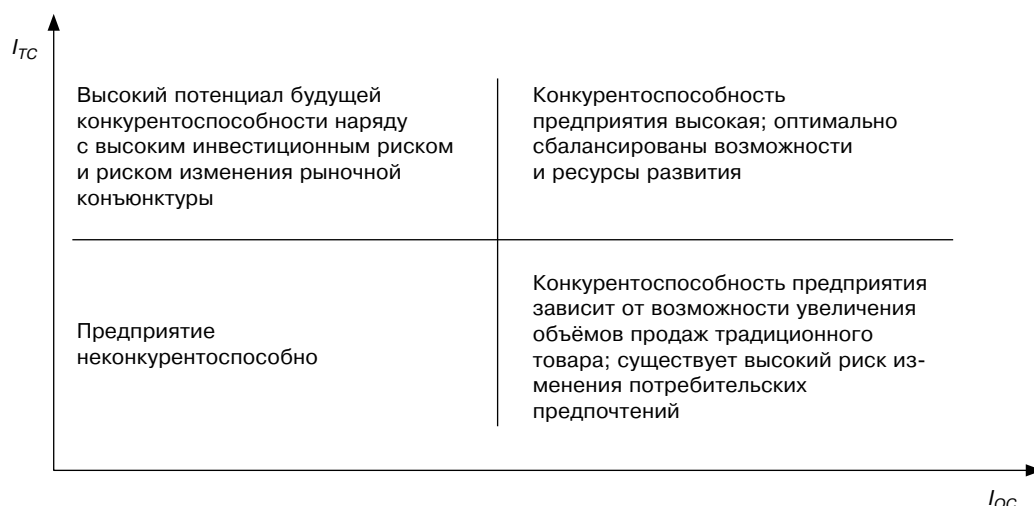


Рис. 2. Влияние тактической и оперативной составляющих на стратегическую конкурентоспособность предприятия

Тактический уровень является фильтром. При выполнении стратегических решений на операционном уровне на нём отсеиваются решения, мало способствующие увеличению рыночной стоимости предприятия. Это предполагает принятие решений менеджерами относительно распределения имущественного комплекса предприятия, в связи с чем нередки споры о расходовании средств на те или иные цели. Способом установления баланса интересов в данном случае может стать анализ изменения рыночной стоимости предприятия по мере выполнения инновационных проектов. С другой стороны, этот уровень отвечает за привлечение необходимого финансирования для выполнения отобранных инвестиционных проектов. Следовательно, тактические мероприятия должны проводиться с учётом интересов инвесторов. Как видно из рис. 1, ключевым фактором конкурентоспособности предприятия на уровне тактики установлено соотношение между ожидаемой доходностью инвестиционного проекта (R) и уровнем инвестиционного риска (σ). Соответственно первенство отдаётся инвестиционным решениям, показывающим наивысшую ожидаемую доходность при приемлемом уровне риска для инвесторов, инвестиционная активность которых обуславливает положительную динамику рыночной стоимости предприятия.

Оперативный уровень управления конкурентоспособностью отвечает за эффективное использование ресурсной базы предприятия, что предполагает необходимость согласования интересов внутренних и внешних поставщиков ресурсов (собственники и инвесторы). Чаще всего для определения характера оперативной конкурентоспособности предприятия используется коэффициентный анализ, ключевыми показателями являются коэффициенты рентабельности собственного и инвестированного капитала. Соотношение данных показателей указывает на преимущественную ориентацию действий менеджмента к соблюдению интересов собственников или внешних инвесторов. Однако данные коэффициенты не способны предупреждать о будущих проблемах, так как показывают прошлое финансово-хозяйственной деятельности. С другой стороны,

менеджеры, определяя направления расходования ресурсов, могут воздействовать на данные финансовые коэффициенты через небольшой перечень операционных факторов, старшинство которых определяется спецификой ведения бизнеса.

Для крупных производственных предприятий с явно выраженным стандартизированным продуктом конкурентоспособность в первую очередь определяется возможностями поддержать и расширить долю на рынке. Соответственно для менеджмента важнейшими на операционном уровне являются вопросы снижения себестоимости и повышения оборачиваемости оборотных средств. Риск малых и средних производственно-торговых предприятий в большей степени связан с изменением покупательских предпочтений. Поэтому для их руководителей важнее увеличение оборота. Во всех этих случаях воздействие на операционную конкурентоспособность может осуществляться менеджментом только через систему доступных для него методов и показателей, с позиций управления отношениями с заинтересованными сторонами предприятия. Поэтому общим показателем, характеризующим уровень оперативной конкурентоспособности предприятия, я выбрала соотношение уровня и динамики прибыли от продаж (I_{NOPAT}) с уровнем и динамикой расходов на основную деятельность (I_{CGS}).

Предложенная система оценки даёт возможность определить уровень и качество конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Для менеджмента она полезна, так как позволяет формировать инструменты согласования интересов заинтересованных сторон на каждом уровне иерархии, ориентируясь на рост рыночной стоимости предприятия.

Литература

1. Schwab K., Sala-i-Martin X., Greenhill R. The Global Competitiveness Report 2012–2013//World Economic Forum.
2. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 83–90.
3. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Белковский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения М. Портера) // Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 5. — С. 3–8.
5. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб. : Питер, 2007.
6. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник. — М. : Эксмо, 2005.
7. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие. — М. : Юрайт-Издат, 2009.
8. Фасхиев Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. — 2009. — № 4. — С. 75–83.
9. Котлер Ф., де Бес Ф.Т. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей. — М. : Альпина Паблишерз, 2010.
10. Макаров А.М. Преобразующий менеджмент: стратегическое управление организацией в современных условиях // Вестник С. Петерб. ун-та. — Вып. 1 (№ 8). — С. 61–81.
11. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван И. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе. — М. : Эксмо, 2011.
12. Баркан Д.И. Управление продажами : учебник. — СПб. : Издательство СПбГУ, 2007.
13. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса : учебник. — 3-е изд. — М. : ТК «Велби», ИД «Прспект», 2008.

Статья поступила в редакцию 20 июля 2012 г.

Фёдорова Е.А.,

д.э.н., доцент кафедры
финансового менеджмента
Финансового университета
при Правительстве
Российской Федерации,
esolena@mail.ru,

Андреева О.А.,

маркетолог-аналитик,
ООО «КРИФ»,
oks255@gmail.com

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИЕЙ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

Деловая репутация является ключевым фактором в увеличении стоимости предприятия, способствует повышению финансовой устойчивости компании, её конкурентоспособности и привлекательности. Управляющие компании, так же как и все остальные предприятия, должны оценивать свою собственную деловую репутацию, с тем чтобы правильно ею управлять. Это позволит им привлечь большее количество клиентов, получить конкурентные преимущества в своей отрасли. Для того чтобы правильно управлять деловой репутацией, компании необходимо определить её составляющие.

Изучению деловой репутации компаний (гудвилл) посвящено немало работ, однако до сих пор не выработано единого определения данного понятия. Нами выделены два подхода к оценке деловой репутации (табл. 1). Либо деловая репутация оценивается исходя из стоимости компании, либо деловая репутация ассоциируется с идентичностью и имиджем компании; при оценке учитывается не только стоимость самого предприятия, но и имидж компании и её услуг.

В последнее время популярнее второй подход. Это понятно, так как нематериальные активы (товарные знаки, бренд, технологии) оказывают существенное влияние на эффективность и конкурентоспособность компании, позволяя ей приносить дополнительные доходы. В формировании деловой репутации также участвует рынок, который рассматривается в качестве внешней составляющей гудвилла. Рыночную составляющую характеризуют привлекательность компании для целевой аудитории, спрос на продукцию и услуги предприятия.

Сложность в оценке репутации фирмы заключается в определении тех элементов бизнеса, которые стимулируют клиентов обращаться к данной компании и которые приносят фирме дополнительную прибыль. В качестве элементов гудвилла можно рассматривать всё, что помогает компании получать больше прибыли на единицу активов. Это и профессионализм сотрудников, и выгодное месторасположение, и грамотный руководитель. Это и маркетинговая стратегия, корпоративная культура, отношения с поставщиками. Martin de Castro выделил три составляющие деловой репутации компании: репутацию менеджмента, финансовую репутацию и репутацию

Ключевые слова:

деловая репутация, управляющая компания, репутация услуги

продукта [5]. К компонентам деловой репутации он отнёс: качество менеджмента, финансовую устойчивость, качество продуктов и услуг, инновации, использование корпоративных активов (эффективность), способность нанимать и развивать профессиональную команду, социальную ответственность и оценку долгосрочных инвестиций. Kim Harrison выявил влияние 10 компонентов на оценку деловой репутации: профессионализм сотрудников, качество менеджмента, финансово-экономические показатели, качество продукции и услуг, лидерство на рынке, клиентскую ориентацию, привлекательность компании, социальную ответственность, этическое поведение и надёжность компании [3].

Таблица 1

Систематизация подходов по изучению деловой репутации

Подход	Авторы	Сущность деловой репутации
Оценка деловой репутации исходя из стоимости компании	P.D. Leake [4]	Форма имущественного права, зависящая от развития торговых отношений и бизнеса
	Frederic P. Miller, Agnes F. Vandome, John McBrewster [7]	Разница между ценой предприятия и справедливой стоимостью его активов
Деловая репутация ассоциируется с идентичностью компании и имиджем компании	C. Fombrun, M. Shanley [2]	Результат накопления информации акционерами компании в результате действия различных сигналов
	K. Weigelt, C. Camerer [9]	Знание, включающее значимые характеристики фирмы и оценку фирмы ее акционерами
	A. Carmeli, A. Tishler [1]	Мнение людей об организации, результат деятельности фирмы в прошлых периодах
	Г. Десмонд, Р. Келли [12]	Совокупность элементов бизнеса или персональных качеств, стимулирующих клиентов пользоваться услугами компании и приносящих фирме прибыль
	Ronald Chibuike Iwu-Egwuonwu [8]	Мнение общественности об организации на основании информации о позиции компании в отрасли, удовлетворении потребностей покупателей, показателей деятельности компании в прошлых периодах
	И.С. Важенина [10]	Комплекс знаний о подтвержденных достоинствах и недостатках компании, определяющий политику контрагентов по отношению к ней
	И.С. Важенина, С.А. Пестриков, Т.Р. Шарипов [11]	Объективно сложившаяся и подтвержденная практикой совокупность рациональных мнений о компании всех агентов, в той или иной форме взаимодействующих с ней (сотрудников, инвесторов, кредиторов, аналитиков, властей, СМИ)
	М.В. Дулясова, Т.Р. Ханнанова, Исламгалиева Е.Р. [13]	Стоимостное выражение качества ведения бизнеса. Репутация определяет качественное отличие компании от её конкурентов
	В.И. Колосова, Т.Ю. Вавилычева [14]	Комплексная характеристика, многогранная и сложная в идентификации и оценке, в формировании которой прямо или косвенно участвует рынок – внешний фактор по отношению к организации

Мы склоняемся к точке зрения К. Weigelt и С. Camerer, которые выделяют три разновидности репутации: 1) репутацию, связанную с бизнесом; 2) репутацию продукта или услуги; 3) репутацию, связанную с организационной структурой [9]. Таким обра-

зом, деловую репутацию управляющей компании можно представить как совокупность этих трёх составляющих. Таким способом деятельность компании рассматривается всесторонне, даётся не только количественная, но и качественная оценка компонентам, от которых может зависеть деловая репутация компании в целом.

В работе в качестве услуги управляющих компаний (УК) мы рассматривали доверительное управление пенсионными накоплениями. Выбор УК, специализирующихся на доверительном управлении пенсионными накоплениями, не случаен. Объём средств в доверительном управлении российских компаний по итогам 2011 г. составил более 2 трлн руб. Этот результат на 23% превышает итог 2010 г. К 1 января 2012 г. управляющие компании имели под своим управлением 360 млрд руб. пенсионных накоплений граждан [15].

Выбор УК для управления пенсионными накоплениями — сложная задача для многих граждан. В связи с этим встает вопрос о корректной оценке деловой репутации управляющей компании. Мы рассматриваем деловую репутацию как совокупность трёх составляющих. Для компании, управляющей пенсионными накоплениями, мы считаем целесообразным включить в блок «Репутация, связанная с бизнесом» два фактора. В качестве услуги управляющих компаний мы рассматриваем доверительное управление пенсионными накоплениями. Поэтому в блок «Репутация услуги» мы включили показатели, характеризующие как сущность пенсионных накоплений, так и эффективность их продаж. В блоке «Репутация, связанная с организационной структурой» мы рассмотрели масштаб деятельности и уровень корпоративной культуры УК. Показатели, относящиеся к каждому из трёх блоков деловой репутации компании, управляющей пенсионными накоплениями, представлены на рис. 1.

Чтобы сформировать правильную политику управления деловой репутацией компании, мы попытались выяснить, какие из её компонентов более значимы. Была взята выборка из 30 управляющих компаний, специализирующихся на доверительном управлении пенсионными накоплениями. Это «СОЛИД Менеджмент», «Ингосстрах-Инвестиции», «РН-Траст», «Атон-менеджмент», «Лидер», «РЕГИОН Портфельные инвестиции», «Регион ЭСМ», «Паллада», «Промсвязь», «Промышленные Традиции», «Достояние», МДМ, «Метрополь», «Открытие», «Пенсионный Резерв», «Алемар», «Ермак», «ОФГ Инвест», «РФЦ-Капитал», «АК БАРС КАПИТАЛ», БФА, «Мономах», «Ростовская Трастовая Компания», «ТКБ БНП Париба Инвестмент Партнёрс», «ФБ Август», «Энергокапитал», «Центральная Управляющая Компания», «КапиталЪ», «Интерфинанс», «Альфа-Капитал». Рассмотрен период с 1 января по 31 декабря 2011 г. В качестве метода статистического исследования использован метод множественной регрессии. Необходимые расчёты выполнялись с помощью программного продукта EViews, значимость коэффициентов оценивалась на 10%-ном уровне значимости по *t*-статистике.

Для проверки гипотезы на первом этапе мы определили характеристики, которые являются значимыми для каждого из трёх блоков. Так как акции управляющих компаний не котируются на бирже, а следовательно, невозможно оценить деловую репутацию управляющей компании через капитализацию компании и стоимость её активов, то в качестве зависимых переменных мы использовали показатели: доход от инвестирования управляющей компании, вознаграждение и рентабельность активов. Через них мы косвенно выразили деловую репутацию управляющих компаний. Данные показатели позволяют оценить эффективность деятельности УК, от чего зависит её деловая репутация.

Значимые показатели для каждого из блоков, а также направление связи показателей представлены в табл. 2. Знак «↑» означает положительную корреляцию между показателями, знак «↓» свидетельствует об отрицательной корреляции между показателями.

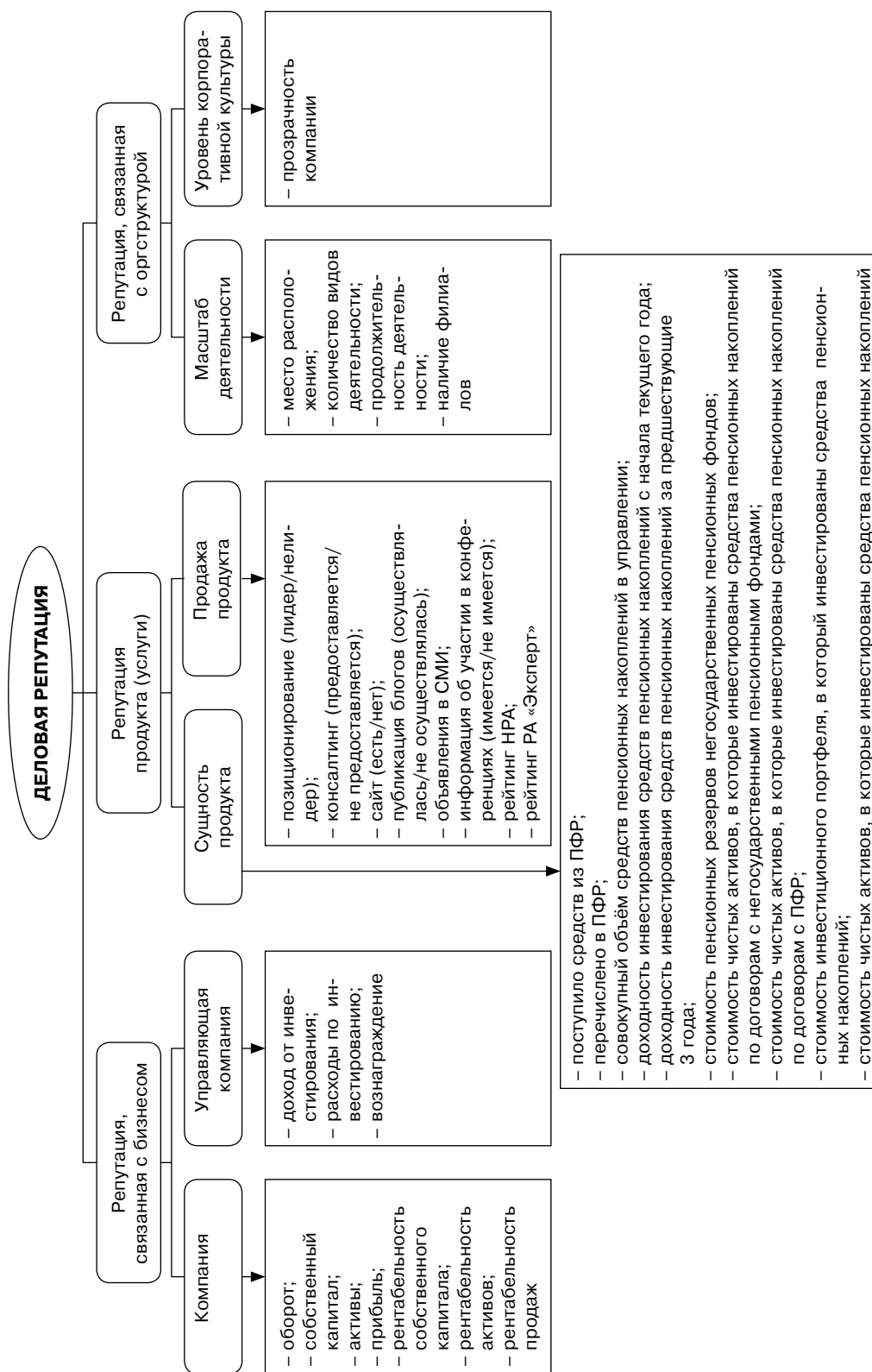


Рис. 1. Составляющие и компоненты деловой репутации компании, управляющей пенсионными накоплениями

Таблица 2

Оценка блоков деловой репутации компании

Наименование показателя	Доход от инвестирования	Вознаграждение	Рентабельность активов
<i>Репутация, связанная с бизнесом</i>			
Оборот	Не значим	Не значим	Не значим
Собственный капитал	Не значим	Не значим	
Активы	Не значим	Не значим	↓
Прибыль	Не значим	Не значим	
Рентабельность собственного капитала		Не значим	
Рентабельность активов		Не значим	X
Рентабельность продаж		Не значим	
Доход от инвестирования	X		
Расходы по инвестированию	↓	↓	↓
Вознаграждение		X	Не значим
<i>Репутация продукта (услуги)</i>			
Поступило средств из ПФР		Не значим	Не значим
Перечислено в ПФР	↓	Не значим	Не значим
Совокупный объём средств пенсионных накоплений в управлении	Не значим	Не значим	Не значим
Доходность инвестирования средств пенсионных накоплений с начала текущего года	Не значим	Не значим	Не значим
Доходность инвестирования средств пенсионных накоплений за предшествующие 3 года	Не значим	Не значим	
Стоимость пенсионных резервов негосударственных пенсионных фондов	Не значим	Не значим	↓
Стоимость чистых активов, в которые инвестированы средства пенсионных накоплений по договорам с негосударственными пенсионными фондами		Не значим	Не значим
Стоимость чистых активов, в которые инвестированы средства пенсионных накоплений по договорам с ПФР	↓	↓	Не значим
Стоимость инвестиционного портфеля, в который инвестированы средства пенсионных накоплений			Не значим
Стоимость чистых активов, в которые инвестированы средства пенсионных накоплений	Не значим	Не значим	Не значим
Позиционирование		Не значим	Не значим
Консалтинг	Не значим		
Наличие сайта	Не значим	Не значим	Не значим
Публикация блогов	Не значим	Не значим	Не значим
Объявления в СМИ	Не значим		Не значим
Наличие информации об участии в конференциях	Не значим		Не значим
Рейтинг НРА	Не значим	Не значим	Не значим
Рейтинг Эксперт РА	Не значим		Не значим
<i>Репутация, связанная с организационной структурой</i>			
Месторасположение			
Количество видов деятельности	Не значим	Не значим	↓
Продолжительность деятельности	Не значим	Не значим	Не значим
Наличие филиалов	Не значим	Не значим	↓
Прозрачность компании	Не значим	Не значим	Не значим

Далее мы взяли только значимые показатели по модели и подставили их в общую модель оценки деловой репутации компании, управляющей пенсионными накоплениями (включающую все три блока). Используя критерий R^2 , полученный по каждой из моделей, мы оценили тесноту связи каждой из зависимых переменных с блоками «Репутация, связанная с бизнесом», «Репутация услуги» и «Репутация, связанная с организационной структурой» (табл. 3).

Таблица 3

Сравнительная таблица по R^2

Блок модели	Зависимая переменная			Средняя
	Доход от инвестирования	Вознаграждение	Рентабельность активов	
Репутация, связанная с бизнесом	0,735602	0,864594	0,984938	0,861711333
Репутация продукта (услуги)	0,955374	0,991763	0,627391	0,858176
Репутация, связанная с оргструктурой	0,243539	0,104838	0,355495	0,234624
Средняя	0,952267	0,98129	0,981615	0,960661333

Согласно данным табл. 3 можно отметить, что наибольшее среднее R^2 имеет переменная «Рентабельность активов», то есть она имеет наибольшую связь с каждым из блоков, а значит, является обязательной при оценке деловой репутации управляющей компании пенсионными накоплениями. Среди блоков наибольшее среднее R^2 имеет блок «Репутация, связанная с бизнесом». Значит, финансово-экономические показатели общей деятельности и деятельности по доверительному управлению пенсионными накоплениями УК должны обязательно учитываться при оценке деловой репутации УК.

Таким образом, при управлении деловой репутацией компании нужно в первую очередь разрабатывать мероприятия по повышению репутации её бизнеса, затем — репутации продукта и только потом — репутации, связанной с организационной структурой компании.

По результатам наших оценок мы выбрали наиболее значимые факторы из всех блоков и составили рейтинг деловой репутации компании. Главная цель официальных рейтингов — предоставление информации инвесторам, которые на её основании строят свою инвестиционную политику: ограничивают свои инвестиции в компании с низким рейтингом, предпочитая иметь дело с теми, чей рейтинг выше. По своему содержанию рейтинг — характеристика вероятности того, что инвестору своевременно и полностью будут уплачены проценты и возвращена сумма вложенных средств, то есть рейтинг — характеристика риска.

Результаты рейтинга рассчитаны по формуле

$$\begin{aligned}
 Y = & 0,005500 \times \text{Доход от инвестирования} - 0,192527 \times \\
 & \times \text{Расходы по инвестированию} - 836,9706 \times \text{СЧА,} \\
 & \text{в которые инвестированы средства пенсионных накоплений} \\
 & \text{по договорам с ПФР,} + 0,836883 \times \text{Стоимость инвестиционного портфеля,} \\
 & \text{в который инвестированы средства пенсионных накоплений,} + 33917,45 \times \\
 & \times \text{Рейтинг Эксперт РА} + 152818,5.
 \end{aligned}$$

Данная формула была рассчитана нами на основе регрессионного анализа, основные результаты которого представлены в табл. 2. Первая десятка рейтинга представлена в табл. 4.

Таблица 4

Общий рейтинг деловой репутации части исследованных УК

Рейтинг	Управляющая компания
1	«СОЛИД Менеджмент»
2	«Пенсионный Резерв»
3	«РН-Траст»
4	«Атон-менеджмент»
5	«КапиталЪ»
6	«Лидер»
7	«БФА»
8	«РЕГИОН Портфельные инвестиции»
9	«Ингосстрах-Инвестиции»
10	«Промсвязь»

Как пример управления деловой репутацией УК рассмотрим УК «Лидер». В 2003 г. УК «Лидер» прошла отбор по конкурсу Министерства финансов РФ с получением права осуществления деятельности по инвестированию средств пенсионных накоплений граждан России. С марта 2004 г. управляет пенсионными накоплениями граждан.

Пенсионные активы, которые находятся под управлением УК «Лидер», включают: пенсионные резервы, переданные в управление от негосударственных пенсионных фондов (НПФ); средства пенсионных накоплений граждан, переданные в управление от Пенсионного фонда РФ; пенсионные накопления, переданные НПФ. Инвестиционная стратегия управления пенсионными средствами разрабатывается ежегодно индивидуально для каждого клиента и корректируется с учётом складывающейся конъюнктуры на финансовых рынках [17]. В табл. 5 мы сравнили показатели деятельности компании УК «Лидер» с показателями деятельностью ООО «Регион Портфельные инвестиции» и УК «СОЛИД Менеджмент», которые занимают первые места по показателям дохода от инвестирования и рентабельности активов.

При анализе показателей первого блока заметны значительный размер собственного капитала и активов, находящихся в управлении УК «Лидер». Большой размер собственного капитала можно рассматривать, с одной стороны, как фильтр, который отсекает менее крупных игроков, в результате чего на рынке остаются наиболее устойчивые управляющие компании. Кроме того, большой размер собственного капитала может гарантировать исполнение обязательств компанией и свидетельствует о надёжности компании. Однако в соответствии с законодательством управляющие компании не имеют права принимать на себя обязательства, обеспечивая их собственным капиталом.

С другой стороны, большой размер собственного капитала не может являться единственным доказательством качественного управления активами [16]. Более того, большая сумма активов стала следствием достаточно низкой рентабельности активов. Это значит, что УК «Лидер» необходимо более эффективно управлять ресурсами.

Таблица 5

Сравнительная характеристика показателей компаний

Наименование показателя	«Лидер»	«РЕГИОН Портфельные инвестиции»	«СОЛИД Менеджмент»
Оборот, тыс. руб.	482 856	529 109	88 721
Собственный капитал, тыс. руб.	3 399 800	348 825	92 845

Наименование показателя	«Лидер»	«РЕГИОН Портфельные инвестиции»	«СОЛИД Менеджмент»
Активы, тыс. руб.	3639 071	504 678	103 325
Прибыль, тыс. руб.	150 226	156 928	3 037
Рентабельность собственного капитала, %	4,42	44,99	3,27
Рентабельность активов, %	4,13	31,09	2,94
Рентабельность продаж, %	31,11	29,66	3,42
Доход от инвестирования, руб.	15 938 642,43	9 892 051,91	97 541 792,49
Расходы по инвестированию, руб.	734 603,96	375 818,84	3 332 312,88
Вознаграждение, руб.	1 593 864,24	989 205,19	9 754 179,25
Поступило средств из ПФР, руб.	134 160 530,40	119 516 865,27	487 679 844,27
Перечислено в ПФР, руб.	47 995 729,76	21 691 117,13	166 969 979,68
Совокупный объем средств пенсионных накоплений в управлении, тыс. руб.	38 408 225,71	3 468 344,37	1 474 118,00
Доходность инвестирования средств пенсионных накоплений за период с начала текущего года, % годовых	4,10	3,81	7,69
Доходность инвестирования средств пенсионных накоплений за предшествующие 3 года, % годовых	10,00	28,37	27,56
Стоимость пенсионных резервов негосударственных пенсионных фондов, тыс. руб.	298 649 153	14 662 302	448 039
СЧА, в которые инвестированы средства пенсионных накоплений по договорам с негосударственными пенсионными фондами, тыс. руб.	38 014 174	3 158 113	7 276
СЧА, в которые инвестированы средства пенсионных накоплений по договорам с ПФР, тыс. руб.	394 052	310 232	1 466 842
Стоимость инвестиционного портфеля, в который инвестированы средства пенсионных накоплений, руб.	395 646 060	311 220 962	1 476 597 164,37
Стоимость чистых активов, в которые инвестированы средства пенсионных накоплений, руб.	394 052 196	310 231 756	1 466 842 985,12
Позиционирование	1	1	1
Консалтинг	0	1	1
Наличие сайта	1	1	1
Публикация блогов	0	0	1
Объявления в СМИ	Более 10	Более 10	Более 10
Наличие информации об участии в конференциях	1	1	1
Рейтинг НРА	AAA	AA+	A+
Рейтинг Эксперт РА	A+	A+	A+
Месторасположение	Москва	Москва	Москва
Кол-во видов деятельности	6	3	4
Продолжительность деятельности	16 лет	15 лет	14 лет
Наличие филиалов	0	0	0
Прозрачность компании	1	1	1

Таким образом, УК «Лидер» необходимо обратить внимание на показатель рентабельности активов. Согласно нашим данным, наибольшую рентабельность активов имеет УК «Регион Портфельные инвестиции» (в 7,5 раза больше рентабельности активов УК «Лидер»).

УК «Лидер» отстаёт по показателям дохода от инвестирования и вознаграждения. Лидером по данным показателям является УК «СОЛИД Менеджмент», чьи показатели в 6 раз выше показателей УК «Лидер». Для повышения показателей дохода от инвестирования и вознаграждения УК «Лидер» необходимо лучше управлять репутацией собственного продукта, которая также зависит от маркетинговой деятельности.

Согласно табл. 5 УК «Лидер» необходимо уделить особое внимание публикации собственных блогов, особенно на специализированных сайтах (таких как Investfunds.ru) и в социальных сетях. Кроме того, нужно стремиться развивать консалтинг, предоставляя бесплатные «горячие линии» для ответа на все возникающие вопросы или же оказывая оперативные консультации на сайте компании. Было бы также полезно представить характеристики эксперта-консультанта, включая его профессиональный опыт в данной сфере. Для клиентов это важно. Можно рекомендовать УК «Лидер» чаще участвовать в тематических конференциях и, что важнее, выступать на конференциях в качестве экспертов, а также чаще появляться в средствах массовой информации (интервью с представителями компании, информации о новых услугах, акциях, другие объявления).

Выводы

При анализе блоков деловой репутации (выделенных по К. Weigelt и С. Camerer) было доказано, что при управлении деловой репутацией УК необходимо в первую очередь разрабатывать мероприятия по повышению репутации бизнеса компании, затем — репутации продукта и только потом — репутации, связанной с организационной структурой компании.

Литература

1. Carmeli A., Tishler A. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance//Strategic Management J. 2004. Vol.25.
2. Forbrun C., Shanley M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy//The Academy of Management J. 1990. Vol.33.
3. Harrison K. Why a good Corporate Reputation is Important to your Organization//Cutting Edge PR. July, 2009.
4. Leake P.D. Commercial goodwill. Its history, value, and treatment in accounts//Sir Issac Pitman & Sons, Ltd. 1921.
5. Martin de Castro G., Navas Lopez J.E., Saez P.L. Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation//Journal of Business Ethics. July, 2009.
6. McGuire J.B., Schneeweis T., Branch B. Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance//Journal of Management. 1990. Vol.16.
7. Miller F.P., Vandome A.F., McBrewster J. Goodwill (Accounting)//Alphascript Publishing, VDM Publishing House Ltd. 2010.
8. Ronald Chibuike Iwu-Egwuonwu. Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence//International Journal of Business and Management. April, 2011. No. 4.
9. Weigelt K., Caremer C. Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications//Strategic Management J. 1990. Vol. 33.
10. Важенина И.С. Имидж и репутация компании: экономическое содержание и оценка // Маркетинг в России и за рубежом. — 2010. — № 2.
11. Важенина И.С., Пестриков С.А., Шарипов Т.Р. Риски деловой репутации: идентификация и оценка // Экономический анализ: теория и практика. — 2011. — № 17 (224).

12. Десмонд Г., Келли Р. Руководство по оценке бизнеса. — М. : Российское общество оценщиков, 1996.
13. Дулясова М.В., Ханнанова Т.Р., Исламгалиева Е.Р. Деловая репутация — многоуровневая система // Нефтегазовое дело. — 2006. — № 1.
14. Колосова В.И., Вавилычева Т.Ю. Деловая репутация: понятие, проблемы правового регулирования и охраны // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. — 2011. — № 3 (1).
15. Ладыгин Д., Гайдаев В. Пенсии на доверии // Коммерсантъ Деньги. — 2012. — № 13 (870).
16. Блог Александра Пчелинцева, генерального директора УК «Газпромбанк — Управление активами» [Электронный ресурс]. URL: <http://www/pif.investfunds.ru/news/16091>.
17. Официальный сайт УК «Лидер» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.leader-invest.ru>.

Статья поступила в редакцию 30 ноября 2012 г.



ИННОВАЦИИ

**Серия «Секреты успеха»
(Пер. с англ.)**

**Авторы – Брюс З., Берчелл Д.
Объем – 240 стр., обложка**

Книга имеет практическую направленность и дает читателю возможность пройти путь от энтузиаста-новатора до руководителя высокого ранга — директора по инновациям.

Рекомендации авторов представлены в систематизированном виде, четко структурированы, изложены лаконичным и ясным языком. Описываемые приемы, средства и методы современного менеджмента концептуально обоснованы, подтверждены опытом и дают осязаемый результат. Их умелое применение обеспечивает организациям и людям конкурентное преимущество в нынешнем постоянно меняющемся, высокотехнологичном и глобализованном мире.

Книга будет полезна как молодому специалисту, так и опытному управленцу, которому необходимо пересмотреть накопленный опыт и добиться повышения отдачи от внедрения новаторских идей и предложений.



Книги можно приобрести:

- ♦ в Интернете: www.5B.ru;
- ♦ по почте: (495) 963-19-26; 964-97-57;
- ♦ за наличный расчёт в г. Москве в магазине «Сигма»: (499) 168-63-46;
- ♦ курьерской доставкой по г. Москве: (499) 148-95-62; 148-99-70

Тюрин А.Ю.,

к. э. н., доцент, Кузбасский
государственный техниче-
ский университет,
г. Кемерово,
alextyurin07@rambler.ru

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТИРОВКОЙ В СЛОЖНЫХ ЦЕПЯХ ПОСТАВОК ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Как было отмечено в [1], существуют простые и сложные цепи поставок. Простая цепь поставок относится к функционированию одного предприятия пищевой промышленности совместно с поставщиками и потребителями 1-го уровня. Сложная цепь поставок включает образование холдингов горизонтального и вертикального типа. Это даёт больший эффект, чем функционирование простой цепи поставок.

Стратегии управления транспортировкой для простых цепей поставок были подробно изложены в [1]. Для **сложной цепи поставок (горизонтально интегрированный холдинг)** иерархия моделей по степени сложности управления транспортировкой выглядит следующим образом.

1. С локальными рынками сбыта и локальной поставкой сырья. В данной стратегии учитывается деятельность однотипных предприятий (например, в хлебопекарной промышленности), каждый из которых обладает уникальными характеристиками функционирования: списком поставщиков, мощностью производства, номенклатурой выпускаемой продукции, регионом обслуживания, парком транспортных средств.

2. С локальными рынками сбыта и общей для холдинга поставкой сырья. В этом случае на стадии закупок сырья возможно объединение партий поставок для отдельных предприятий, что может привести к увеличению скидок на объём закупки, увеличению продолжительности отсрочки платежа поставщикам и выбору новых способов и маршрутов доставки сырья транспортом.

3. С общими рынками сбыта и общей для холдинга поставкой сырья. В данной стратегии учитывается обстоятельство, что группа территориально близких друг к другу предприятий пищевой промышленности может обслуживать один или несколько общих регионов сбыта. В связи с этим включаются механизмы выбора приоритетов обслуживания и перераспределения транспортных ресурсов между предприятиями холдинга, передача выполнения транспортных услуг на аутсорсинг.

Для **сложной цепи поставок (вертикально интегрированный холдинг)** ввиду различия выпускаемой продукции предприятиями данного холдинга и чаще всего значи-

Ключевые слова:

модель управления транспортировкой, сложная цепь поставок, пищевая промышленность, стратегический уровень, тактический уровень, оперативный уровень

тельной удалённости друг от друга транспортное обслуживание обычно локализовано вокруг предприятий данной цепи поставок и представляет собой управление транспортировкой суммы простых цепей поставок, рассмотренных выше.

Рассмотрим транспортные модели для горизонтально-интегрированного холдинга 1-го типа с локальными рынками сбыта и локальной поставкой сырья.

Управление транспортировкой в таких моделях основывается на алгоритме, который состоит из следующих этапов:

- 1) определение граничных управляемых параметров модели (количество автомобилей, рейсов, радиус доставки, время оборота);
- 2) распределение ресурсов между предприятиями холдинга с учётом принятого критерия оптимизации или решение многокритериальной задачи;
- 3) получение оптимальных значений параметров;
- 4) решение транспортных задач по доставке продукции, которые описаны в [2];
- 5) при изменении параметров внешней среды (структуры и размеров спроса, дислокации клиентуры, транспортных параметров) управление опять начинается с пункта 1.

Управление транспортировкой в холдинговых компаниях может происходить на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях (рис. 1).

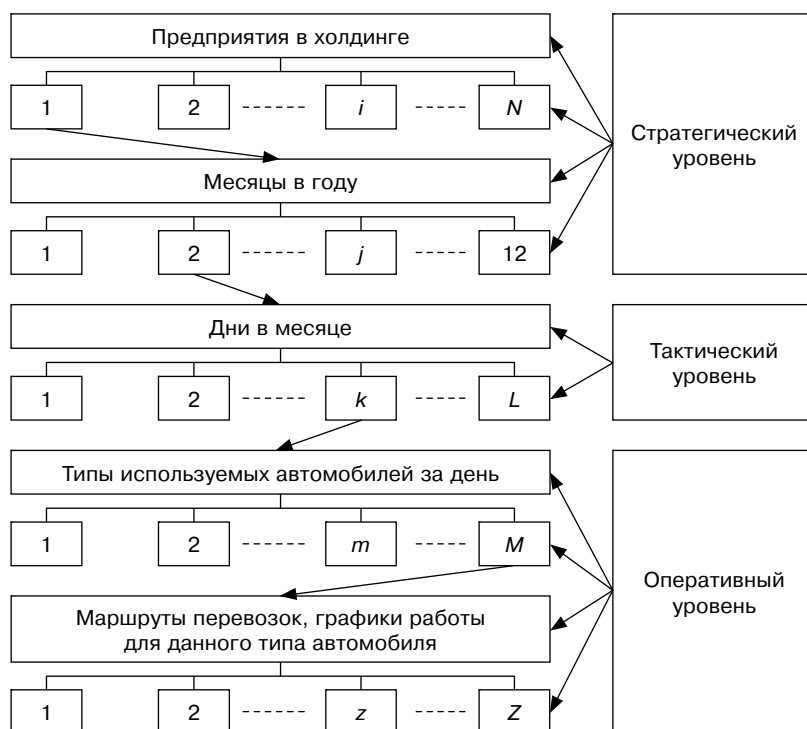


Рис. 1. Структура управления транспортировкой в холдинговых компаниях пищевой промышленности на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях

На стратегическом уровне определяется парк транспортных средств по результатам деятельности предприятий холдинга за год. В качестве критериев оптимизации могут рассматриваться прибыль предприятия пищевой промышленности и продолжительность финансового цикла. На оптимальный количественный состав транспортных средств на предприятиях холдинга оказывает существенное влияние сумма финансовых средств,

выделяемых для транспортного обслуживания потребителей. В случае ограничения этих финансовых ресурсов меняется оптимальный состав парка автомобилей, снижается прибыль и повышается продолжительность финансового цикла предприятий холдинга.

Рассмотрим пример нахождения оптимального количества автомобилей, обслуживающих цепь поставок, состоящую из трёх предприятий хлебопекарной промышленности, входящих в холдинг. Результаты решения задачи при различных вариантах финансирования для управления транспортировкой по критерию максимальной прибыли и продолжительности финансового цикла для холдинга представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Результаты решения задачи по критерию максимальной прибыли
и продолжительности финансового цикла для холдинга в целом**

№ предприятия	Число автомобилей	Прибыль нарастающим итогом, тыс. руб.	Число автомобилей	Продолжительность финансового цикла нарастающим итогом, сутки
На управление транспортировкой за год выделяется 70 млн руб.				
1	12	65 228,85	13	33,85
2	11	84 300,02	12	38,40
3	16	93 166,15	21	63,03
На управление транспортировкой за год выделяется 50 млн руб.				
1	12	65 228,85	12	36,00
2	8	81 615,01	8	44,74
3	13	88 836,75	13	91,87

Анализ табл. 1 показывает, что для получения наибольшей прибыли предприятия холдинга необходимо иметь на первом предприятии 12 автомобилей, на втором — 11 автомобилей и на третьем — 16 автомобилей. При этом по критерию продолжительности финансового цикла распределение подвижного состава по предприятиям будет уже другим — 13, 12 и 21 автомобиль.

Следовательно, наблюдается конфликт решений, и выбор окончательного распределения подвижного состава должен производиться с учётом других ограничений, при анализе показателей рентабельности, с учётом динамики изменения показателей хозяйственной деятельности предприятий.

В случае ограничения финансовых средств, выделяемых для управления транспортировкой, результаты решения будут совсем другими. Например, в случае выделения 50 млн руб. предприятиям холдинга для управления транспортировкой изменяется оптимальный численный состав парка для 2-го и 3-го предприятий холдинга, указанный в табл. 1. При этом сокращается общая прибыль предприятий холдинга на 4,65% (с 93 166,15 до 88 836,75 тыс. р.) и увеличивается суммарная продолжительность финансового цикла на 45,76% (с 63,03 до 91,87 дня) по сравнению с финансированием в 70 млн р. в год на управление транспортировкой. Следовательно, общее количество финансовых ресурсов сильно сказывается на оптимальных результирующих показателях деятельности предприятий холдинга (прибыли и продолжительности финансового цикла). Требуется привлечение дополнительного оборотного капитала для поддержания необходимого уровня запасов, производства продукции и её дальнейшей доставки потребителям.

Дальнейшее снижение финансовых средств для управления транспортировкой ещё больше снижает прибыль холдинга и увеличивает продолжительность финансового цикла.

На тактическом уровне определяется численный состав автомобилей каждый месяц по итогам работы предприятий за год. Помесячный учет деятельности предприятия учитывает неравномерность спроса на продукцию в течение года (рис. 2).

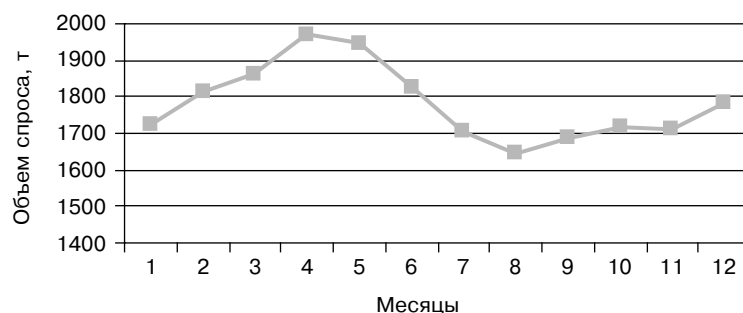


Рис. 2. Динамика спроса на готовую продукцию за год

При решении задач управления транспортировкой на тактическом уровне суммарная прибыль по месяцам должна быть не меньше, чем полученная на стратегическом уровне. При этом общие расходы на управление транспортировкой не должны превышать годовых расходов, определенных также на стратегическом уровне. На оптимальный количественный состав транспортных средств на предприятиях холдинга, как и в случае стратегического управления, оказывает существенное влияние сумма финансовых средств на управление транспортировкой.

Рассмотрим методику управления транспортировкой на тактическом уровне на примере первого предприятия холдинга, имеющего большую долю прибыли в общей сумме прибыли холдинга.

В случае выделения оптимального количества финансовых средств, полученных на стратегическом уровне, для первого предприятия результаты решения задачи по критерию максимальной прибыли и продолжительности финансового цикла представлены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты решения задачи по критерию максимальной прибыли и продолжительности финансового цикла при оптимальном количестве финансовых средств за год

Месяц	Число автомобилей	Прибыль, тыс. руб.	Число автомобилей	Продолжительность финансового цикла, сут.
1	12	5623,18	11	33,51
2	12	5623,17	11	33,52
3	12	5623,18	10	36,45
4	11	5465,69	12	31,06
5	11	5465,68	11	33,52
6	11	5465,69	11	33,51
7	11	5465,68	11	33,51
8	11	5465,69	10	36,46
9	11	5465,68	13	28,99
10	11	5465,69	12	31,06
11	11	5465,69	12	31,06
12	11	5465,68	13	29

Анализ табл. 2 показывает, что для получения максимальной прибыли первому предприятию холдинга необходимо в течение года от 11 до 12 автомобилей. При этом по критерию продолжительности финансового цикла распределение подвижного состава в течение года будет уже другим — от 10 до 13 автомобилей.

Таким образом, на первом предприятии холдинга собственный парк подвижного состава должен составлять 10 автомобилей, который будет удовлетворять минимальные запросы потребителей, а дополнительные единицы автомобилей необходимо привлекать со стороны исходя из динамики спроса.

Общая прибыль за год с учётом помесечных показателей деятельности предприятия составит 66 060,70 руб., что на 1,28% больше показателей прибыли, полученных в табл. 1 (65 228,85 руб.).

Продолжительность финансового цикла в среднем за год составит 32,64 суток. Если полученный результат сравнить с показателем продолжительности финансового цикла в среднем за год из табл. 1 для первого предприятия (33,85 суток), то наблюдается сокращение этого показателя на 3,60%.

На оперативном уровне определяется количественный состав автомобилей каждый день на основе ретроспективы спроса за каждый месяц. При решении задач управления транспортировкой на оперативном уровне суммарная прибыль по дням должна быть не меньше, чем полученная на тактическом уровне за рассматриваемый месяц. Дополнительно общие расходы на управление транспортировкой не должны превышать месячных расходов, определённых также на тактическом уровне.

Вначале проведём расчёт использования парка транспортных средств для месяца с максимальным объёмом спроса. Согласно рис. 2 таким месяцем является апрель (4-й месяц) с общим объёмом спроса в 1971 т. Ретроспектива спроса позволяет установить детальную картину потребления в течение месяца (рис. 3). Результаты решения задачи по критерию максимальной прибыли и продолжительности финансового цикла представлены на рис. 4.

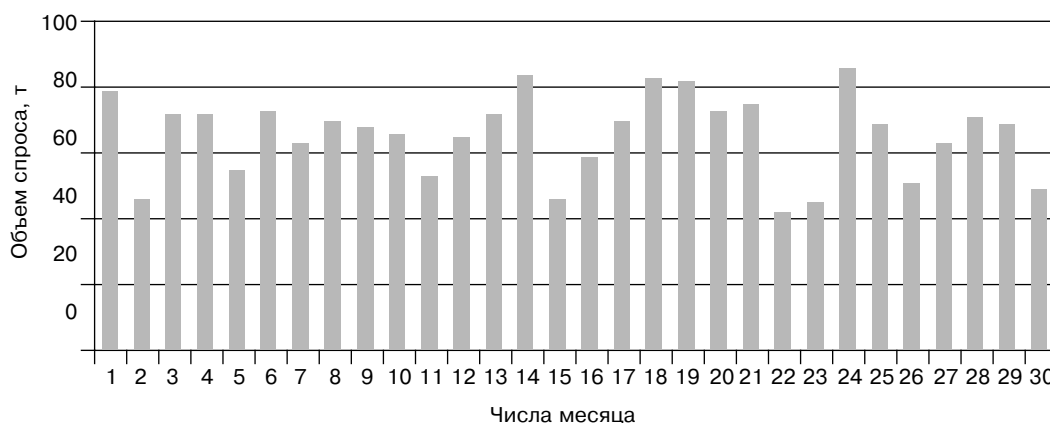


Рис. 3. Динамика спроса на готовую продукцию за апрель

Видно, что для получения максимальной прибыли за апрель первому предприятию холдинга необходимо в течение месяца от 11 до 12 автомобилей. При этом по критерию продолжительности финансового цикла распределение подвижного состава в течение месяца будет другим — от 10 до 13 автомобилей.

Общая прибыль за месяц с учётом ежедневных показателей деятельности предприятия составит 5533,93 руб., что на 1,25% больше показателей прибыли, полученных в табл. 2 (5465,69 руб.).

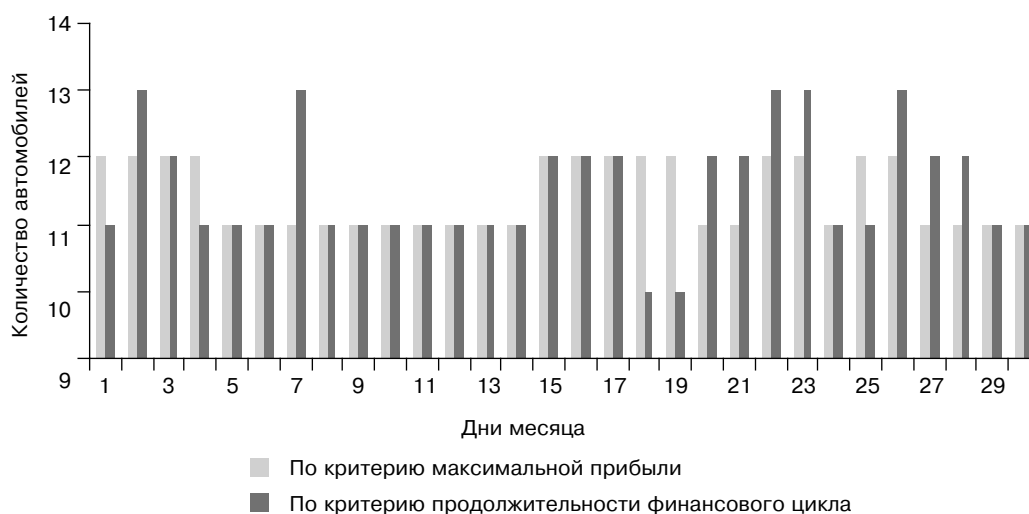


Рис. 4. Оптимальное количество автомобилей в течение апреля по критерию максимальной прибыли и продолжительности финансового цикла

Продолжительность финансового цикла за месяц составит 30 суток. Если полученный результат сравнить с показателем продолжительности финансового цикла в среднем за месяц из табл. 2 для апреля (31,06 суток), увидим сокращение этого показателя на 3,42%.

Проведём расчёт использования парка транспортных средств для месяца с наименьшим объёмом спроса. Согласно рис. 2 таким месяцем является август (8-й месяц) с общим объёмом спроса 1645 т. Ретроспектива спроса позволяет установить детальную картину потребления в течение месяца (рис. 5).

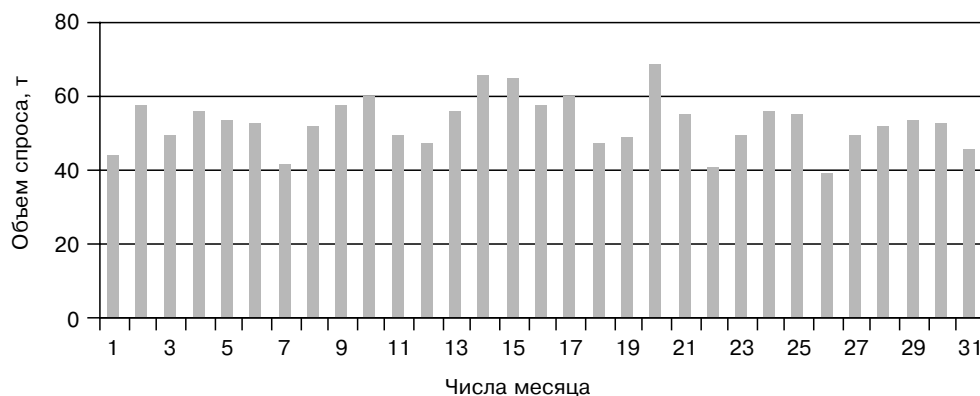


Рис. 5. Динамика спроса на готовую продукцию за август

Для августа при оптимальной политике использования финансовых средств, полученных на тактическом уровне, результаты решения задачи по критерию максимальной прибыли и продолжительности финансового цикла представлены на рис. 6.

Видим, что для получения максимальной прибыли за август первому предприятию холдинга необходимо в течение месяца от 11 до 12 автомобилей. При этом по критерию продолжительности финансового цикла распределение подвижного состава в течение месяца, так же как и в апреле, будет от 10 до 13 автомобилей.

Общая прибыль за месяц с учётом ежедневных показателей деятельности предприятия составит 5502,43 руб., что на 0,67% больше показателей прибыли, полученных в табл. 2 (5465,69 руб.). Меньшая прибыль по сравнению с апрелем достигается из-за снижения объёмов доставки продукции потребителям за август.

Продолжительность финансового цикла за месяц составит 30,46 суток. Если полученный результат сравнить с показателем продолжительности финансового цикла в среднем за месяц из табл. 2 для августа (36,46 сут.), то увидим сокращение этого показателя на 16,45%. Данный показатель продолжительности выше аналогичного показателя для апреля из-за снижения прибыли и относительно высоких расходов по продвижению материального потока к потребителям.

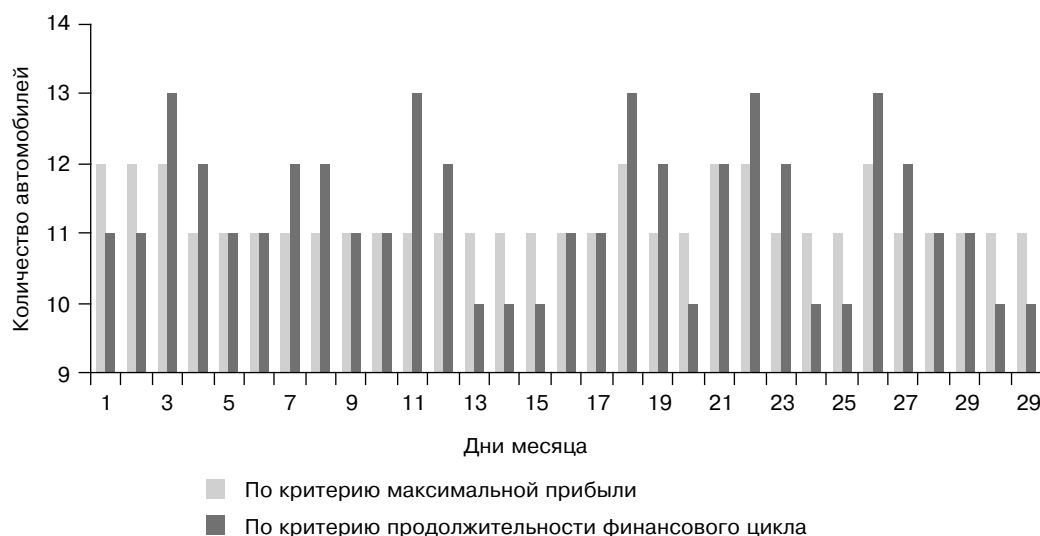


Рис. 6. Оптимальное количество автомобилей в течение августа по критерию максимальной прибыли и продолжительности финансового цикла

Следовательно, результаты деятельности первого предприятия холдинга за август отличаются от результатов за апрель и позволяют оценить влияние каждого дня работы на результаты месяца, а месячные показатели — на результаты годовой деятельности. Использование лучшей политики эксплуатации подвижного состава каждый день на предприятиях холдинга позволит получить большую прибыль и сократить уровень оборотных средств за рассматриваемый период.

На оперативном уровне определяется количественный состав транспортных средств различной грузоподъемности (вместимости) на основе оптимального распределения ресурсов каждый день.

Рассмотрим пример нахождения оптимального состава автомобилей различной грузоподъемности для выполнения суточной программы доставки готовой продукции потребителям при использовании оптимальной политики эксплуатации подвижного состава. Например, для 4-го дня апреля (рис. 4) критические транспортные расходы составят для 12 автомобилей примерно 48 тыс. руб. Каждый автомобиль в среднем совершает по 2 рейса. Для перевозок используются 4 типа автомобилей-фургонов с наибольшей загрузкой соответственно в 96, 112, 140 и 200 лотков. Стоимость 1 часа работы составит 180, 200, 240 и 280 руб./час соответственно. Если автомобилей в парке достаточно, например по 12 автомобилей каждого типа, то оптимальное решение представлено в табл. 3.

Таблица 3

Показатели выбора транспортных средств (1-й вариант)

Показатели	Типы автомобилей-фургонов			
	1	2	3	4
Максимальная загрузка, лотки	96	112	140	200
Количество рейсов в среднем	2	2	2	2
Стоимость 1 ч, руб./ч	180	200	240	280
Максимально возможное количество автомобилей	12	12	12	12
Оптимальное количество автомобилей	0	0	12	12
Нормативный вывоз продукции, т	64			
Максимально возможный вывоз продукции, т	65,28			
Транспортные расходы, руб.	38592			

Полученные данные показывают, что необходимо выбрать по 12 автомобилей с загрузкой в 140 и 200 лотков для доставки продукции потребителям. Если таких автомобилей в парке недостаточно, то оптимальное решение будет уже другим. Оно представлено в табл. 4.

Таблица 4

Показатели выбора транспортных средств (2-й вариант)

Показатели	Типы автомобилей-фургонов			
	1	2	3	4
Максимальная загрузка, лотки	96	112	140	200
Количество рейсов в среднем	2	2	2	2
Стоимость одного часа, руб./ч	180	200	240	280
Максимально возможное количество автомобилей	12	7	8	8
Оптимальное количество автомобилей	6	7	8	8
Нормативный вывоз продукции, т	64			
Максимально возможный вывоз продукции, т	65,28			
Транспортные расходы, руб.	41420			

При этом решении полностью используются ресурсы автомобилей типов 2, 3 и 4 (соответственно 7, 8 и 8 автомобилей) и 6 автомобилей типа 1. Таким образом, автомобили выбираются по мере убывания их максимальной загрузки. На заключительном этапе под выбранный парк автомобилей решается одна из задач доставки продукции, описанная в [2], в зависимости от требований со стороны потребителей.

Выводы

Управление транспортировкой в сложных цепях поставок строится на взаимосвязи стратегических, тактических и оперативных планов участников данных цепей. Детализация процессов транспортного обслуживания осуществляется на оперативном уровне, и изменение маршрутов доставки, графиков движения автомобилей сказывается на транспортных расходах, уровнях запасов участников логистических систем,

и, как следствие, на планах работы предприятий холдинга. Гибкое управление транспортировкой в холдинговых компаниях пищевой промышленности позволяет сократить продолжительность финансового цикла на 3,5%, повысить прибыль на 1,6% при соблюдении плана обслуживания участников цепей поставок на соответствующем горизонте управления.

Литература

1. Тюрин А.Ю. Стратегии управления транспортировкой в цепях поставок пищевой промышленности // Менеджмент в России и за рубежом. — 2011. — № 5. — С. 101–109.
2. Тюрин А.Ю. Управление транспортировкой в цепях поставок пищевой промышленности. — М.: Креативная экономика, 2011.

Статья поступила в редакцию 10 января 2012 г.

ЛОГИСТИКА. Стратегия управления и конкурирования через цепочки поставок

Учебник
(Пер. с англ.)

Авторы – Гаррисон А., Ван Гок Р.
Объем – 368 стр., переплёт

Учебник основан на реальном опыте системного управления цепочками поставок, проведения логистических операций. Глубоко раскрыты темы: планирование и управление цепочками поставок, интеграция цепочек поставок, управление временем выполнения заказа, логистические операции и обеспечение закупочной деятельности в цепочках поставок, концепция распределительных центров и многие другие.

В книге представлены рекомендации о том, как в условиях непредсказуемости, неопределенности можно упорядочить и оптимизировать существующие в цепочках поставок процессы; как необходимо конкурировать по таким параметрам, как время, стоимость и качество, на основе логистики в координации с маркетинговой стратегией.

Издание ориентировано на деловых людей, связанных с управлением цепочками поставок, производством, руководителей и специалистов транспортно-экспедиторских фирм, компаний-производителей, торговых компаний, в особенности отделов по закупкам, поставкам и логистике, а также студентов и аспирантов экономических вузов, преподавателей, слушателей курса МВА.



Книги можно приобрести:

- ♦ в Интернете: www.5B.ru;
- ♦ по почте: (495) 963-19-26; 964-97-57;
- ♦ за наличный расчёт в г. Москве в магазине «Сигма»: (499) 168-63-46;
- ♦ курьерской доставкой по г. Москве: (499) 148-95-62; 148-99-70

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Резник С.Д.,

д.э.н., профессор, директор Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, rezniksd@gmail.com

Ключевые слова:

приоритеты деятельности, система организации рабочего дня

ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ЛИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

«В сравнении со способностью разумно организовать рабочий распорядок единственного дня всё остальное в жизни — детская игра.»

*Иоганн Вольфганг Гёте,
немецкий поэт (1749 г. — 1832 г.)*

Популярная поговорка «время—деньги» уже не оправдывает себя. Время становится дороже денег. Люди, остро чувствующие значение даже самого крошечного промежутка времени — минуты, часа, дня, успевают многое. Годы нашей жизни складываются из месяцев, недель и дней. Если мы научимся результативно проводить каждый день, наша деятельность и за недели, месяцы, годы обязательно будет насыщенной и успешной. На примере одного рабочего дня мною рассмотрены предпосылки, условия и инструменты эффективной личной деятельности руководителя.

Типичные ошибки руководителя

Время для нас является ценностью особого рода. Его нельзя накапливать и сберегать, оно течёт непрерывно и ускользает от нас, а время неиспользованное погибает безвозвратно. Успешные руководители системно и результативно используют своё время, хотя постоянная нехватка времени при напряжённом трудовом ритме отмечается у большинства руководителей во всём мире. А. Маккензи опросил тысячи менеджеров и пришёл к выводу, что из каждых ста менеджеров [4, с. 22]:

- ♦ лишь один имеет достаточно времени;
- ♦ десятерым требуется на 10% времени больше;
- ♦ сорока менеджерам нужно 25% дополнительного времени;
- ♦ остальным не хватает 50% времени.

345 ректорам вузов Минобрнауки РФ был задан вопрос о продолжительности их рабочего дня. Оказалось, что в восьмичасовой рабочий день укладывалось только 5% ректоров, от 8 до 11 часов в день проводили на работе 60,4% ректоров, более 11 часов — 34,6% опрошенных ректоров [8, с. 107]. Выход из этого положения для руководителей заключается в том, чтобы имеющееся в распоряжении руководителя время использовать более продуктивно.

Опыт показывает, что каждый, кто пожелает организовать и использовать своё время более эффективно, может это желание осуществить. Для этого нужно избавиться от некоторых ошибок в организации личной деятельности. Вот некоторые из них [7, с. 60–62].

Перенос решения проблемы на завтра. Эта ошибка – самая распространённая. Главная причина такой ситуации – нерешительность. Проблему необходимо решать сразу, а самое трудное – преодолеть сомнения, страх перед безотлагательным решением. Как правило, мы прибегаем к оттягиванию решения в том случае, если у нас нет ясного представления о том, чего же мы, собственно, хотим добиться. В такой ситуации помогают:

- а) письменная формулировка ближайших задач, определение сути проблемы. Письменное изложение помогает сформулировать свои мысли и более отчётливо увидеть проблему;
- б) построение «дерева целей».

Выполнение работы не до конца. Можно заниматься множеством дел, но успевать сделать лишь малую часть их. С точки зрения повседневной производительности и охраны собственной нервной системы полезнее ограничиться окончательным решением только нескольких проблем, чем одновременно начинать множество дел. Нерешённые проблемы тяжёлым грузом ложатся на нашу психику. А вот каждое законченное дело даёт чувство морального удовлетворения и душевной свободы.

Стремление сделать всё сразу. Одновременное решение нескольких проблем – это путь к перегрузкам, стрессам и неврозам. На рабочем столе должно находиться лишь то, что непосредственно относится к рассматриваемому вопросу. При трудной, многогранной проблеме полезно написать на специальной карточке главную цель, к которой мы стремимся. Такая карточка должна постоянно стоять на самом видном месте. Это позволит концентрировать усилия на решении главной задачи.

Стремление сделать всё самому. Очень часто руководящие работники тратят время и силы на выполнение той работы, которую они вполне могли бы поручить своим подчинённым. Из-за этого затягивается решение тех проблем, которые требуют компетентности и участия самого руководителя. Считается, что руководителям нужно платить деньги за то, чтобы они эффективно координировали деятельность своих подчинённых, делегировали им полномочия, а не работали вместо них.

Неумение правильно разграничить функции между подчинёнными. Отсутствие чёткого разграничения задач, ответственности и служебных функций, беспорядок в системе управления часто подкашивают организацию. В результате не только затрудняется решение многих проблем, но и возникает ненужное личное соперничество.

Самым эффективным средством борьбы с дублированием функций является наличие чётких должностных инструкций, связанных со структурной схемой организации и меняющимися целями её деятельности. Такие инструкции должны однозначно определять права, обязанности и ответственность каждой службы и каждого работника.

Перекладывание в случае неудачи вины на подчинённых. Не стоит во всех проблемах винить своих подчинённых. Ценная энергия руководителя в этом случае направляется в прошлое, хотя исправить ситуацию уже практически нельзя. Задача руководителя – установить объективные причины неудачи, а не искать козла отпущения.

Пренебрежение к вопросам организации и планирования личной работы, уверенность, что эффективная организация личного труда в принципе невозможна, так как руководители зависят не только от себя, но и от своего начальства и от внешних обстоятельств. Руководители часто и справедливо жалуются на всё возрастающую лавину документов и коммуникационных актов. Как справиться с ней?

Выход может быть:

- ♦ во-первых, как можно больше полномочий передавать подчинённым, брать на себя решение только самых важных вопросов;
- ♦ во-вторых, уделить внимание главным документам, то есть материалам планирования, учёта, должностным инструкциям, протоколам совещаний, ведению архива.

Принципы эффективного использования времени

Теряя минуты, мы незаметно теряем свою жизнь. Это понятно давно. С. Кови выделил четыре поколения управления временем [6, с. 200–202].

Первая волна характеризовалась записками, памятками, попытками упорядочить и систематизировать всё, что требует от нас затрат времени и сил. Во втором поколении появились календари и деловые дневники. Это отражало попытку смотреть вперёд, планировать события и деятельность на будущее.

Третье поколение к наследию предыдущих поколений добавило идею расстановки приоритетов, ценностей и сравнения значимости различных дел. Кроме того, третье поколение использовало долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование, постановку промежуточных целей.

Сегодня планируются не действия и время, а достижение результатов. Другими словами, следует начать по-новому мыслить о времени. Суть этого можно уяснить по матрице (табл. 1). Видно, что мы расходуем время одним из четырёх способов. При этом виды деятельности характеризуются двумя факторами: срочностью и важностью.

Таблица 1

Матрица управлением временем

ДЕЛА	СРОЧНЫЕ	НЕСРОЧНЫЕ
ВАЖНЫЕ	I Критические ситуации. Неотложные проблемы. Проекты с «горящим сроком» исполнения	II Профилактические действия. Поддержания ресурсов и средств. Создание связей. Поиск новых долгосрочных возможностей Планирование. Восстановление сил
НЕВАЖНЫЕ	III Отвлечения, некоторые телефонные звонки. Корреспонденция, какие-то сообщения. Некоторые заседания. Предстоящие неотложные дела. Распространённые виды деятельности	IV Мелочи, отнимающие время. Корреспонденция. Звонки. Пустая потеря времени. Праздное времяпровождение

Срочное требует немедленного внимания. Важное имеет отношение к результатам. Важным приоритетным является то, что вносит вклад в нашу миссию, наши ценности и в наиважнейшие цели.

Важные и несрочные дела требуют от нас гораздо большей инициативы, чем срочные, которые просто толкают нас: «Делай!». Если у нас нет представления о том, что важно для нас, о тех результатах, которых мы хотим достичь в жизни, то мы легко переходим к реагированию на срочное. Оказавшись в плену «горящих» проблем, легко сбежать к неважным и несрочным делам (квадрант IV).

Другие люди значительную часть времени тратят на срочные, но не важные дела (квадрант III). Они тратят своё время на срочное, считая это также важным. В действительности срочность этих дел основана на приоритетах и ожиданиях других людей.

Руководители эффективные держатся в стороне от дел, обозначенных в квадрантах III и IV, поскольку они неважные. Кроме того, они уменьшают количество дел в квадранте I, отводя больше времени решению дел в квадранте II.

Сердцем эффективного управления временем, а значит, и собой являются дела квадранта II — важные, но пока не срочные. Они включают построение отношений, написание личной миссии, планирование, профилактику, подготовку — все те дела, которые мы считаем нужными, но за которые редко заставляем себя взяться, так как они несрочные.

Возможные последствия сосредоточения на решении дел, обозначенных в каком-либо из квадрантов, показаны в табл. 2.

Таблица 2

Последствия деятельности руководителя [6, с. 205–207]

ДЕЛА	СРОЧНЫЕ	НЕСРОЧНЫЕ
ВАЖНЫЕ	I Стресс. Самосожжение. Управление в условиях кризиса. Постоянный пожар и «вечный бой»	II Видение перспективы. Баланс сил. Дисциплинированность. Контроль. Малое количество кризисных ситуаций
НЕВАЖНЫЕ	III Концентрация на краткосрочном. Управление в условиях кризиса. Репутация хамелеона. Представление о бессмысленности целей и планов. Ощущение себя жертвой, не владеющей собой. Слабые или разорванные отношения	IV Полная безответственность. Зависимость в основных вопросах от других лиц, организаций или обстоятельств. Увольнение с работы

Для правильного и эффективного использования времени необходимо основное внимание уделять перспективным и самым важным делам квадранта II, одновременно сокращая деятельность по выполнению дел, обозначенных во всех остальных квадрантах [6, с. 203].

Срочные дела следует либо делать, либо немедленно передоверять их исполнение другим. Те дела, которые могут подождать, не должны быть просто отложены в сторону. Следует установить конкретное время, когда они будут сделаны, и соответствующий пункт об этом должен быть записан в плане личной деятельности.

Правила личной организованности и самодисциплины

Л. Зайверт называет по крайней мере 30 причин потерь — поглотителей времени [4, с. 35–36]. Это: нечёткая постановка цели, отсутствие приоритетов в делах, попытки слишком много сделать за один раз, отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения, плохое планирование трудового дня, личная неорганизованность, заваленный бумагами письменный стол, чрезмерное чтение корреспонденции, скверная система досье, недостаток мотивации (безразличное отношение к работе), поиски записей, адресов, телефонных номеров, недостатки кооперации или разделения труда, отрывающие от дела телефонные звонки, незапланированные посетители, неспособность сказать «нет», неполная или запоздавшая информация, отсутствие самодисциплины, неумение довести дело до конца, помехи (шум или жара), затяжные совещания, недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям, отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь, обыкновенная болтовня, излишняя коммуникабельность, чрезмерность деловых

записей, синдром «откладывания», желание знать все факты, длительные ожидания (например, условленной встречи), спешка, нетерпение, слишком редкое делегирование (перепоручение) дел, недостаточный контроль за перепорученными делами.

Чтобы повысить результативность управленческого труда, нужно успевать делать больше дел за меньшее время. Чтобы жить таким образом, нужны всего два качества: организованность и самодисциплина.

В 1960-х гг. журнал «Наука и жизнь» опубликовал 19 правил «Как беречь время». Я добавил к ним лишь два новых правила.

Точно определите свою цель.

Составьте план достижения цели. План заставляет нас добиваться событий, а не ожидать, пока они произойдут и мы начнём на них реагировать. В конце рабочего дня составьте список ваших дел на будущий день. Сделайте то же самое и для дома. Список не только гарантирует, что вы ничего не забудете, но и освобождает от необходимости запоминать мелочи, позволяет заниматься наиболее важными делами. Ведь самые бледные чернила лучше самой яркой памяти.

Сосредоточьтесь на главном. Запишите на листке в порядке важности самые срочные дела. Назавтра примитесь за дело № 1 и не отступайте от него, пока не закончите. Затем также поступите с делом № 2, потом — с № 3 (речь идёт о делах, которые зависят целиком лишь от вас). Не тревожьтесь, если к концу дня вы разделаетесь только с одним или двумя делами. Назавтра снова сосредоточьтесь на самом главном.

Устанавливая очерёдность, нужно отличать «более важное» от «более спешного», преодолевая склонность действовать по срочности.

Придумывайте себе стимулы. Мы лучше делаем то, что нам самим хочется делать. Отсюда задача — превратить свои занятия из «надо» в «хочется».

Установите твёрдые сроки. Один из способов связать себя обязательством — назначить для выполнения задания точный срок. «Я отвечу на письмо, а потом пойду обедать». Сроки должны быть реальными. И твёрдо держитесь срока. Будьте требовательны к себе, как были бы требовательны к тому подчинённому, который пообещал что-то сделать к определённом дню.

Научитесь быть решительным. Не перекладывайте дело со дня на день. Располагая определёнными фактами, основаниями для принятия решений, решайте и действуйте. Если вы что-то сделали, то не теряйте время на бесплодные размышления о мудрости принятого решения. Двигайтесь дальше.

Научитесь говорить «нет», соизмерять свои дела и цели.

Если вы не научитесь этому, то окажетесь вовлечёнными в такие дела, которыми никогда не занялись бы по своей воле. Часть вашей программы самодисциплины и экономии времени именно и должна состоять из того, чтобы отделять плевелы от пшеницы, второстепенное от главного.

Конечно, если вам захочется размяться, отвлечься от дел, сходите поиграть в теннис или волейбол, в бассейн или посидите над шахматной партией, это зависит от ваших интересов, но избегайте бесполезных действий, если в другом месте время можно провести с большей пользой.

Не увязайте в телефонных разговорах, е-мэйлинге и соцсетях. Многие люди из чувства такта не смеют прервать собеседника, не умеют быстро прекратить контакт или переключить контакт на подчинённого, который с не меньшим успехом может дать ту или иную справку или помочь собеседнику.

Приобретите привычку к пометкам в записной книжке. Всякий, кто хотя бы раз испытывал муки, вспоминая, что ещё ему надо сделать, поручится за справедливость правила записывать все предстоящие дела, яркие моменты, мимолётные мысли, номера телефонов и адреса электронной почты. Карандаш с бумагой может сберечь даже время,

затрачиваемое на обдумывание проблем. Надо что-то решить — набросайте относящиеся к этому данные, и перед вами раскроются разнообразные возможности решения.

Ликвидируйте досадные помехи. Добрые друзья и товарищи по работе, любящие поболтать, могут начисто провалить самые лучшие ваши намерения выдержать сроки. Вы можете сохранить их дружбу (и ваш график), тактично дав понять, что вы в цейтноте.

Если в вашу комнату ходит много народу, попробуйте расположить своё рабочее место так, чтобы сидеть лицом к стене. Удобно переносить время обеденного перерыва и работать, когда коллеги уходят обедать.

Учитесь слушать. Вы избежите серьёзных ошибок, повторений и переделок, если с первого раза будете стремиться получить исчерпывающие указания и сведения. Явившись на совещание к 14.30, хотя оно назначено на три часа, вы потеряете ценное время. Поэтому, прежде чем что-то сделать, уточните, где, когда, как, что, почему? Если что-то останется неясным, сразу же спросите.

Откажитесь от шаблона. Только потому, что мы всегда выполняли что-то одним определённым образом, мы подчас считаем, что это и есть самый лучший из возможных способов. Между тем всякую работу можно усовершенствовать, стоит только немного подумать. Если вы делаете что-то в последовательности А→Б→В→Г, попробуйте А→В→Б→Г — может быть, получится быстрее. Не передать ли другим часть простейших функций, не требующих особой квалификации? Нельзя ли воспользоваться какими-нибудь устройствами, чтобы сберечь время? Следует интересоваться, как другие экономят время.

Не упускайте из вида мелочи. Можно избежать небольших, но растрачивающих время задержек, если предупреждать наступление внезапных мелких кризисов. Это означает, что надо всегда иметь под рукой достаточный запас предметов, наиболее часто употребляемых в вашей работе, в вашем быту. Если надо, приобретите вторые ключи, очки, зонт, бритвенные лезвия и решайте с вечера, что наденете утром.

Приступайте к делу сразу же. Прежде чем приступить к работе, множество людей приводят в порядок свои столы, оттачивают все карандаши, какие только попадают на глаза, глядят в окно, погружаются в новости Сети и выпивают чашку кофе. Раз вы знаете, что надо делать, беритесь за дело сразу же.

Используйте время полностью. Всегда есть возможность немного увеличить свое производительное время, полнее используя его. Это значит, что время поездок, ожиданий, завтрака можно занять такими делами, как планирование своего дня, обдумывание предстоящих задач, просматривание записок, которые пригодятся в дальнейшей работе.

Следите за тем, на что тратите свободное время. Если игра в бадминтон, просмотр программы новостей или посещение сауны помогут вам отдохнуть и освежиться — прекрасно! Но не предавайтесь таким занятиям только потому, что так делают другие.

Меняйте занятия. Почти никогда тело не устаёт всё сразу. Обыкновенно устают лишь отдельные группы мышц. Меняя род занятий, вы сможете побороть ощущение усталости и сделать больше. Так, если несколько часов вы работали сидя, переключитесь на работу, которую можно сделать стоя или при которой надо двигаться. Вы весь день на ногах? Займитесь сидячей работой. Перемена сделает вас бодрее.

Начинайте раньше. Начиная день всего на 15–20 минут раньше привычного, вы зададите тон всему дню.

Ежедневно контролируйте выполнение намеченных дел. Сначала подведите итоги тому, что сделано за день, а уж потом составьте список дел на очередной день.

Обязательно перенесите на другой день то, что не успели сделать сегодня. Это можно назвать правилом перевёрнутой страницы.

Воспитывайте уважение к своему времени.

Приобретите привычку мысленно давать вашему времени какую-то оценку, и вы станете по-новому относиться к нему. Такой подход поможет судить о том, стоит ли

Тот, кто каждое утро планирует дела на день и последовательно выполняет этот план, видит, что планирование прокладывает для него путь в лабиринте очень насыщенной и деятельной жизни. Там, где нет плана, где контроль времени отдан на произвол случайностей, вскоре начинает царствовать хаос [1, с. 95]. Письменная форма планирования имеет ряд преимуществ [4, с. 82]. Письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти, а планы дня, которые держат в голове, легко отвергаются. Письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации к работе. Деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование программе дня.

В результате мы меньше отвлекаемся и больше побуждаемся заниматься только намеченными задачами. Благодаря контролю результатов дня у нас «не теряются» не-сделанные дела (их переносят на следующий день). За счёт письменной регистрации мы повышаем эффект от планирования, поскольку лучше оцениваем потребность во времени и «помехи», а также можем более реалистично планировать резервное время.

Последовательное планирование дня обуславливает совершенствование нашей личной методики работы. Самая простая форма плана на один день — обыкновенный лист бумаги, где нужно зафиксировать перечень планируемых на завтра дел.

Можно говорить о пяти этапах планирования на один день [4, с. 83]:

- а) составление списка задач;
- б) оценка деятельности выполнения этих задач;
- в) резервирование времени (в соотношении 60 : 40);
- г) принятие решений по приоритетам и перепоручению некоторых дел;
- д) контроль (учёт несделанного).

Опытному руководителю будет достаточно 10 минут для составления такого плана.

Дела нужно планировать и выполнять в порядке убывания их важности (приоритетности), начиная день с дела № 1. Не стоит думать, что руководитель — единственный хозяин своего времени. Поэтому при планировании задач дня рекомендуется 40% времени оставлять в резерве [2].

Критерии отнесения задач к приоритетным могут быть такие:

- ♦ могу ли я, выполнив какую-либо задачу, решить сразу несколько проблем;
- ♦ с помощью каких дел я могу внести максимальный вклад в достижение целей фирмы;
- ♦ выполнение каких задач принесёт мне наибольшую пользу;
- ♦ невыполнение каких задач может иметь самые плохие последствия.

Если формы для планирования дел на день собрать в блокнот, получим ежедневник, тогда планы дня будут сохраняться, их можно будет анализировать.

Литература

1. Адаир Д. Эффективный тайм-менеджмент. — М. : Эксмо, 2004.
2. Дункан Т. 8 ловушек времени. — М. : Эксмо, 2008.
3. Ежедневник менеджера / сост. С.Д. Резник, А.Е. Черников. — М. : ИНФРА-М, 2012.
4. Зайверт Л. Ваше время — в ваших руках. — М. : Экономика, 1990.
5. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — М. : Тан-дем, 2008.
6. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. — Минск : Попурри, 2003.
7. Резник С.Д., Бондаренко В.В., Удалов Ф.Е. Персональный менеджмент : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2012.
8. Ректоры России: система и механизмы профессионального становления : монография / под. ред. Резника С.Д. — М. : ИНФРА-М, 2013.

Статья поступила в редакцию 17 сентября 2012 г.

ДИСКУССИОННЫЙ КЛУБ

Ковалёв В.А.,

д.э.н., профессор кафедры
маркетинга и рекламы Омско-
го государственного универ-
ситета им. Ф.М. Достоевского,
kovalev_omsk@list.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ: ПРОДОЛЖЕНИЕ ДИСКУССИИ

Проблема парадоксальности, или противоречивости, менеджмента, очевидно, родилась вместе с ним. Наиболее насыщенной противоречиями представляется теория стратегического менеджмента. Очевидно, что причина этого кроется в том, что разработка, реализация и корректировка стратегии остаются наименее формализованным разделом науки управления. Истоки и последствия парадоксальности стратегического менеджмента исследовались как иностранными, так и отечественными специалистами, в частности Б. Де Витом, Р. Майером, М. Рейнором, И. Гурковым [3], В. Марковой [4] и другими.

Почему же мы неизбежно сталкиваемся с противоречивостью стратегического менеджмента? М. Рейнор справедливо отмечает, что реализация любой стратегии происходит в условиях неопределённости, что позволяет говорить о везении и невезении как об одном из ключевых факторов стратегического менеджмента. Нарушение рыночного равновесия предсказать невозможно, например, в силу влияния технологических и правовых факторов. Результатом неопределённости становится существование стратегических парадоксов, или противоречий, на различных уровнях и в различных составляющих деятельности организации [5].

Сравнительно недавно Б. Де Вит и Р. Майер обобщили существовавшие взгляды на противоречия стратегического менеджмента, характерные для различных его компонентов, а именно: целей организации, условий формирования и реализации стратегии, содержания стратегии (формирования стратегии) и стратегического процесса (реализации стратегии). Б. Де Вит и Р. Майер оперируют термином «tension», который дословно можно перевести как «натяжение» или «напряжение». Полагаю, что в контексте стратегического менеджмента целесообразно использовать термин «противоречия». Де Витом и Майером описано десять стратегических противоречий.

Противоречивость целей организации обусловлена поиском приемлемого компромисса между прибылью и социальной ответственностью бизнеса. Условия формирования и реализации стратегии приводят к противоречиям по следующим направлениям: компания ориентируется, как правило, либо на формирование отрасли, либо на адаптацию к существующим отраслевым «правилам игры». Международный контекст формирования и реализации стратегии приводит к выбору между глобальной

Ключевые слова:

стратегический менеджмент,
стратегия предприниматель-
ства

конвергенцией и локальной дифференциацией. Организационные решения балансируют между авторитарностью, лидерством и развитием самоорганизации.

Формирование стратегии, по мнению Б. Де Вита и Р. Майера, характеризуется выбором между конкуренцией, противостоянием или кооперацией с другими участниками рынка. Корпоративная стратегия является результатом выбора между автономной конкуренцией на отдельных рынках и синергетически ориентированной конкуренцией на уровне корпораций. Отдельные бизнес-стратегии формируются исходя из собственных возможностей (в этом случае потребители «покупают то, что дают») или из потребностей рынка.

Процесс реализации стратегии характеризуется противоречивым выбором между логикой и интуицией, между планированием и инкрементализмом. Более того, подразумеваемые стратегическими решениями изменения или эволюционны, или, что более вероятно, имеют революционный характер [1; 2].

Эти авторы рассматривают парадокс лишь как одно из четырёх проявлений стратегических противоречий. Во-первых, стратегические противоречия рассматриваются как загадка или головоломка (puzzle), то есть как ситуация, имеющая единственное оптимальное решение. Во-вторых, противоречие может рассматриваться как дилемма, подразумевающая наличие двух противоположных, логичных, но не сравнимых, решений, зависящих от специфических обстоятельств. Третье проявление стратегических противоречий — компромисс, подразумевающий выбор из множества решений, каждое из которых будет оптимальным, но не идеальным. Наконец, собственно парадокс как результат стратегических противоречий, то есть ситуация с одновременным влиянием двух противоположных, часто взаимоисключающих факторов. В данной ситуации не представляется возможным найти решение, интегрирующее эти факторы, можно лишь временно сбалансировать их влияние [1]. Фактически стратегическая гибкость, являющаяся ключевым инструментом взаимодействия с неопределённостью внешней среды, будет обусловлена исключительно «компромиссной» трактовкой противоречий [5].

В сфере малого и среднего бизнеса стратегический менеджмент существенно ближе к интуитивным практикам, нежели к формализованным научным подходам. Исследование, проведённое нами совместно с коллегами из университета г. Хаддерсфилда и Ассоциации менеджмента АВЕ (Великобритания) (и направленное на проблемы прогнозирования в предпринимательской среде), дало, можно сказать, «побочный» эффект и привело нас к проблематике противоречивости стратегического менеджмента. В ходе исследования было опрошено 154 собственника, самостоятельно управляющих реально функционирующими малыми и средними компаниями.

Существование стратегического противоречия «специализация — универсальность» характерно не только для малого и среднего бизнеса. Так, крупнейшие представители пищевой промышленности Омской области, компании «Оша», «Омский бекон», «Омсквинпром», «Сибирская птицефабрика» на протяжении последнего десятилетия предпринимали попытки организовать разветвлённую сетевую фирменную торговлю. Например, в 2004 г. на территории Омской области было семь магазинов «Омский бекон» или «Сибирская птицефабрика», и компания декларировала планы по дальнейшему расширению этого направления. Но уже в 2008 г. 13 магазинов, поменявшие собственника, но работавшие под «старыми» брендами, оценивались как «неперспективные для развития в продуктовом ритейле».

Подобный формат розничной торговли не выдержал в нашем регионе конкуренции со «специалистами» — сетевыми, в первую очередь федеральными, операторами розничного рынка, которые предлагают потребителям широчайший ассортимент товаров. Предпринимались различные попытки оживить этот проект. В 2010 г. «Омский бекон» направил обращение в администрацию г. Омска с предложением воссоздать в Омске

собственную торговую сеть из 15–20 магазинов, ориентированную на «продукцию социально значимого направления», но дальше концептуальной стадии и обоснования политической целесообразности проект уже не развивался. В 2012 г. фирменная розничная торговля региональных производителей практически была незаметна на рынке. На сегодняшний день дистрибуция этих компаний ориентирована на оптовых партнёров, сохранены отдельные фирменные отделы в продовольственных магазинах, мини-магазины «у дома».

Универсальность и специализация имеют своих сторонников и в спорте. Так, на зимней Олимпиаде 2010 г. в Ванкувере (Канада) Россию представляли 176 спортсменов в 7 видах спорта. Было завоевано 15 медалей в 7 видах спорта (3 золотых, 5 серебряных и 7 бронзовых). Сборная нашей страны заняла самое низкое, 11-е, место и завоевала наименьшее число золотых медалей за всю историю участия в зимних Олимпиадах. В то же время ярким примером эффективной специализации стала команда Южной Кореи, которая на зимних Олимпийских играх 2010 г. была представлена 45 спортсменами в 5 видах спорта. Спортсмены Южной Кореи завоевали 14 медалей: 6 золотых (2 – шорт-трек, 3 – конькобежный спорт, 1 – фигурное катание), 6 серебряных (4 – шорт-трек, 2 – конькобежный спорт) и 2 бронзовых (шорт-трек). Итог – 5-е место в медальном зачёте за счёт всего лишь трёх, а можно сказать, и двух видов спорта.

Примеров «универсализации» стратегических ориентиров крупного бизнеса достаточно. В частности, сегодня мы видим, как ведущие участники рынка мобильной связи, например оператор МТС и ритейлер «Связной», начали предоставление финансовых услуг на базе собственной широкой розничной сети. «Почта России» постоянно расширяет спектр предоставляемых услуг, выходя за рамки «традиционной» деятельности.

Однако, по нашим оценкам, именно в малом и среднем бизнесе ориентация при принятии стратегических решений на специализацию или универсальность является критической. По результатам нашего исследования, 132 из 154 предпринимателей (86%) в течение 2–3 лет после выхода компании на рынок предпринимали действия, направленные на диверсификацию деятельности. При этом 83 предпринимателя из этой группы (63%) затруднились дать однозначную оценку своим решениям и действиям, что, как мы полагаем, является следствием противоречивости экономических и организационных результатов.

Целесообразно говорить о введении в систему стратегических противоречий ещё двух, близких по своей природе, пар противоречий. Один из выводов заключается в том, что корпоративная стратегия предпринимательских структур – это, как правило, постоянный поиск баланса между специализацией и универсальностью бизнеса. На стадии формирования и развития бизнеса ограниченность ресурсов, в том числе и организационных, приводит, как правило, к ярко выраженной специализации компании, ориентирующейся на довольно узкий рыночный сегмент и производящей относительно узкий ассортимент товаров и услуг. В ряде случаев специализация бизнеса используется как доказательство профессионализма компании и материализации предоставляемых услуг.

В случае наращивания потенциала компании многие предприниматели начинают рассматривать варианты диверсификации бизнеса. Этому, полагаю, есть две причины. Первая, относительно объективная, – основанное на здравом смысле и научных положениях стремление обезопасить собственный бизнес от различного рода рисков, присущих узкой специализации, повысить прибыль, достичь положительных синергетических эффектов (табл. 1). Возможные потенциальные проблемы и ограничения, связанные с диверсификацией, прежде всего распыление ограниченных ресурсов и сложность контроля усложняющихся бизнес-процессов, зачастую или недооцениваются, или отходят на второй план под натиском предпринимательской инициативы и оптимизма.

Таблица 1

Преимущества и ограничения стратегий специализации и универсальность

Стратегический ориентир	Преимущества/ Возможности	Ограничения/ Потенциальные проблемы
Универсальность	Выход на новые рынки, сегменты, ниши Увеличение прибыли Синергетические эффекты (например, узнаваемость бренда)	Необходимость обеспечения концептуального единства управления Увеличение количества объектов контроля, изменение содержания контроля Распыление, распределение ресурсов (как правило, ограниченных)
Специализация	Концентрация ресурсов Профессионализм	Зависимость от отраслевых, региональных рисков Сложность диверсификации по мере углубления специализации

Вторая, субъективная, причина диверсификации – стремление к постоянному развитию как традиционное проявление предпринимательского поведения, с одной стороны, и как ответ на специфическое эмоциональное давление со стороны бизнес-сообщества. Предприниматели, как правило, сталкиваются с подобным давлением, навязывающим постоянное развитие как неотъемлемый элемент предпринимательского успеха. Именно в предпринимательской среде стабильность нередко трактуется как следствие неудач в бизнесе и как неприемлемый жизненный или коммерческий ориентир.

Таким образом, предприниматель сталкивается с дилеммой, осуществлять ли деятельность компании в рамках существующего формата и взаимодействовать со «своими» потребителями или же ставить и решать задачи развития, в ряде случаев не имея для этого объективных экономических и организационных предпосылок. Противоречие «развитие – стабильность» в рамках процесса формирования стратегии является одним из ключевых с позиций выживания бизнеса. Недооценка рисков диверсификации, объёма требуемых для этого ресурсов, по моим оценкам, – одна из наиболее распространённых причин окончательного ухода небольших компаний с рынка. Как следствие, жизненный цикл предпринимательской структуры можно представить как систематические колебания между «специализацией» и «универсальностью» (рис. 1).

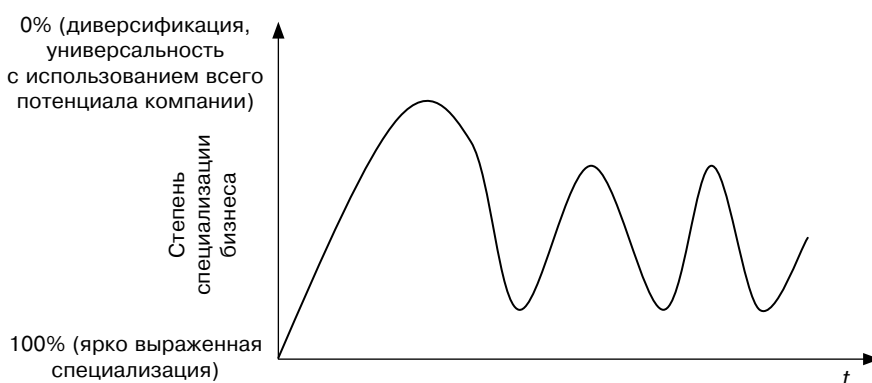


Рис. 1. Жизненный цикл компании. Аспект: специализация – универсальность

Таким образом, дополненная концепция Б. Де Вита и Р. Майера включает 12 стратегических противоречий (табл. 2). В рамках компонента «содержание стратегии» и в контексте формирования корпоративной стратегии целесообразно ввести противо-

речия «развитие — стабильность» и «универсальность — специализация». В то же время не вызывает сомнений, что данная дискуссия достаточно далека от завершения. Возможно, она бесконечна.

Таблица 2

Стратегические противоречия

Компонент стратегии	Место возникновения парадокса	Противоречия
Стратегический процесс (реализация стратегии)	Стратегическое мышление	Логика – творчество
	Внедрение стратегии	Планирование – инкрементализм
	Управление изменениями	Революция – эволюция
Содержание стратегии (формирование стратегии)	Бизнес-стратегии	Ориентация на рынок – ориентация на ресурсы
	Корпоративная стратегия	Автономия – синергия
		Универсальность – специализация
		Развитие – стабильность
	Отраслевая (кластерная) стратегия	Конкуренция – кооперация
Условия формирования и реализации стратегии	Отраслевой контекст	Формирование отрасли – адаптация
	Организационный контекст	Контроль – хаос
	Международный контекст	Глобализация – локализация
Цель организации	Цель организации	Прибыль – социальная ответственность

Литература

1. De Wit B., Meyer R. Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. London: International Thomson Business Press, 1999.
2. De Wit B., Meyer R. Dimensions of Corporate Strategy: Framing the real issues // Annual Conference on Corporate Strategy. March 11–12, 2005. Vallendar, Germany.
3. Гурков И.Б. Раскрывая стратегический генотип российских компаний: результаты курса «Теоретические проблемы корпоративной стратегии» [Электронный ресурс]. URL: www.gurkov.ru/ten_theor/Entroduction.pdf (дата обращения 11.08.12).
4. Кузнецова С.А., Маркова В.Д. Эволюция развития и парадоксы стратегического менеджмента // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. Том 10. Вып. 2. – Новосибирск, 2010. – С. 5–12.
5. Рейнор М. Стратегический парадокс. – М. : Юрайт, 2009.

Статья поступила в редакцию 31 января 2013 г.



ПОДПИСКА В РЕГИОНАХ

Город	Название организации	Телефон/факс
Барнаул	Центр Поддержки Бухгалтеров	32-21-26, 36-21-62
Белгород	ИП Большакова В.Н.	29-31-43
Великий Новгород	«НовБизнес»	33-88-26
Воронеж	«БЭСТ-Пресса»	51-20-48
Екатеринбург	«Урал-Пресс»	62-65-43, 62-53-95
Иркутск	Центр финансово-экономической информации	25-01-21, 25-01-22
Казань	«Пресса для Вас»	291-09-99
Калининград	«Пресса-Подписка»	53-50-81
Калининград	ИП Юрина А.З.	99-18-07, 99-18-08
Киров	АПА «Вятка-Инфо»	50-45-06
Киров	«Деловая Пресса»	67-32-00, 67-60-38
Красноярск	«Фирма «Алзар»	90-32-38, 91-31-82
Красноярск	«Начало Дня»	65-23-06, 21-50-88
Купавна	«Один-2»	204-39-47 (доб. 486)
Минск	ИП Платонов Н.А.	268-52-14, 268-52-15
Мурманск	«АСОТ Центр Сервис»	47-63-99, 45-04-27
Мурманск	Агентство подписки «РИО-Мурманск»	45-15-17, 47-71-97
Набережные Челны	Агентство «Дайджест»	39-39-03, 39-65-30
Новосибирск	«Профпресс»	51-26-53, 46-53-61
Новосибирск	«Премиум»	71-03-73, 71-54-63
Ногинск	«Один-2»	4-32-51
Реутов	«Альтернативная подписка»	979-86-27
Ростов-на-Дону	«Росбизнеспресс»	64-18-12
Самара	«Волга-Пресс»	73-59-97
Саратов	АДИ «Орикон-Пресс»	52-44-36, 51-83-65
Санкт-Петербург	«Союзпечать-Курьер»	786-50-08, 786-65-68
Тольятти	Агентство «Деловая пресса»	68-09-98, 66-49-34
Тула	«МШК-Тула»	36-46-88
Тюмень	«ТюмБИТ»	27-36-22, 75-96-68
Тюмень	«Деловая Пресса»	67-32-00
Чебоксары	«Прессмарк»	55-10-57, 55-10-93
Челябинск	ООО «Агентство «Альтернатива»	62-74-24, 36-12-58
Челябинск	«Прессбюро»	68-98-77
Электросталь	«Один-2»	3-99-91
Якутск	«АКИА»	42-09-48
Ярославль	ИП Ларичева Н.В.	241-50-97

Полужирным шрифтом выделены организации, осуществляющие курьерскую доставку.

Уважаемые читатели!

Вы можете оформить адресную подписку на 2013 г. на журнал «Менеджмент в России и за рубежом» в редакции (на полугодие — 5430 руб.; на весь год — 10860 руб.), для чего вышлите нам заявку на получение счёта, в которой обязательно укажите полное наименование организации (Ф.И.О. покупателя), ИНН, КПП, юридический и почтовый (с индексом) адреса, контактный телефон (с кодом) по адресу: 121096, Москва, а/я 58, «Финпресс» или электронной почтой opt@dis.ru.

Вы также можете подписаться на журнал в любом почтовом отделении.

**Индексы по каталогу агентства «Роспечать» — 80965 (полугодие), 80966 (год);
по каталогу «Пресса России» — 38867 (полугодие), 34097 (год);
по каталогу «Почта России» — 99688 (полугодие), 61954 (год).**

**Наши банковские реквизиты
(для адресной подписки в издательстве):**

ИНН 7708085519 КПП 770801001 ЗАО «ФИНПРЕСС»
р/сч. 40702810900031062641 в ОАО «УРАЛСИБ»
г. Москва, кор./сч. 30101810100000000787 БИК 044525787.

Справки о поступлении денежных средств за подписку и об отправке номеров журнала по тел.: (499) 168-39-39, (495) 964-97-57.

Издательство «Финпресс»

Адрес редакции:

107392, г. Москва, ул. Просторная, 4.

Почтовый адрес:

121096, г. Москва, а/я 58.

Тел.: (499) 148-81-34,

(499) 148-99-70 (по вопросам размещения рекламы).

E-mail: red@dis.ru

Web-сайт: <http://www.dis.ru>

Рег. свидетельство ПИ № 77-3891 от 30.06.2000

© Издательство «Финпресс», 2013

Главный редактор

Хачатуров А.Е., д. э. н., профессор

Зам. главного редактора

Белковский А.Н.

Ответственный секретарь

Федюхина Г.И.

Полное или частичное воспроизведение или размножение каким-либо способом материалов, опубликованных в журнале, допускается только с письменного разрешения издательства «Финпресс».

Цена свободная

Подписано в печать 12.03.2013.

Тираж 5200 экз. Объём 9 п. л. Формат 70 × 108/16.

Заказ № ЗАО «Финпресс». 121096, г. Москва, а/я 58.

Тел.: (499) 148-81-34.

Отпечатано с готового оригинал-макета
в типографии газеты «Красная звезда».