

**МАТЕРИАЛЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЗАОЧНОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ**

**ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ  
И СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Часть I**

Новосибирск, 2012 г.

УДК 33  
ББК 65  
П 78

**П 78 «Проблемы экономики и современного менеджмента»:**  
материалы международной заочной научно-практической  
конференции. Часть I. (22 февраля 2012 г.) — Новосибирск:  
Изд. «Сибирская ассоциация консультантов», 2012. — 152 с.

ISBN 978-5-4379-0049-9

Сборник трудов международной заочной научно-практической конференции «Проблемы экономики и современного менеджмента» отражает результаты научных исследований, проведенных представителями различных школ и направлений современной экономики и менеджмента.

Данное издание будет полезно аспирантам, студентам, исследователям в области практической экономики и менеджмента и всем интересующимся актуальным состоянием и тенденциями развития данного направления науки.

ББК 65

ISBN 978-5-4379-0049-9

## **Оглавление**

<b>Секция 1. Банковское и страховое дело</b>	<b>6</b>
ТЕДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СТРАХОВОГО РЫНКА В РОССИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ Дьяченко Галина Борисовна	6
ПРОЕКТИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ В СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПЕРИОД КРИЗИСНОЙ ЭКОНОМИКИ Колесникова Татьяна Владимировна	11
БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ Кузьмин Николай Сергеевич	14
<b>Секция 2. Бухгалтерский, управленческий учет и аудит</b>	<b>18</b>
ПРОБЛЕМЫ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПО ТРЕБОВАНИЯМ МСФО И НЕКОТОРЫЕ ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ Логонова Тамара Валентиновна	18
РАЗРАБОТКА ОТЧЕТНЫХ ФОРМ В РАМКАХ ФОРМИРОВАНИЯ МЕТОДОЛОГИИ СЕГМЕНТАРНОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ И НАЦИОНАЛЬНЫМ СТАНДАРТАМ Мусатова Мария Андреевна	23
<b>Секция 3. Инновационные подходы в современном менеджменте</b>	<b>29</b>
ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Толстых Людмила Петровна Плотникова Екатерина Николаевна	29
ОБОСНОВАНИЕ ИНТЕГРАЦИОННОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫМИ РИСКАМИ Боброва Надежда Михайловна Васильева Екатерина Елисеевна	36

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА Глухова Надежда Николаевна	41
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КОНСАЛТИНГ КАК ИННОВАЦИЯ В СИСТЕМЕ СПЕЦИАЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Гусева Марина Николаевна	45
ИННОВАЦИОННАЯ ВОСПРИИМЧИВОСТЬ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ Климачева Анастасия Геннадьевна Перерва Ольга Леонидовна	52
МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ Крутова Александра Валентиновна Ахметова Марина Игоревна	57
РОЛЬ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ Напойкина Екатерина Александровна	64
<b>Секция 4. Маркетинг</b>	<b>69</b>
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РАБОТЫ С ПОКУПАТЕЛЯМИ КАК ИСТОЧНИК УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ Давыдкина Ирина Борисовна	69
<b>Секция 5. Операционный менеджмент</b>	<b>78</b>
ОБ ОДНОЙ ЗАДАЧЕ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА Богомольный Михаил Аркадьевич	78
УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМИ ТРАНСПОРТНЫМИ ПОТОКАМИ КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ Кузнецов Павел Александрович	83
<b>Секция 6. Стратегический менеджмент</b>	<b>87</b>
РОЛЬ КАПИТАЛА ЗНАНИЙ В СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ Ибрагимов Эрнест Энверович	87

СТРАТЕГИЯ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ Байзигитов Булат Рашитович Низамова Гульнара З.	93
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В АВТОДОРОЖНОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ Богомольный Михаил Аркадьевич	103
<b>Секция 7. Теория современного менеджмента</b>	<b>108</b>
ФРАКТАЛЬНЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ ВЛИЯНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА КУЛЬТУРУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ОРГАНИЗАЦИИ Бодункова Анна Григорьевна Черная Ирина Петровна	108
КРИТЕРИИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ Королёва Ольга Вячеславовна	115
<b>Секция 8. Теория управления экономическими системами</b>	<b>119</b>
ОЦЕНКА МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ Живаева Татьяна Викторовна	119
ПОТЕНЦИАЛ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ Ойленбах Раиса	125
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ СТРУКТУР С УЧЁТОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АСПЕКТА Пестрякова Екатерина Максимовна	130
ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ АВТОРЕЦИКЛИНГА НА МЕЗОЛОГИСТИЧЕСКОМ УРОВНЕ Петрова Анна Игоревна	139
УСТАНОВЛЕНИЕ ГРАНИЦ ДОПУСТИМОГО РИСКА ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ Ушакова Надежда Владимировна Владимирова Татьяна Юрьевна	147

## СЕКЦИЯ 1.

### БАНКОВСКОЕ И СТРАХОВОЕ ДЕЛО

#### ТЕДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СТРАХОВОГО РЫНКА В РОССИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

*Дьяченко Галина Борисовна*

*канд. экон. наук, доцент АФ НИУ «БелГУ», г. Алексеевка  
E-mail: [dyachenko@af.bsu.edu.ru](mailto:dyachenko@af.bsu.edu.ru)*

За последние годы страховой рынок в России прошел путь от «серой» и непрозрачной сферы деятельности до важнейшего сегмента экономики, о необходимости развития которого заговорили на самом высоком уровне, так как посредством страхования человек реализует одну из важнейших своих потребностей - потребность в безопасности.

Благодаря страхованию снижается степень такой зависимости, когда человеческие ошибки или злой умысел, просто стихийные бедствия могут поставить отдельную жизнь, семью, бизнес на грань катастрофы.

Несмотря на то, что по основным макроэкономическим показателям Российский страховой рынок значительно уступает развитым странам он вышел на новый этап своего развития, поскольку поменялись идеология страховых компаний и их целевые ориентиры.

Как показывает опыт, динамика российского страхового рынка тесно связана с развитием экономики. Можно констатировать, что страхование колеблется вместе со всей остальной российской экономикой. В этой связи показательна динамика страхового рынка в кризис [1].

*Таблица 1.*

**Основные изменения, произошедшие  
на российском страховом рынке**

<b>Направления изменений</b>	<b>До кризиса</b>	<b>После кризиса</b>
Перспективные сегменты	Розница и банкострахование — локомотивы роста страхового рынка	Лидеры падения и наиболее проблемные сегменты рынка — страховая розница и банкострахование. Усредненный комбинированный коэффициент убыточности-нетто розничных компаний в 2009 году составил 106,9%, увеличившись по сравнению с 2008 годом на 6,5 п. п. Усредненные темпы падения взносов розничных страховщиков в 2009 году составили — 12 %, одновременно темпы прироста взносов корпоративных страховщиков были равны +7 %
Ориентированность бизнеса страховщиков	Ориентация на посредников (банки, автосалоны, брокеров, агентов), так как они обеспечивают быстрый прирост бизнеса	Посредники дискредитированы (их бизнес резко сократился в результате падения кредитования, сокращения продаж новых автомобилей, увеличилось число случаев мошенничества среди брокеров и страховых агентов) и уже не могут диктовать свои условия страховым компаниям. Ориентация на страхователя — обновление и расширение страховых продуктов, более активное использование франшизы, введение бюджетных страховых продуктов, развитие прямого страхования.
Стратегия страховых компаний	Захват рыночной доли. Основные целевые показатели — объем полученных взносов, доля рынка, темпы роста взносов. В результате продаж с максимальным мультипликатором	Выживание. Основные целевые показатели – ликвидность, убыточность, рентабельность. В результате оптимизация бизнес — процессов, реструктуризация

Начало нового этапа развития страхового рынка связано с постепенным выходом сектора из кризиса и изменением отношения государства к страховой отрасли. В 2010 году были приняты или активно обсуждались законопроекты, которые будут определять ускоренное развитие страхового рынка на ближайшие 3—5 лет.

Для оценки уровня развития страхового рынка Российской Федерации, необходимо сравнить значения основных макроэкономических индикаторов проникновения страхования в экономику страны.

*Таблица 2.*

**Сопоставление российских и мировых показателей уровня проникновения страхования в экономику в 2011 году**

<b>Показатель</b>	<b>Российский страховой рынок</b>	<b>Мировой страховой рынок</b>
Взносы всего по отношению к ВВП, %	2,5	7,0
Взносы по видам иным, чем страхование жизни, по отношению к ВВП, %	2,5	3,0
Взносы по страхованию жизни по отношению к ВВП, %	0,0	4,0
Взносы всего на душу населения, долл.	280,9	595,1
Взносы по видам иным, чем страхование жизни, на душу населения, долл.	276,4	253,9
Взносы по страхованию жизни на душу населения, долл.	4,5	341,2

В целом уровень проникновения страхования в мире составляет от 6 до 16 %. В Российской Федерации данный показатель значительно ниже в 2010 г. он составил 2,29 %, в 2011 г. — 2,56 %. этому способствует, прежде всего, низкий уровень проникновения страховых услуг в сфере добровольного страхования на российский страховой рынок. Кроме этого причины слабости рынка страхования в России кроются в низком уровне сбережения российского населения.

Помимо выше перечисленных причин, существует множество факторов оказавшие влияние на динамику взносов в различных видах страхования в России — падение производства и снижение объемов кредитования, сокращение доходов населения, ослабление курса рубля и инфляция, изменения в законодательстве, касающиеся обязательных и вмененных видов страхования, а так же недоверие населения к страховым



компаниям. Так за последние два года (2010 и 2011 г.) только 72 % от общего числа клиентов, получивших выплату в страховой компании, полностью или в основном удовлетворены размером выплаты и качеством обслуживания. Полностью удовлетворены выплатой и сервисом всего лишь 51 % от числа тех, кто получал выплату и определился с оценкой обслуживания.

Поэтому для обеспечения как экономической, так и психологической защиты хозяйствующих субъектов необходимо обеспечить повышение роли страхования в системе социально-экономических и финансовых отношений.

По мнению специалистов в 2012 году со вступлением в силу новых законов и реализации прочих мер по стимулированию спроса на страхование начнется новый этап бурного роста российского страхового рынка.

По оценкам «Эксперта РА», если будут реализованы все обсуждаемые в настоящий момент меры и законопроекты по введению новых обязательных видов страхования и стимулированию добровольного спроса на страхование, объем страхового рынка в 2013 году может достигнуть 1 230 млрд. рублей, увеличившись по сравнению с 2010 годом в 2,2 раза. В результате объем взносов, собираемых в рамках обязательных видов страхования (без учета ОМС), составит порядка 500 млрд. рублей (100 млрд. рублей в 2010 году) [2].

Реальные темпы роста страхового рынка в России будут находиться между оптимистичным и пессимистичным прогнозами в зависимости от принятия законов о введении новых обязательных видов страхования и реализации мер по стимулированию добровольного спроса на страхование. К примеру, при пессимистичном прогнозе — если страховые законопроекты приниматься не будут — предполагается рост взносов к 2013 году до 840 млрд. рублей, или в 1,5 раза. При этом объем взносов по обязательным видам страхования будет составлять порядка 200 млрд. рублей.

*Таблица 3.*

**Прогноз темпов прироста страховых взносов в 2013 году по отношению к 2010 году, %**

	<b>Оптимистичный прогноз</b>	<b>Пессимистичный прогноз</b>
Добровольные виды страхования	60	41
Обязательные виды страхования	411	107
Всего	124	53

Тенденции формирования страхового рынка показывают, что отечественный страховой рынок имеет мощный потенциал. Особым условием его развития является понимание и стимулирование страхования как специализированной отрасли по стабилизации экономики [3].

Ведь именно с помощью создания эффективной системы страховой защиты имущественных интересов физических и юридических лиц происходит формирование необходимой для экономического роста надежной и устойчивой хозяйственной среды. Однако принуждение потребителей к приобретению страховых услуг не всегда является действенным методом для их продвижения. Чаще намерение потенциальных страхователей пользоваться услугами страховщиков продиктовано собственной оценкой степени угрозы каждого отдельного риска, а также потенциального ущерба, связанного с ним.

Создание стабильной национальной системы страхования поможет создать эффективный механизм по предупреждению и противодействию, существующим и внезапно возникшим опасностям и угрозам. Для этого необходимо решение следующих задач:

- укрепление стабильности и надежности страховщиков;
- государственное регулирование и надзор за тарифной политикой страховщиков;
- совершенствование правовых основ деятельности участников страхового рынка;
- формирование направлений и подходов к осуществлению как добровольных и обязательных, так и вмененных видов страхования с учетом региональных потребностей;
- создание благоприятного налогового режима в целях стимулирования развития страховой отрасли;
- совершенствование качества отраслевого образования с учетом перехода на двухуровневую систему вузовского образования.

### **Список литературы:**

1. Аналитический ежегодник «Экспертиза страхового рынка» 2011 г.
2. Аналитическое исследование «Эксперт РА» «Будущее страхового рынка России».
3. Ведмедь И. Прогнозирование макроэкономических индикаторов развития страхового рынка Российской Федерации в 2010 г. с использованием методов имитационного моделирования // Страховое дело. 2010. № 3.
4. Маркетинговое исследование рынка в России [Электронный ресурс] — режим доступа <http://expert-rating.ru> (дата обращения 11.01.2012 год)
5. Страхование от Росгосстрах [Электронный ресурс] — режим доступа <http://www.rgs.ru> (дата обращения 20.12.2011 год)
6. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» [Электронный ресурс] — режим доступа <http://www.gaexpert.ru> (дата обращения 08.01.2012 год)

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ В СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПЕРИОД КРИЗИСНОЙ ЭКОНОМИКИ

*Колесникова Татьяна Владимировна*

*канд. экон. наук, ассистент кафедры страхования  
и управления рисками БГУЭП, г. Иркутск*

*E-mail: [tata-kol1982@yandex.ru](mailto:tata-kol1982@yandex.ru)*

В условиях постоянно меняющихся запросов, технологий, конкурентного окружения и экономических явлений страховой организации для поддержания темпов роста и сохранения доходов следует совершенствовать предлагаемый рынку ассортимент страховых продуктов. Вопросы формирования и совершенствования ассортиментной политики неразрывно связаны с определением образа страхового продукта, который будет создаваться с учетом потребностей рынка.

В маркетинге продуктом называется все, что может быть предложено к потреблению на рынке и предназначено для удовлетворения конкретных потребностей [2, с. 34, 41]. Под страховым продуктом нами понимается рыночное предложение страховщика, ориентированное на удовлетворение потребностей потенциальных клиентов по поводу предоставления полной и качественной страховой защиты в рамках договорных отношений со страхователем, с возможным предоставлением дополнительных услуг для усиления восприятия такого предложения.

Каждый из элементов комплекса маркетинга включает в себя определенные компоненты (характеристики), которые представляют собой набор вопросов, по которым следует принимать решение в процесс управления комплексом маркетинга [1, с. 30, с. 42]. Страховой продукт несет в себе определенные выгоды и преимущества для страхователей и обладает различными характеристиками, которые служат для оценки со стороны потребителя, как при его приобретении, так и при дальнейшем пользовании.

К экономическим характеристикам страхового продукта следует относить:

- размер страховой суммы,
- размер франшизы,
- страховой тариф,
- размер страховой премии,
- инвестиционный доход и бонусы по договорам страхования жизни.

В технические характеристики страхового продукта следует включить:

- уровень предоставляемых гарантий (страховая сумма),
  - наличие франшизы,
  - правила страхования,
  - оформление договора страхования и/или наличие страхового полиса,
  - условия выплаты страхового возмещения (обеспечения).
- Качественные характеристики страхового продукта могут быть представлены следующим образом:
- формирование и обеспечение покупательского предпочтения к торговой марке (бренду) страховой организации среди конкурентов на страховом рынке;
  - качественное обслуживание клиентуры;
  - внешнее оформление продукта (рекламные носители информации, упаковка).

Ассортиментная политика в деятельности страховщика будет, в первую очередь, зависеть от того, на каком сегменте рынка осуществляет свою деятельность компания. Так, если обратиться к нормам российского страхового законодательства, то можно определить, что страховщик может производить и предлагать на страховом рынке лишь ограниченный перечень страховых продуктов. Известно, что если страховая организация осуществляет свою деятельность на рынке имущественного страхования, то ей запрещено предлагать страховые продукты на рынке страхования жизни. В этой связи при рассмотрении вопросов формирования ассортиментной политики для страховщика, например, предлагающего страховые продукты на рынке страхования жизни, становится важным помнить о долгосрочном характере договора страхования.

Специфика ассортиментной политики в страховании определяется следующими факторами:

- лучшие возможности для дифференциации предлагаемых услуг;
- характерный для финансовых рынков консерватизм, как продавцов, так и покупателей в отношении принципиально новых услуг;
- стремление большинства страховщиков воздерживаться от радикальных инноваций в области ассортиментной политики и принимать соответствующие решения на основе изучения уже имеющегося чужого опыта (бенчмаркинг);
- для российской практики — худшие возможности для оценки возможных изменений в структуре спроса на страховые продукты как одно из проявлений информационной непрозрачности отечественного страхового рынка;

- ограниченный платежеспособный спрос на услуги страховщика.

Стратегическими приоритетами в ходе проектирования ассортиментной политики в условиях кризиса для страховщика выступают: увеличение сбыта за счёт оптимизации структуры ассортимента страховых продуктов; достижение конкурентного преимущества за счёт более привлекательного ассортимента; снижение издержек, связанных с содержанием ассортимента; формирование имиджа компании путем позиционирования ассортимента.

Успешная реализация ассортиментной политики призвана обеспечить поиск верного решения различного рода прикладных задач для страховщика:

- обеспечение постоянного расширения клиентуры за счет предложения набора страховых и дополнительных услуг, наиболее привлекательных для нее на данный момент времени;
- обеспечение роста прибыли страховщика за счет увеличения объема продаж;
- минимизация ассортиментных рисков.

В процессе проектирования ассортиментной политики в условиях кризиса страховщик должен соблюдать ряд требований:

- высокая гибкость, отражающая быстрое изменение структуры спроса на современном рынке;
- необходимость постоянной привязки планируемого страхового ассортимента к индивидуальным потребностям избранной клиентской группы;
- общая ориентация на возможность последующей интеграции отдельных услуг, входящих в планируемый ассортимент, в целевые пакеты, отражающие специфические потребности конкретных клиентских групп;
- учет не только текущего, но и перспективного спроса при формировании решений об изменении предлагаемого ассортимента страховых продуктов;
- постоянная взаимосвязь ассортиментной политики с другими направлениями стратегии маркетинга, особенно с ценовой политикой.

В массовых видах страхования ценовая политика компании может сильно зависеть не только от научных расчетов тарифов, но и от маркетинговых решений, связанных с финансовыми возможностями страховщика. Здесь заниженные тарифы зачастую могут быть вызваны кратковременным желанием привлечь клиентов. Именно этой тактики придерживаются некоторые страховые организации в период кризиса, и, как итог такой деятельности, банкротство компании в связи с недостаточной финансовой устойчивостью.

Необоснованное занижение страхового тарифа негативно отражается на деятельности страховщика. В первую очередь, это связано с формированием недостаточного объема страхового фонда. Причем страховщик выводит полученные от страхователя средства по вновь заключенным договорам страхования из страхового резерва и направляет их на текущие выплаты. Кроме этого, андеррайтинг проводится на низком уровне, что, несомненно, отразится на увеличении объема страховых выплат в будущие периоды. Однако потребителю весьма сложно сразу распознать такие действия страховщика. Поэтому при выборе «дешевого» страхового покрытия страхователю следует изучить более тщательно информацию о деятельности страховщика на рынке, чтобы не стать «обманутыми покупателями».

Таким образом, страховщику при проектировании страхового ассортимента необходимо во взаимосвязи решать вопросы и формирования ценовой политики. Это будет являться одним из слагаемых осуществления безубыточного и успешного ведения текущей деятельности, а также обеспечения конкурентоспособности компании и ее страховых продуктов в период кризиса.

#### **Список литературы:**

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: Пер. с англ./ под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.
2. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия: Пер. с англ. / К. Лавлок. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 1008 с.

## **БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ**

*Кузьмин Николай Сергеевич*  
*аспирант УлГУ г. Ульяновск*  
*E-mail: [nikolay173@rambler.ru](mailto:nikolay173@rambler.ru)*

Становление банковской системы России как важной составляющей финансово-кредитной системы и повышение ее роли непосредственно связаны с развитием экономики в целом, многообразием форм собственности и экономической самостоятельностью субъектов, в том числе, и их правом, выбирать самостоятельно банки обслуживания. Сегодня очень много говорится о мировом финансовом кризисе, который

начался в 2008 году и практически затронул все страны. История подтверждает те факты о том, что до середины прошлого века финансовые и банковские кризисы повторялись с периодичностью раз в 10—20 лет. Однако после окончания второй мировой войны крупных глобальных кризисов не случалось за исключением локальных.

Как правило, под чисто финансовым кризисом понимают обрушение фондовых рынков. Сегодня нельзя говорить о том, что нынешний кризис — это прежде всего финансовый кризис, так как тотального обрушения фондовых рынков не произошло, идет падение цен на ценные бумаги, что в конечном итоге ведет к снижению объемов капиталов, прибыли, обесценению залогов по кредитам, т. е. к кризису ликвидности.

Современное развитие финансовых рынков характеризуется такими тенденциями как — глобализация, либерализация, консолидация, которые бесспорно изменяют мировую финансовую архитектуру. Так как повсеместное сокращение условий, ограничивающие движение капитала, отмена многих других факторов, препятствующих развитию финансового рынка, внедрение современных информационных и телекоммуникационных технологий позволило локальным финансовым рынкам стать составной частью все более интегрирующегося мирового рынка финансовых и банковских услуг, на котором банки и другие финансовые институты могут встретиться в непосредственной конкурентной борьбе. В этой связи увеличивается интерес к банковскому менеджменту, управлению активами и рисками, формированию и развитию новых информационных технологий в пространстве кредитного учреждения.

Глобальный финансово-экономический кризис продемонстрировал недостатки существующих моделей финансовых отношений как в общемировом масштабе, так и на национальном уровне. Слабые стороны были выявлены в структуре государственного регулирования и в деятельности самих финансовых институтов.

Проблемы банков в условиях глобального финансового кризиса проявились в несовершенстве и несоответствии систем управления рисками современным тенденциям и уровню принимаемых рисков (как по степени, так и по качеству рисков), низком уровне корпоративного менеджмента, недостаточной прозрачности и, как следствие, неэффективности бизнес-моделей [1, с. 172]

Банковский бизнес не зря называют особым, специфическим видом бизнеса, особым видом предпринимательской деятельности, так как банки в основном работают с чужими денежными средствами, доля собственных средств банка не превышает 15—20 % в общей структуре ресурсов. С другой стороны, банки в современных условиях из просто кредитных учреждений превратились в значимые

социально-общественные институты, затрагивающие интересы, как государства, так и общества и различных слоев населения.

Причем среди критериев оценки, помимо таких показателей как позиция и доля на рынке, структура баланса, система новых эмиссий, большое внимание уделялось системе управления, профессионализму персонала. Решение данных вопросов осуществляется через систему банковского менеджмента.

В связи с этим, требуется внесение изменений в управление банком, преобразование его организационной структуры, и в том числе создание подразделений, ответственных за установление и поддержание отношений с корпоративными клиентами, а также занимающихся структурированием реализуемых услуг [3, с. 86]

При решении сложных финансово-хозяйственных проблем руководители банков сталкиваются со многими трудностями, в частности с проблемами управления банковскими ресурсами, выявление которых связано с возможностью повышения эффективности использования имеющихся у банка ресурсов.

Ключевую роль в управлении банковскими ресурсами играет информация, которая поступает к руководителю.

Многие руководители недооценивают роль управленческого учета в принятии управленческих решений. Логика здесь примерно такая: "У меня хорошо ведется бухгалтерия и любые данные, которые мне необходимы для принятия управленческого решения, я могу получить" [3, с. 219].

Также особое внимание следует уделить оценке эффективности деятельности коммерческого банка, на основании которой вырабатывается стратегия развития банка и составляется план работ его филиалов и подразделений, а также план реализации отдельных видов программ. Оценка эффективности в свою очередь начинается с проведения комплексного анализа его финансово-хозяйственной деятельности, и как показывает практика, уже на этом этапе существует много проблем, иногда неразрешимых, а именно:

- отсутствие достоверной и объективной информации;
- отсутствие единых критериев оценки (в настоящее время используются множество различных показателей и коэффициентов. Возникает вопрос: сколько нужно рассчитать показателей, чтобы адекватно оценить общую экономическую ситуацию?);
- существующие показатели могут изменяться — одни увеличиваются, другие уменьшаются. В этой ситуации трудно принять однозначное решение.



Названные проблемы могут свести к нулю попытку разобраться в финансово-экономической ситуации коммерческого банка, тем более в условиях кризиса. В этом случае руководителю остается полагаться только на свой опыт и интуицию.

Еще одним актуальным вопросом, с которым часто сталкиваются управляющие банков — является Риск-менеджмент.

Риск-менеджмент по своей природе — это система мероприятий, направленных на минимизацию рисков. Банковский риск-менеджмент имеет своей особенностью множество направлений, требующих минимизации риска.

В кризисной ситуации обнаруживаются как «благополучные», так и «плохие» банки в зависимости от качества управления. Качественное управление в условиях кризиса позволяет банкам выжить и остаться на плаву. В противном случае неизбежны углубление кризисной ситуации, серии убытков, нерациональное размещение ресурсов, невыполнение требований органов надзора, и крах банка. Поэтому урегулирование кризиса чисто экономическими мерами не даст результатов без применения воздействия на сами банковские институты [2, с. 197]

Решением вышеперечисленных проблем, связанных с осуществлением эффективного менеджмента в банке, на мой взгляд, является наличие четкой системы деятельности, которая могла бы быть основана, прежде всего, на главной стратегической цели, которая в свою очередь заключалась бы в обеспечении стабильной, конкурентоспособной деятельности банка, в максимальном удовлетворении потребностей клиентов, освоении не занятых рыночных ниш с применением новаторского подхода и использованием новейших информационных, инновационных, банковских технологий международного уровня.

### **Список литературы:**

1. Маркова О. М., Сахарова Л.С. Коммерческие банки и их операция: учеб. пособие. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. — 319 с.
2. Москвин В. А., Эриашвили Н.Д. Банковское дело: учеб.пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — 246 с.
3. Тамасиева А. М. Банковское дело: Управление и технологии: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 385 с.

## СЕКЦИЯ 2.

# БУХГАЛТЕРСКИЙ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И АУДИТ

## ПРОБЛЕМЫ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПО ТРЕБОВАНИЯМ МСФО И НЕКОТОРЫЕ ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

*Логинова Тамара Валентиновна*

*ст. преподаватель филиала ВЗФЭИ в г. Ярославле*

*E-mail: [logtam53@bk.ru](mailto:logtam53@bk.ru)*

В данной статье рассматриваются вопросы, связанные с трансформацией российской бухгалтерской отчетности в соответствии с требованиями Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) и предлагаются некоторые пути их решения.

Для того чтобы финансовая отчетность могла выполнять свою основную функцию (представлять информацию о финансовом положении, финансовом результате деятельности и движении денежных средств внешним пользователям, не имеющим доступа к внутренним документам организации), в ней должен содержаться значительный объем дополнительной информации, поясняющий данные бухгалтерского баланса и других форм отчетности, составленных организацией.

К отчетности, составленной по требованиям МСФО, предъявляются дополнительные требования, которые сопровождаются большим количеством расчетов и проведением дополнительной аналитической работы.

Перед составлением первой отчетности по МСФО организация должно ответственно подойти к разработке учетной политики по МСФО, которую она впоследствии будет использовать для составления форм отчетности по международным правилам.

Перевод российской отчетности на правила международных стандартов финансовой отчетности основан на следующих основных операциях:

- переклассификация активов и обязательств по правилам МСФО;
- признание в отчетности активов и обязательств, которые по российским правилам учитывались за балансом либо не принимались к учету;

- непризнание в отчетности активов и обязательств, которые не соответствуют критериям признания по МСФО;

- изменение оценки активов и обязательств по правилам МСФО и др.

Это неполный перечень процедур трансформации российской отчетности в отчетность по МСФО, которые осложняются большим количеством объектов учета. Трудоемкость процесса перевода отчетности на международные стандарты особенно ощутима для компаний, готовящих такую отчетность впервые, т.к. требует высоких затрат на ее подготовку.

Трансформация отчетности в формат МСФО требует от непосредственных исполнителей знания не только собственно МСФО, но и российских правил учета и отчетности. Но, несмотря на все трудности, в настоящее время вопросы трансформации отчетности в формат МСФО актуальны и приобретают особую значимость для многих российских предприятий.

Трансформация отчетности — это процесс подготовки финансовой отчетности в соответствии с требованиями международных стандартов финансовой отчетности, при котором отчетность, составленная на основе российских стандартов бухгалтерского учета (РСБУ), корректируется на суммы расхождений между требованиями МСФО и РСБУ.

Корректировка — это корректировочная запись, в которой дебетуются и кредитуются статьи отчетности. Для отражения корректировочных записей составляются трансформационные таблицы. Не существует какого-либо универсального набора корректировок для трансформации отчетности. Количество и содержание корректировок определяется индивидуально, в зависимости от соответствия или несоответствия правил российского учета международным стандартам по отражению той или иной хозяйственной операции в конкретной организации.

При использовании метода трансформации текущий учет осуществляется российскими компаниями в соответствии с требованиями РСБУ. Затем бухгалтерская информация, сформированная по РСБУ, анализируется, и с целью приведения отчетности в соответствие с требованиями МСФО в нее вносятся необходимые изменения (корректировки).

Процесс трансформации отчетности условно можно разделить на подготовительный и рабочий этапы.

На подготовительном этапе решаются следующие вопросы: определяется цель трансформации; устанавливается, требуется ли аудиторское сопровождение процесса трансформации; выявляются характерные отраслевые особенности организации и собирается

информация, необходимая для расчета трансформационных корректировок; анализируется или разрабатывается учетная политика компании; устанавливается валюта трансформационной отчетности; разрабатываются дополнительный план счетов по МСФО и таблицы его соответствия российскому плану счетов; создается система трансформационных таблиц.

Целью рабочего этапа является выявление основных отличий между учетом по РСБУ и учетом по МСФО.

При этом анализируется финансово-хозяйственная деятельность компании и система бухгалтерского учета по российским стандартам: рабочий план счетов, типовые операции и т. д.

Для составления трансформационных записей собирается информация в объеме, достаточном для проведения трансформации российской отчетности в отчетность по требованиям МСФО.

Все осуществляемые трансформационные записи подразделяются на связанные с изменением классификации элементов финансовой отчетности (реклассификация, введение новых объектов учета, исключение не удовлетворяющих критериям признания в соответствии с МСФО) и изменяющие оценку элементов финансовой отчетности (применение справедливой стоимости, создание резервов, изменение оценки за счет учета обесценения и т. д.).

Собранные данные и выявленные отклонения, зафиксированные в рабочих документах, заносятся в итоговую трансформационную таблицу [1, с. 495].

Таким образом, трансформация представляет собой свод таблиц, информация которых дает наглядное представление о переводе статей отчетности, сформированных по требованиям российских стандартов, в соответствующие показатели по МСФО.

Какие же проблемы встают перед организацией, которая занимается трансформированием российской отчетности в отчетность по международным правилам?

На предприятиях г. Ярославля, относящихся к машиностроительной отрасли и входящих в группу «ГАЗ», трансформация отчетности производится с помощью специальной программы Sap Sem в соответствии с принятой учетной политикой по МСФО.

Трансформация производится методом «от конечного сальдо», особенностью которого является подготовка необходимой информации после совершения организацией финансово - хозяйственных операций за отчетный период. В этом случае составляется одна корректировочная таблица и каждая корректировка одновременно отражается в балансе и в отчете о прибылях и убытках. При этом разработан план счетов по

МСФО, а также специальная таблица соответствия счетов по российским стандартам и по МСФО.

Среди проблем, с которыми сталкивается предприятие при трансформации отчетности, можно выделить следующие:

- отсутствует подробное документирование трансформационных поправок, суждений и расчетов, осуществляемых при трансформации;
- существуют расхождения с МСФО в самих принципах учета.

Так, выполнение принципа преобладания содержания над формой в российских условиях практически невозможно, ввиду обязательного соответствия требованиям нормативных документов. Принцип начисления, определяемый ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации» как допущение временной определенности фактов хозяйственной деятельности, не является безусловным. На практике доходы и расходы предприятия не всегда относятся к тем периодам, в которых они реально имели место. Что касается принципа сопоставимости, то в условиях постоянных изменений законодательства, учетная информация не всегда может быть сопоставимой. В отличие от российского учета, где отчетность должна составляться только в рублях, международные стандарты разрешают составлять отчетность в валюте, функциональной для компании. Принцип осмотрительности также соблюдается не всегда, так как данная организация предпочитает не производить переоценку активов на предмет обесценения и т. д.;

- расхождения в методах оценки элементов финансовой отчетности. Международные стандарты отдают предпочтение оценке по справедливой стоимости, цель которой состоит в том, чтобы дать пользователю информацию о финансовом состоянии и результатах деятельности организации исходя из реально существующей, а не исторической стоимости как в России;

- несоответствие учетной политики по МСФО и учетной политики по РСБУ в области: учета основных средств и нематериальных активов; финансовых вложений, учета запасов и т. д.;

- различия, связанные с количеством и продолжительностью периодов составления бухгалтерской отчетности. В соответствии с МСФО финансовая отчетность должна составляться как минимум ежегодно. Составление промежуточной отчетности за периоды меньшие, чем год, в соответствии с международными стандартами — это право компании, а не ее обязанность. В соответствии с российскими правилами отчетным периодом для составления отчетности является период с 1 января по 31 декабря включительно;

- приоритетность интересов потребителей учетной информации: вся учетная и отчетная информация направлена на удовлетворение

потребностей контролирующих органов и государства, а лишь затем — заинтересованных в выявлении реального финансового состояния организации пользователей и др.

Исходя из выявленных проблем, можно внести ряд предложений и наметить пути, по улучшению порядка проведения трансформации российской отчетности в отчетность по МСФО:

- устранить существующие различия в учетной политике по МСФО и по российским стандартам;
- устранить различие в наличии строгих стоимостных границ отнесения активов к основным средствам по РСБУ для сближения отечественного и международного учета основных средств;
- ликвидировать отличия при определении первоначальной и ликвидационной стоимости объектов основных средств, устранить различия начисления и отражения в учете амортизации основных средств по МСФО и РСБУ;
- ввести понятие дисконтированной стоимости оценки активов и обязательств, чтобы получать реальную картину финансового положения организации;
- устранить различия, связанные с количеством и продолжительностью периодов составления отчетности в соответствии с МСФО и РСБУ и изменить требования к качеству учетной информации и т.д.

Процесс трансформации российской отчетности еще несовершенен и испытывает большие сложности, так как приходится делать многочисленное количество корректировок, что значительно усложняет составление финансовой отчетности по международным стандартам.

В настоящее время Правительством РФ проводится большая работа по установлению соответствия национальных стандартов бухгалтерского учета и отчетности требованиям международных стандартов, о чем говорит принятие ФЗ «О бухгалтерском учете», положений по ведению учета и других нормативных документов.

Совершенствование законодательства в области бухгалтерского учета и отчетности позволит более удачно трансформировать российскую отчетность по требованиям международных стандартов финансовой отчетности.

### **Список литературы:**

1. Вахрушина М. А., Мельникова Л. А. Международные стандарты финансовой отчетности. М.: Омега-Л, 2009.— 571 с.

## **РАЗРАБОТКА ОТЧЕТНЫХ ФОРМ В РАМКАХ ФОРМИРОВАНИЯ МЕТОДОЛОГИИ СЕГМЕНТАРНОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ И НАЦИОНАЛЬНЫМ СТАНДАРТАМ**

*Мусатова Мария Андреевна*

*аспирант кафедры «Бухгалтерский Учет, Анализ и Аудит»  
Московского Государственного Университета  
(МГУ) им. М. В. Ломоносова,*

*младший менеджер, филиала компании «ПрайсвогелхаусКуперс  
Рашиа Б.В.», Консультационные услуги в области финансов и  
бухгалтерского учета, г. Москва  
E-mail: [mbedareva@mail.ru](mailto:mbedareva@mail.ru)*

Отсутствие специального теоретико-методологического аппарата для целей формирования сегментарной отчетности нефтяными компаниями в международных и национальных стандартах ставит задачи по разработке методики, в том числе подходов к дизайну отчетных форм по сегментам, позволяющей эффективно организовать учет по сегментам.

Формы сегментарной отчетности по МСФО и РСБУ должны удовлетворять требованиям к раскрытию сегментной информации, содержащимся в МСФО 8 «Операционные сегменты» [3] и ПБУ 12/2010 «Информация по сегментам» соответственно [5]. Основной целью разработки отчетных форм сегментарной отчетности по МСФО и РСБУ является группировка и обобщение наиболее существенных финансовых показателей сегментов деятельности компании, которые регулярно анализируются менеджментом компании (полномочными лицами) для целей операционного управления. Сегментарная отчетность может быть представлена в виде единой отчетной формы, или системы отдельных форм сегментарной отчетности.

Корректное формирование отчетных форм по сегментам обусловлено идентификацией ее характерных признаков. Соколов А. А. выделяет следующие специфические особенности сегментарной отчетности, определяющие структуру и форму отчетности по сегментам:

- в соответствии с управленческой функцией (плановая или прогнозная отчетность по сегментам, фактическая отчетность, аналитическая отчетность);
- в согласии с иерархической структурой пользователей (вертикально или горизонтально распространяемая отчетность, отчетность для комбинированных уровней пользователей);

- сроки подготовки;
- преимущественному содержанию запрашиваемых показателей (количественных или качественных);
- ориентация на временной период использования [6, с. 21].

Ключевыми требованиями к сегментарной отчетности со стороны пользователей финансовой отчетности (как внешних, так и внутренних) являются следующие:

- *Адресность и специфический характер.* Сегментарная отчетность будет различной для высшего руководства компании, для которого будут формироваться более агрегированные показатели, и для руководителя дивизионного направления, в отчете которого будет содержаться большое число разнообразных финансовых и нефинансовых показателей по конкретному структурному подразделению. Для формирования разноуровневой сегментарной отчетности необходимо понимать цель и задачи, которые выполняет конкретный пользователь сегментарной отчетности. В зависимости от целей определяется структура отчетности. Например, для руководителя структурного подразделения, нефтехимия, важно отслеживать не только прибыльность и окупаемость инвестиции (return on investments) в производственные линии, но и различные нефинансовые показатели сегмента, такие как средняя срочность контрактов на поставку продукции, количество новых продуктов и т. д., так как данный руководитель отвечает за развитие конкретного направления, эффективность его деятельности. В то же время, руководитель нефтяного холдинга, который анализирует деятельность компании в целом, нуждается в общем понимании развития видов бизнеса для определения направлений стратегического развития холдинга. Для такого «анализа сверху» необходим показатель, отражающий эффективность сегмента (например, показатель EBITDA — прибыль до вычета расходов по процентам, налога на прибыль и амортизации), в целях оценки результатов деятельности каждого структурного подразделения.

- *Презентативность и понятность.* Внутренняя отчетность в отличие от публичной финансовой отчетности может быть составлена в любой форме, например, в графической или табличной форме (финансовая отчетность также может быть дополнена графиками и схемами, которые могут лучше проиллюстрировать финансово-хозяйственное положение компании). При этом, исходя из практики, формат и методику составления отчетности рекомендуется сохранять последовательно от одного периода к другому, это облегчит процесс анализа информации.



- *Структурированность.* Как было отмечено выше, сегментарная информация должна содержать информацию, необходимую определенному уровню руководителя. Важным аспектом является минимизация большого количества деталей, показатели должны быть агрегированными до уровня, необходимого для принятия управленческих решений. Также сегментарная отчетность не должна содержать большого количества вычислений и быть систематизированной.

- *Аналитические показатели.* Ценность внутренней и внешней сегментарной отчетности в большей степени зависит от аналитики, представленной в отчете. Применительно к управленческой отчетности, сегментарная отчетность может содержать показатели отклонений от бюджетов, различные показатели эффективности, элементы факторного анализа и прогнозы на следующие отчетные периоды. Публичная финансовая отчетность также должна ориентироваться на управленческий подход и раскрывать показатели эффективности, используемые руководством для принятия оперативных решений.

- *Оперативность.* Ценность отчетности в большей степени определяется тем, что данные предоставляются к сроку, когда они необходимы для принятия решений [4].

Экономисты, анализирующие вопросы формирования сегментарной отчетности, подходят по-разному к вопросу структурирования отчетных форм. Чикишева А. Н. предлагает отобразить в отчетных формах иерархическую структуру сегментных показателей [7, с. 129], т. е. каждый из отчетных показателей раскрывать в разрезе предлагаемых сегментов. На наш взгляд, такой подход затруднит понимание пользователей сегментарной отчетности, так как не позволит увидеть обособленно структурированную информацию в разрезе операционных, географических и прочих видов сегментов. На наш взгляд, целесообразно представлять финансовые показатели по аналогии с подходами управления в компании. Так если прибыль и выручка управляется в разрезе видов продукции, то и представление ее осуществляется в разрезе видов продукции. В то же время если выручка дополнительно анализируется в разрезе рынков сбыта, то целесообразно привести дополнительный отчет характеризующий выручку в данном сегментном разрезе, а не усложнять иерархию отчета по видам продукции за счет введения дополнительных раскрытий. Данный подход является отражением принципов понятности и прозрачности формирования отчетности.

Клинов Н. Н. [2], Соколов А. А. [6] и Волошина С. В. [1] анализируют вопросы формирования сегментарной отчетности с учетом дезагрегации информации по вторичному и первичному уровням раскрытия, которые требовались ПБУ 12/2000 «Информация

по сегментам», отмененному с 01 января 2011 года. ПБУ 12/2010 «Информация по сегментам» в отличие от своего предшественника не требует выделения первичного и вторичного уровней раскрытия, а требует отражения управленческого подхода компании.

Формы сегментарной отчетности должны раскрывать информацию по отчетным сегментам в соответствии с положениями учетной политики, а названия показателей сегментов соответствовать аналитике рабочего плана счетов, что делает более прозрачным и простым процесс заполнения данных форм раскрытий для составителей финансовой отчетности. Данный подход является отражением системности и интегрированности разработанной методологии формирования сегментарной отчетности.

Форма раскрытия производственных сегментов формируется за каждый год (квартал, месяц или иной отчетный период), таким образом, в финансовой отчетности необходимо представить по три такие таблицы за текущий и два предшествующих отчетных периода для целей раскрытия сопоставимых данных. Раскрытие информации за несколько отчетных периодов позволит оценить представленную информацию в динамике и выявить тренд. Форма сегментарной отчетности представляет собой совокупность из непосредственно раскрытий сегментной информации и сверки сегментных и аналогичных консолидированных (общих) показателей.

Все поправки, такие как исключение финансовых расходов и расходов на содержание головного офиса из прибыли до налогообложения сегмента, отложенного налогового актива из активов сегмента и прочие (за исключением элиминации межсегментных операций) должны быть представлены в отдельной графе «Прочие корректировки». В случае если по одному показателю проходит несколько поправок и руководство компании считает их в отдельности или в совокупности существенными (важными) для пользователей финансовой отчетности, то целесообразно в дополнение к форме письменно расшифровать данную корректировку. Исключение межсегментных оборотов целесообразно представлять обособленно от прочих корректировок в отдельной графе «Элиминация», чтобы повысить прозрачность раскрываемой финансовой информации. Представление в финансовой отчетности предложенные формы раскрытия производственных сегментов покрывает требования пунктов 23 и 28 МСФО 8 «Операционные сегменты» [3] и пунктов 24—28 ПБУ 12/2010 «Информация по сегментам» [5].

На наш взгляд, такая форма представления информации является наиболее удобной и наглядной для пользователей финансовой

отчетности, так как позволяет не только проанализировать данные по сегментам компании, но и одновременно сравнить эти показатели с аналогичными консолидационными (общими) данными. Также, такая форма позволяет агрегировано представить различия методики формирования сегментных показателей (которые формируются в соответствии с методологией управленческого учета) и методики международных стандартов финансовой отчетности в числовом формате. Данная форма может быть применена в целях оперативного управления, так как систематизировано представляет показатели деятельности сегментов компании.

В данной форме должен быть представлен перечень финансовых показателей (выручка от реализации внешним потребителям, межсегментная выручка, амортизация и обесценения, активы сегментов, EBITDA, производственные и операционные расходы и пр.) в разрезе сегментов. Наиболее типичными сегментами в коммерческих организациях нефтяной отрасли являются следующие: «Геологоразведка, разработка и добыча», «Переработка, маркетинг и сбыт», «Нефтехимия», «Электроэнергетика», «Газохимия» и сегмент «Прочее».

Следующей отчетной формой, которая раскрывает финансовую информацию по сегментам в соответствии с требованиями международных и российских стандартов финансовой отчетности, является расшифровка выручки от реализации на внутреннем и внешнем рынке. Данная форма также формируется за три отчетных периода — за текущий и за два предшествующих ему аналогичных периода — для целей представления сопоставимой финансовой информации и выявления тенденций развития.

Для компаний нефтяной отрасли целесообразно на верхнем уровне раскрыть выручку в разрезе основных продуктов, например, сырой нефти, нефтепродуктов, продукции нефтехимии, газохимии, электроэнергии. Каждый из показателей выручки от реализации данных видов продукции на следующем уровне раскрытия детализируется в географическом разрезе, что покрывает требования пункта 33 МСФО 8 «Операционные сегменты» и пункта 30 ПБУ 12/2010 «Информация по сегментам». Под географическим разрезом выручки от реализации продукции в данном случае понимается выручка от реализации на экспорт в Европу, США, Азиатско-Тихоокеанский регион и СНГ и выручка от реализации на внутреннем рынке (в Российской Федерации). В случае если тот или иной вид выручки не применим для деятельности компании, то данный показатель не раскрывается в сегментарной отчетности.

Таким образом, данные формы отчетности позволяют покрыть большинство требований международных и национальных стандартов в части представления стоимостных показателей деятельности в разрезе сегментов. В дополнение к представленным показателям компания может включить прочие показатели, в случае если они анализируются менеджментом компании для целей операционного управления и могут быть полезными для пользователей финансовой отчетности.

Также компания должна раскрыть часть положений учетной политики, описывающие подходы к идентификации лица, ответственного за принятия решения (полномочного лица), подходы к идентификации операционных и отчетных сегментов и прочие положения учетной политики по международным и российским стандартам (либо дать ссылку на них, если данные положения приведены в другом разделе финансовой отчетности).

Результаты данной работы позволят дополнить теоретические пробелы в области современной методологической базы формирования сегментарной отчетности. Материалы и обобщения, содержащиеся в работе, могут быть, полезны для подготовки методологических разъяснений и инструкций для действующих законодательных и нормативных актов по сегментной отчетности для российских нефтяных компаний.

### **Список литературы:**

1. Волошина С. В. Система сегментарного учета и отчетности на винодельческих предприятиях. /С. В. Волошина// Бухгалтерский учет. — 2009.— № 16. — с. 66—67
2. Клинов Н. Н. Раскрытие информации в пояснениях к бухгалтерской отчетности/Н. Н. Клинов; под. Ред. В. Д. Новодворского. — М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2003 — 272 с.
3. Международный стандарт финансовой отчетности IFRS 8 «Операционные сегменты» — М.: Аскери-АССА, 2008.
4. Палий В. Ф. Управленческий учет издержек и доходов с элементами финансового учета. — М.: Инфра-М., 2006.
5. Положение по бухгалтерскому учету «Информация по сегментам» ПБУ 12/2010. Утверждено приказом Минфина РФ от 08.11.2010 г., № 143н. Доступ из справочно-правовой системы "Консультант-Плюс".
6. Соколов А. А. Учет по сегментам деятельности коммерческой организации: формирование и анализ / А. А. Соколов. — М. : Финансы и статистика, 2004. — 288 с.
7. Чикишева А. Н. Развитие бухгалтерского учета и отчетности по сегментам в лесопромышленных организациях. Дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: 08.00.12/ А. Н. Чикишева — Киров, 2010.

## СЕКЦИЯ 3.

### ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

#### ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Толстых Людмила Петровна*

*доцент «УрГПУ» г. Екатеринбург*

*Плотникова Екатерина Николаевна*

*студент магистратуры «УрГПУ» г. Нижний Тагил*

*E-mail: [Kat.Plot@yandex.ru](mailto:Kat.Plot@yandex.ru)*

Последние десятилетия ярко продемонстрировали научно-практическую значимость инновационного развития как важнейшего фактора экономического роста национальных экономик и всех хозяйствующих субъектов. Будущее развитие стран в условиях глобальной экономики определяется центральной ролью нововведений, повышающих производительность труда, эффективность вложений капитала [3, с. 6].

Организация труда — это конкретные рациональные формы и методы соединения работников и средств производства в процессе труда в целях достижения полезного эффекта трудовой деятельности [1].

Организуя процесс труда, необходимо учитывать не только экономические интересы субъектов трудовых отношений, но и правовые, социальные, психофизические, биологические, моральные факторы и особенности труда.

Выделяют атрибутивный и функциональный подходы «организации труда».

Атрибутивный подход определяет организацию труда как систему, отличающуюся характерным признаком и обладающую необходимыми свойствами, имеющую конкретный состав слагающих ее элементов. В связи с этим организация труда в масштабе общества представляет собой обусловленную экономическим строем

законодательно регулируемую систему использования труда в обществе.

Функциональный подход трактует организацию труда как процесс установления или изменения системы, управления ею, т. е. деятельность по управлению трудом.

Организация труда является элементом организации производства. К основным элементам организации труда на предприятии относятся:

- разделение и кооперация труда;
- организация оснащения, планировка и обслуживания рабочих мест;
- приемы и методы труда;
- нормирование труда;
- создание благоприятных условий труда, режимов труда;
- подбор, подготовка и повышение квалификации кадров;
- оплата и материальное стимулирование труда;
- планирование, учет и анализ труда;
- дисциплина труда.

В целом организация труда на всех ее уровнях решает следующие группы задач.

Экономические: рост производительность труда, улучшение использования ресурсов труда и рабочего времени, экономия в всех видов ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности продукции и эффективности производства.

Организационные: определение порядка и последовательности работ, обеспечение бесперебойности трудового процесса и равномерной загрузки работника, создание действительной системы ответственности и стимулирования за результаты труда, а также системы его нормирования.

Психофизиологические: оздоровление и облегчение труда, устранение излишних затрат энергии работников, обеспечение их психологической совместимости и соответствия психофизиологических характеристик человека особенностям трудовой деятельности, обеспечение безопасности труда.

Социальные: повышение содержательности и привлекательности, труда, создание условий для развития работников, повышение их квалификации и расширение профессионального профиля, реализация их трудовой карьеры и роста их благосостояния.

Научный подход к организации труда на предприятии предполагает поиск оптимальных и эффективных форм, способов достижения целей предприятия. Только с помощью инновационной деятель-

ности можно перейти к быстрому и устойчивому экономическому росту, вернуть Россию в число развитых промышленных стран.

Научная организация труда реализует свой потенциал в следующих функциях:

- ресурсосберегающая — выражается через экономию всех видов ресурсов, в том числе и трудовых. Экономия труда обеспечивается рационализацией трудового процесса, позволяющего исключить бесполезный труд, простои и перебои в работе;

- оптимизирующая — проявляется в обеспечении соответствия уровня организации на предприятии передовому уровню технической оснащённости передовым формам и методам труда, что в конечном счете обеспечивают конкурентоспособность предприятия;

- трудощадящая — обеспечивает сохранность здоровья работника и поддержание его работоспособности на высоком уровне;

- функция гармонизации труда — признана оптимизировать соотношение физических и умственных нагрузок;

- функция формирования человеческого капитала — заключается в установлении и реализации системы непрерывного образования на производстве;

- функция обогащения труда — предполагает рост содержательности труда и его привлекательности для работника путем гуманизации труда;

- функция развития культуры производства — реализуется посредством создания эстетически привлекательной производственной среды, рационализации режимов труда и отдыха, развитие производственной демократии.

Потенциал отечественных научно-исследовательских и инновационных организаций может быть в полной мере реализован при условии организационного и экономически налаженного профессионального инновационного менеджмента.

Д. В. Соколов, А. Б. Титов, М. М. Шабанова под инновацией (нововведением) понимают итоговый результат создания и освоения (внедрения) принципиально нового или модифицированного средства (новшества), удовлетворяющий конкретные общественные потребности и дающий ряд эффектов (экономический, научно-технический, социальный, экономический) [5].

В словаре «Научно-технический прогресс» инновация (нововведение) означает результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых видов изделий, технологий, внедрение новых организационных форм и т. д.

Научная организация труда базируется на всеобщих принципах, соблюдение которых обязательно для любых форм организации труда в:

- принцип системности состоит в том, что научная организация труда должна рассматриваться, с одной стороны, как явление имеющее определенную внутреннюю структуру, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, с другой стороны, как явление, само выступающее элементом структуры более высокого уровня, взаимосвязанным и взаимозависимым с другими элементами этой структуры. Таким образом, системность предполагает учет всех элементов организации труда на предприятии, их взаимосвязей и взаимного влияния.
- принцип комплексности реализуется в использовании при организации труда на предприятии достижений ряда наук, касающихся всех сторон трудовой деятельности (трудовой, технической, социальной).
- принцип экономичности состоит в том, что существуют различные способы и методы организации труда на предприятии и составляющих его элементов, и из них следует выбрать тот, при котором затраты на реализацию принятого организационного решения будут минимальны, а получаемые результаты — максимальны и в ближайшей перспективе.
- принцип гуманизации труда предполагает создание таких условий трудовой деятельности на предприятии, при которых максимально учитываются физиологические, психофизиологические и социальные возможности человека.

Авторы справочного пособия «Инновационный менеджмент» под инновацией понимают использование результатов научных исследований и разработок, направленных на совершенствование процесса деятельности производства, экономических, правовых и социальных отношений в области науки, культуры, образования и других сферах деятельности общества.

Таким образом, в приведенных определениях четко прослеживаются две точки зрения: первая, когда нововведение представляется как результат творческого процесса в виде новой продукции (техники), технологии, метода и т. д.; вторая — как процесс введение новых изделий, элементов, подходов, принципов вместо действующих.

Инновационная политика — часть социально-экономической политики, определяющая цели и приоритеты инновационной стратегии и механизм ее реализации органами государственной власти РФ. Исходные правовые предпосылки государственной инновационной политики содержатся в Конституции РФ.



Статья 8, п. 1 гласит о единстве экономического пространства, поддержка конкуренции, свободе экономической деятельности.

Статья 43, п. 1 гарантирует гражданам России свободу научного, технического и других видов творчества. При этом интеллектуальная собственность охраняется законом.

Статья 71, п. е) относит к ведению РФ установление основ федеральной политики и федеральные программы в области государственного, экономического, экологического, социального, культурного и национального развития.

Согласно п. и), м), р) ст. 71 в ведении РФ находятся федеральные энергетические системы, ядерная энергетика, расщепляющие материалы, федеральный транспорт, пути сообщения, информация и связь, деятельность в космосе, оборона и безопасность, оборонное производство, метеорологическая служба, стандарты, что также являются юридической предпосылкой для государственного регулирования инновационных процессов.

Согласно ст. 72, п. 1 общие вопросы образования и науки находятся в совместном ведении РФ и ее субъектов.

Статья 114, п. в) возлагает на Правительства РФ проведение единой государственной политики в области культуры, науки, образования, здравоохранения, социального, обеспечения, экологии.

Основными задачами государственной инновационной политики являются: повышение технологического уровня и конкурентоспособности производства, обеспечение выхода инновационной продукции на внутренний и внешний рынки, замещение импортной продукции на внутреннем рынке и перевод на этой основе промышленного производства в стадию устойчивого экономического роста.

Формирование законодательной базы, обеспечивающей стабильность и возможную своевременную корректировку инновационных проектов в соответствии с реальными общественными и технологическими изменениями, создание функционирующего правового механизма, системы соблюдения правовых норм — все это обеспечивает действие правовой защиты инноваций.

Правовая база инновационной деятельности в Российской Федерации закреплена рядом законодательных актов: федеральные законы, указы Президента, постановления Правительства РФ.

Основные функции государственных структур управления в научно-технической сфере представлены в Федеральном законе «О науке и государственной научно-технической политике» от 23 августа 1996., № 127 — ФЗ.

Формы государственной поддержки инновационной деятельности, включая стимулирование субъектов инновационной деятельности путем предоставления льгот, закреплены в Федеральном законе «Об инновационной политике» от 23 декабря 1999 г., № 536—ФЗ.

Федеральным законом «О статусе наукограда» (1999) регламентируются вопросы, связанные с порядком присвоения статуса наукограда, направлениями государственного стимулирования научно-технической деятельности в наукоградах.

Процедура выхода инновационного объекта на внешний рынок закрепляется в Таможенном кодексе РФ.

Комплекс нормативов стимулирования по налогообложению отражается в дифференцированных справках каждого вида финансовых изъятий в Налоговом кодексе РФ.

Комплекс отношений собственности, т. е. субъектов, производящих объекты интеллектуальной собственности, в том числе государства, с субъектами, производящими материальные продукты, регулируется Гражданским кодексом РФ.

Безвозмездная государственная финансовая поддержка как главный рычаг научно-технической политики РФ регулируется нормами Бюджетного кодекса.

Годовые возможности финансовой поддержки закрепляются в Федеральном законе РФ «О государственном бюджете года».

Российскому инновационному бизнесу от государства требуются не столько финансовые вливания, сколько создания условий, которые стимулировали бы в стране спрос на инновации и развитие организации труда на предприятии. Для этого нуждается в совершенствовании правовое обеспечение. Но если правовая база нужна любому бизнесу, то для инновационного она особенно важна. Здесь чрезвычайно велика юридическая составляющая: договоры, авторские права, закрепление прав интеллектуальной собственности. Нужны четко прописанные нормы, регулирующие деятельность венчурных предприятий, инновационных структур [4].

Нуждается в разработке механизм реализации патентного законодательства, которое в целом, в отличие от других направлений правовой деятельности, находится на достаточно хорошем уровне.

Требуются упрощения система государственного контроля за деятельностью инновационных предприятий.

Не созданы пока условия, расширяющие возможности участия малых и средних инновационных предприятий в получении государственного заказа. Нужна приемлемая практика предоставления «мягких» кредитов для малых инновационных предприятий.

Государственная инновационная политика должна быть направлена на увеличение валового внутреннего продукта страны за счет освоения принципиально новых видов продукции и технологий, расширения рынков сбыта производимых в России товаров, работ, услуг. Она предполагает вытеснение устаревших технологий, повышение конкурентоспособности продукции. Широкое распространение должно получить развитие коммерческих форм взаимодействия науки и производства.

Важным становится подготовка новых работников, «способных адаптироваться к динамичному производству, легко переходить от одного вида труда к другому, обладающих способностями, необходимыми для широкого круга профессий» [2, с. 106].

Воздействуя на окружающую среду и изменяя, ее люди меняют и самих себя: развивают способности к труду, обогащают свои знания, увеличивают возможности их использования, расширяют сферу трудовой деятельности, совершенствуют сам процесс труда и развитие новых технологий, приемы, методы труда, передавая из поколения в поколение накопленный запас знаний и опыта. Следовательно, труд является основой развития не только человека, но и общества в целом.

Таким образом, экономические перспективы развития России должны быть связаны с инновационной активностью, повышающей производительность труда, совершенствованием правового обеспечения, эффективностью вложения капитала.

### **Список литературы:**

1. Жулина Е. Г. Экономика труда: учеб. пособие / Е. Г. Жулина. — М.: Эксмо, 2010. — 208 с. — (Учебный курс: кратко и доступно).
2. Зеер Э. Ф. Модернизация профессионального образования в ФРГ // Педагогика. 1993. № 4.
3. Маховикова Г. А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / Маховикова Г. А., Ефимова Н. Ф. — М.: Эксмо, 2010. — 208 с. — (Учебный курс: кратко и доступно).
4. Основные направления стратегии социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа Российской Федерации на период до 2015 г.: Науч.-метод. пособие / А. Р. Батчаев, Е. Г. Слущкий, Л. П. Совершаева и др. СПб.: Знание, 2002.
5. Соколов Д. В., Титов А. Б., Шабанова М. М. Предпосылки анализа и формирование инновационной политики. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997.

## **ОБОСНОВАНИЕ ИНТЕГРАЦИОННОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫМИ РИСКАМИ**

***Боброва Надежда Михайловна***

*ст. преподаватель кафедры «Управление финансами», Пермский  
национальный исследовательский политехнический университет,  
г. Пермь*

*E-mail: [bobrova@rnc.edu.ru](mailto:bobrova@rnc.edu.ru)*

***Васильева Екатерина Елисеевна***

*ст. преподаватель кафедры «Управление финансами», Пермский  
национальный исследовательский политехнический университет,  
г. Пермь*

*E-mail: [vasilevae@list.ru](mailto:vasilevae@list.ru)*

В настоящее время для российской промышленности важным и необходимым является процесс комплексного наращивания инновационного потенциала на предприятиях. При этом данный процесс не должен быть только традиционным способом решения накопившихся проблем, а должен носить подлинно системный характер, стать постоянным и охватывающим всю российскую промышленность. Ядром процесса должна стать «модернизация и переход отраслей на инновационный путь развития, а предприятия должны стать своеобразным полигоном для обновления производственных фондов, реформирования производственной структуры, и главное — трансформации внутрипроизводственной культуры для технологического роста» [2, с. 19]. По статистическим данным, опубликованным в [3], в 2011 г. сроки службы основных фондов у подавляющего большинства предприятий намного превышали существующие нормативы. В частности, «доля организаций, располагающих машинами и оборудованием в возрасте до 10 лет, составляла только 38 %, от 10 до 30 лет и более — около 60 %, в то время как при столь стремительных научно-технических переменах старыми считаются уже десятилетние машины и оборудование» [2, с. 12]. Это свидетельствует об устаревании материально-технической базы. Физический и моральный износ действующей техники и технологий приводит к повышенному расходу труда, сырья и материалов, энергии, увеличению затрат на ремонт, снижению качества продукции и ее неконкурентоспособности. Решению этих проблем должна способствовать модернизация

производств и инвестиционная активность промышленных предприятий, ставших на инновационный путь развития.

Но инновационная деятельность в большей степени, чем другие виды деятельности, сопряжена с риском, так как полная гарантия благополучного результата практически отсутствует. В общем виде риск в инновационном предпринимательстве определен Самоволовой С. А. в [5] как вероятность потерь, возникающих при вложении фирмой средств в производство новых товаров, в разработку новой техники и технологий, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке или не принесут ожидаемого эффекта. Основными же факторами инновационных рисков, по оценкам руководителей инвестиционно-активных промышленных организаций, являются: «недостаток собственных финансовых средств» [2, с. 14] (данный фактор отметили 60 % опрошенных). Следующим «лидирующим» фактором явилось «негативное влияние коррумпированности и бюрократии» [2, с. 17], о существенном давлении которого констатировали 57 % руководителей промышленных предприятий. Став интегральной частью экономических и социальных институтов, практика коррупционной деятельности, к сожалению, прочно закрепила в институциональной среде. Это достаточно неоднородное явление распространено в различных аспектах экономической составляющей производств, что предполагает смещение границы нормативной прибыльности бизнеса с целью выплаты скрытых рент.

Большая доля (44 %) руководителей предприятий ссылались на фактор, свидетельствующий о «недостатке качества и количества квалифицированного персонала» [2, с. 18]. Современный этап внедрения инновационных процессов на производствах характеризуется возросшей потребностью в профессиональном мобильном персонале, способном успешно реализовывать себя в изменяющихся финансово-экономических условиях. Для большинства российских компаний различных профилей деятельности недостаточная укомплектованность квалифицированным персоналом является одной из главных проблем. Однако качество подготовки выпускников высших профессиональных учебных заведений не позволяет в полной мере рассчитывать на такой резерв. Кроме того, в связи со спецификой многих производств, традиционно существует дефицит соответствующих специалистов.

Значимыми для предпринимателей являются и факторы риска, связанные со следующими стадиями создания и продвижения инноваций: проведение поисковых исследований - проведение НИОКР — внедрение результатов НИОКР в производство - продвижение нового продукта, созданного на основе НИОКР, на рынок. Всегда

существует вероятность ошибок, получения отрицательного результата исследования, получения непатентоспособного результата, отсутствия результатов внедрения в установленные сроки, отторжения созданного продукта рынком или более низких объемов сбыта по сравнению с запланированными.

Важным фактором управления данными инновационными рисками может стать экономическая интеграция промышленных предприятий. В общем, экономическую интеграцию можно рассматривать как процесс развития устойчивых взаимосвязей компонентов экономической системы, основанный на проведении согласованной экономической политики. Возможна как вертикальная интеграция предприятий, при которой они объединяются от поставщиков до закупщиков, в идеале охватывая всю цепочку от добывающего ресурсы предприятия, до торговой сети, продающей готовый продукт конечному потребителю, так и горизонтальная интеграция предприятий, при которой объединяются предприятия одной отрасли.

В развитых же странах экономики уже долгое время используется практика объединения организаций в так называемые кластеры, под которыми понимается территориально-отраслевое добровольное объединение организаций и предприятий, которые тесно сотрудничают с научными учреждениями и органами местной власти с целью повышения конкурентоспособности собственной продукции и экономического развития отдельного региона.

Вертикальная и горизонтальная интеграция российских промышленных предприятий позволяет создать экономические взаимосвязи между организациями, которые делают участников интегрированной структуры более сильными в сравнении с теми предприятиями, которые работают поодиночке. Кооперация и сотрудничество, которые присущи глубоко интегрированным структурам, являются стимулами к поиску новых, более совершенных методов работы, позволяющих быстрее ориентироваться на потребности рынка, что является главным фактором определения общей стратегии организаций. Интеграция делает возможным так же снижение инновационных рисков крупных и особенно мелких предприятий, оказывая на вышеперечисленные факторы риска следующие воздействия:

Во-первых, вхождение организаций в интегрированную структуру существенно расширяет финансовые возможности последних за счет привлечения ресурсов других участников объединения. Кроме того, А. Асаул [1] считает, что благодаря

кооперации внутри объединения вероятно снижение общей потребности в финансах, не влияющих на остальные показатели деятельности корпоративных структур. Общая закупка оснащения, комплектующих, материалов и т. п. ведет к уменьшению цены за счет увеличения объемов закупок. Кроме того, для участников объединения существенно уменьшаются затраты на маркетинговые исследования, рекламу, страхование, внедрение сертификатов качества, участие в промышленных выставках и торговых ярмарках.

Во-вторых, по мнению А. Асаула [1], чем выше удельный вес крупных промышленных объединений в экономической жизни, тем большая часть организаций выводится за пределы рыночного регулирования и управляется в административном порядке с корпоративного уровня, что, несомненно, снижает давление на бизнес коррумпированности и бюрократии. Возникновение же устойчивых и взаимовыгодных связей между организациями, выполняющими разные функции в едином производственном процессе, и концентрация производства в крупных корпорациях облегчает его управление.

В-третьих, интеграция обеспечивает рациональное разделение труда, обмен знаниями, технологиями, квалифицированной рабочей силой. К тому же открываются возможности общей переподготовки и поиска необходимых (в зависимости от специализации) опытных и квалифицированных рабочих. Уменьшается риск от перемещения (передислокации) рабочих с других предприятий в рамках одного объединения, а также снижаются затраты на переобучение.

В-четвертых, предприятия, участвующие в интеграционных процессах получают преимущества перед конкурентами не только за счет роста качества их рабочей силы, но и на этапах осуществления разного рода НИОКР, посредством более мобильного влияния на изменения в технологиях. Для участников объединений расширяется доступ к общей информации относительно разных аспектов деятельности, открывается возможность создания и использования единого центра для получения информации о новых технологиях и программных продуктах, а так же отрицательных и положительных результатах научных исследований.

В целом, интеграция делает возможными для предприятий взаимодополнение, достижение голографического эффекта (копирование передовых методов и подходов), перелив ресурсов. Интеграция создает условия для масштабных маркетинговых исследований рынка и внедрения принципов бережливого производства на основе нового организационного механизма, то есть

«перехода от процессной к проектной организации, с созданием автономных модулей, нацеленных на освоение инноваций, взаимодействующих напрямую с потребителем, но при этом входящих в объединение для получения синергии» [4, с. 12] и снижения инновационных рисков.

### **Список литературы:**

1. Асаул А. Объединение строительных организаций — основа для интеграции // Информационный строительный портал. [электронный ресурс] — URL: Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки. (дата обращения: 30.01.2012).
2. Инвестиционная активность промышленных организаций в 2011 г: Информационно-аналитический материал, дек. 2011 / М.: НИУ ВШЭ, 2011. — 19 с.
3. Индикаторы инновационной деятельности: 2011 стат. сб. / М. : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2011. — 456 с.
4. Плюснина Л. М. Создание инновационно-диверсифицированных объединений на основе принципов бережливого производства // Инновационное развитие строительных саморегулируемых организаций: научно-практ. журнал № 1. / Пермь: Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2011. — 102 с.
5. Самоволева С. А. Институциональные факторы и риски инновационной деятельности предприятий: автореферат дис. канд. экон. наук / ЦЭМИ РАН. М., 2009. — 26 с.



## РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА

*Глухова Надежда Николаевна*

*канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента СГСЭУ, г. Саратов*

*E-mail: [NaGluk@rambler.ru](mailto:NaGluk@rambler.ru)*

Управление промышленным предприятием в современных условиях требует решения комплексных проблем, обусловленных как внешними, так и внутренними факторами внешней среды. Актуальность системы контроллинга определяется тем, что ее внедрение отвечает задачам национальной политики в области качества управления, которая направлена на создание эффективного механизма для достижения конкурентоспособности отечественной продукции как на внутреннем, так и внешнем рынках, что обеспечивает устойчивость развития российской экономики и ее интеграции в мировое экономическое пространство. В связи с этим создание эффективной системы контроллинга становится мощным фактором конкурентного преимущества, фактором выживания в изменяющейся современной среде.

Управление бизнес-процессами в современной обстановке требует комплексного решения многочисленных проблем, обусловленных как внешними, так и внутренними факторами. В российских условиях одним из основных внутренних факторов неопределенности для бизнесмена является неполная информация, как о текущем состоянии, так и о перспективах собственного бизнеса [1, с. 7].

Отметим, что промышленное предприятие представляет собой сложную организационную систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов. Между ее компонентами и остальными участниками происходят соответствующие взаимодействия. Результаты данных взаимодействий определяются множеством объективных и субъективных факторов, эффективно исследовать и проанализировать которые позволяет система контроллинга [2, с. 134].

Создание нетрадиционных систем формирования информации о результатах деятельности предприятия, применение новых подходов к его управлению, повышение ценности полученной информации для анализа и прогноза являются в настоящее время одними из наиболее актуальных проблем, решить которые можно только при внедрении в практику промышленного предприятия эффективного инструмента планирования. Одним из таких инструментов является контроллинг,

представляющий собой систему управления будущим для обеспечения длительного существования предприятия и его структурных единиц.

Проанализируем систему контроллинга завода ОАО «Храпуновский инструментальный завод» (ОАО «ХИЗ»), основанного в 1953 году как машиностроительное предприятие. В 1960 году завод приступил к выпуску несложного режущего инструмента — токарных резцов с напайными пластинами из твердого сплава, а затем — более сложных многолезвийных приспособлений.

Социально-экономический кризис 90-х гг. негативно отразился на работе предприятия. Резкое снижение промышленного производства в стране обусловило существенное сокращение потребности в металлорежущем инструменте. Небольшой спрос, отсутствие оборотных средств, гиперинфляция поставили предприятие в сложное положение. В обозначенный период была утрачена часть производственных мощностей ушел практически весь высококвалифицированный персонал, возникла проблема поддержания инфраструктуры завода в работоспособном состоянии.

Среднесписочная численность работающего на ОАО «ХИЗ» персонала составляет 250—300 человек, годовой оборот средств — около 150 млн. рублей, что в соответствии с критериями Евросоюза и Минэкономразвития РФ позволяет отнести ОАО «ХИЗ» к категории средних промышленных предприятий.

В апреле 2001 года началось реформирование системы управления ОАО «ХИЗ» с целью вывода предприятия из кризиса и перевода в состояние устойчивого развития.

В настоящее время ОАО «ХИЗ» — одно из самых современных и динамично развивающихся предприятий Подмосквья.

Контроллинг на ОАО «ХИЗ» представляет собой подсистему системы управления завода, выполняющая следующие основные функции:

- подготовка и обоснование принимаемых управленческих решений, методическое обеспечение решения управленческих задач;
- подготовка решений по перепроектированию и совершенствованию самой системы управления, а также производственной системы и информационной системы ОАО «ХИЗ» исходя из условий изменения внешней среды и возможных изменений миссии, целей и стратегии ОАО;
- координация работы функциональных подразделений предприятия при решении задач управления.

Задачи системы контроллинга на заводе «ХИЗ» можно объединить в следующие пять основных блоков задач:

- подготовка решений по стратегическому планированию, то есть, выявление задач и формулирования миссии ОАО, определение цели развития, стратегии достижения цели, разработка системы сбалансированных показателей завода;
- финансовое планирование (бюджетирование) на заводе, то есть разработка регламента бюджетирования, координация работ подразделений завода в процессе подготовки финансового плана;
- реинжиниринг бизнес-процессов, то есть мероприятия по совершенствованию системы управления предприятием, системы документооборота, моделирования бизнес-процессов, рационализации организационной структуры ОАО;
- разработка и подготовка решений по управлению ресурсами ОАО;
- подготовка решений по инвестиционному развитию предприятия (задачи управления проектами).

Аналитическая служба, выполняющая функции контроллинга на заводе подчиняется Совету директоров. В ее состав входят 7 сотрудников предприятия, которые являются специалистами в различных областях знаний: стратегического планирования; маркетинга; управления проектами; моделирования бизнес-процессов; управления запасами, логистики; управленческого учета; финансового анализа.

Система контроллинга ОАО «ХИЗ» представлена в виде трех взаимосвязанных подсистем стратегического, оперативного и процессного контроллинга. Центральное место в системе контроллинга ОАО «ХИЗ» занимает аналитическая служба, состоящая из аналитиков, имеющих необходимые знания и умения для реализации функций контроллинга. Остальные подсистемы представляют собой программно-методические комплексы, используемые аналитиками для подготовки управленческих решений.

Данные подсистемы состоят из набора инструментов, методик, регламентов, документов, баз данных, программных продуктов (стандартных и собственной разработки), которые позволяют своевременно и на основе достоверных фактов (данных) эффективно решать задачи системы контроллинга на предприятии «ХИЗ».

Разработанные на ОАО «ХИЗ» информационная система и система контроллинга обеспечивают достоверность управленческой информации, высокое качество и своевременность принимаемых на предприятии управленческих решений.

В качестве преимущества созданной в ОАО «ХИЗ» информационной системы можно отметить ее гибкость. Так, при введении в действие новых производственных участков,

технологических маршрутов, при появлении новых версий или вариантов стандартных программ предприятие имеет возможность доработать собственное программное обеспечение и перенастроить всю информационную систему.

Отметим, что основной предпосылкой для реформирования системы управления и, как следствие, для создания службы контроллинга явился социально-экономический кризис. Основной упор был сделан на анализе текущего положения дел предприятия, исходя из чего система контроллинга была реализована в виде аналитической службы.

Таким образом, эффективность функционирования системы контроллинга обуславливается следующими положениями:

- единство целей системы управления и системы контроллинга;
- система контроллинга охватывает большинство сфер деятельности завода;
- однонаправленность деятельности менеджеров структур предприятия и контроллеров;
- наличие квалифицированной команды контроллеров;
- единство принципов системы управления и системы контроллинга.

Тем не менее, остается открытым вопрос о дальнейшем совершенствовании системы контроллинга данного предприятия.

Анализ механизма организации системы контроллинга на отечественных промышленных предприятиях позволяет говорить о том, что абсолютно идентичных схем построения контроллинга среди исследуемых предприятий не существует. Кроме того, на том или ином предприятии основной акцент ставится на определенные инструменты системы контроллинга, выбранные руководством соответствующего предприятия в силу его специализации и особенностей менеджмента. Следует отметить, что схема внедрения системы контроллинга в практику конкретного предприятия носит гибкий и специфический характер.

### **Список литературы:**

1. Фахразиев И. Г. Концепция контроллинга в аспекте организационного развития // Контроллинг. 2003. № 1.
2. Юсупова С. Я. Контроллинг. М.: ТЕИС, 2006. —197 с.

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КОНСАЛТИНГ КАК ИННОВАЦИЯ В СИСТЕМЕ СПЕЦИАЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*Гусева Марина Николаевна*

*преподаватель экономических дисциплин, Нижнетагильский  
горно-металлургический колледж имени Е. А. и М. Е. Черепановых,  
г. Нижний Тагил  
E- mail: [guseva-tagil@mail.ru](mailto:guseva-tagil@mail.ru)*

Современная социально-экономическая ситуация характеризуется высокой неопределенностью, противоречивостью, нестабильностью и оценивается специалистами как кризисная. Вместе с тем, очевидна повышенная инновационная активность во всех сферах социальной жизни, обусловленная изменением социальных доминант, интенсификацией информационных процессов, что является предпосылкой выхода из кризиса.

Сегодня инновационная деятельность в России — неотъемлемый компонент существования любого успешного образовательного учреждения. Стремительные условия развития общества диктуют необходимость адаптации профессионального образования к потребностям для коммерческих организаций (предприятий). Настало время пересмотреть статус профессионального образования, чтобы оно стало престижным в сфере инновационной перестройки экономики России. И для этого у системы СПО есть все предпосылки [1].

Инновации, инновационные образовательные процессы являются сегодня объективной реальностью, существенными элементами развития системы специального профессионального образования; разнообразны инновационные проявления педагогической практики, инновационных технологий обучения, формирующихся в рамках гуманистической парадигмы образования. Инновационные технологии, которые используются в экономике, бизнесе, но могут быть применимы тогда, когда требуется совершенствование, развитие конкретного образовательного учреждения.

Под инновациями в образовании понимается процесс совершенствования педагогических технологий, совокупности методов, приемов и средств обучения. В настоящее время инновационная педагогическая деятельность является одним из существенных компонентов образовательной деятельности любого

учебного заведения, в том числе и специально профессионального. И это неслучайно. Именно инновационная деятельность не только создает основу для создания конкурентоспособности того или иного учреждения на рынке образовательных услуг, но и определяет направления профессионального роста педагога, его творческого поиска, реально способствует личностному росту воспитанников. Поэтому инновационная деятельность неразрывно связана с научно-методической деятельностью педагогов и учебно-исследовательской воспитанников [7, с. 36].

Профессиональное образование развивается в тесном взаимодействии со всеми отраслями экономики. Целевая направленность профессионального образования обуславливает его преимущественную ориентацию на обеспечение профессиональной реализации личности, а, следовательно — на удовлетворение интегрированной потребности личности и общества, то есть потребности в получении образования и потребности в кадровом потенциале.

По степени новизны можно выделить следующие виды инноваций, наиболее ярко проявляющиеся в системе СПО:

Внутрипредметные инновации: то есть инновации, реализуемые внутри предмета, что обусловлено спецификой его преподавания. Примером может служить переход на новые УМК и освоение авторских методических технологий.

Общеметодические инновации: к ним относится внедрение в педагогическую практику нетрадиционных педагогических технологий, универсальных по своей природе, так как их использование возможно в любой предметной области. Например, разработка творческих заданий для учащихся, проектная деятельность и т. д. [7, с. 45].

Административные инновации: это решения, принимаемые руководителями различных уровней, которые, в конечном счете, способствуют эффективному функционированию всех субъектов образовательной деятельности [7, с. 48].

Идеологические инновации: эти инновации вызваны обновлением сознания, веяниями времени, являются первоосновой всех остальных инноваций, так как без осознаний необходимости и важности первоочередных обновлений невозможно приступить непосредственно к обновлению.

Инновационные процессы в образовании положительно сказываются на индивидуализации подрастающего поколения, но почему-то «прогрессивная часть человечества» в лице педагогов

упорно стоит на старых, традиционных опорах обучения. В основном процесс инновации широко распространен среди частных школ, а государственные образовательные учреждения лишь формально относятся к новшествам.

Инновации в сфере управления, больше чем в других сферах, позволили компаниям осуществить переход к новым принципам деятельности. Но все же только у некоторых компаний имеется в наличии хорошо отлаженный механизм их осуществления.

Инновации в управлении — это новшества, направленные на привлечение представителей общества к управлению образовательными учреждениями: создание новой управляющей системы, гибкой структуры управления, определение новых структурных взаимосвязей, полномочий, должностных обязанностей (маркетингу, диагностике, менеджер центра платных дополнительных услуг, руководители временных творческих групп), подготовка и переподготовка управленческого персонала СПО (организационно-деятельностные игры управленческих кадров) [4, с. 23].

Инновации в обучении — это новые методики преподавания, новые способы организации содержания образования, интеграционные межпредметные программы, методы оценивания образовательного результата, внедрение современных педагогических технологий, формирование ключевых компетентностей, внедрение информационных технологий в образовательный процесс [6, с. 35].

Инновации в подготовке и переподготовке кадров — это новые методики преподавания, новые способы организации занятий, новые программы переподготовки кадров, ориентированные на изменения требований к качеству образования, дистанционное обучение, создание интегральных межпредметных курсов по обучению новых профессиональных групп (менеджеров образования, экспертов), профессиональное развитие педагогических кадров, развитие профессиональной компетентности администрации (менеджеров), формирование профессиональной компетенции преподавателей, диагностики потребностей преподавателей в повышении квалификации, планирование профессиональной карьеры преподавателей, обучение преподавателей компьютерной грамотности, создание проблемных творческих семинаров, стратегических команд, подготовка преподавателей к участию инновационной деятельности, организация системы наставничества, повышение психологической компетентности педагогов, проведение тренингов, направленных на усиление коммуникативных возможностей педагогов, разработка портфолио педагогов,

совершенствование форм материального и морального поощрения, стимулирования педагогов, разработка критериев оценки их деятельности [4, с. 78].

Инновационные процессы в профессиональном образовании должны быть первыми на пути рыночной экономики и получать солидные дивиденды на базе новых технологий. Инновационные процессы в профессиональном образовании не должны понести провала в экономическом развитии страны. Поэтому инновационные процессы в профессиональном образовании имеют большие возможности совершенствоваться квалифицированными кадрами среднего профессионального образования.

Консалтинг в образовании основан на системе социальных проб и мониторинге оценки результативности учителя — новатора: участие в профессиональных и творческих конкурсах, курсы повышения квалификации, качество знаний по предмету, оценка внешних общественных институтов. Инновационная деятельность побуждает педагогов к совершенствованию форм, методов, средств, приемов стимулирования, поддержки и активизации личностного роста учащихся, к поиску адекватных образовательных программ, методик, технологий и способствует созданию конкретному инновационному образовательному пространству учителя — словесника, профессиональному самосовершенствованию, повышению продуктивности саморазвития личности педагога [2].

Одним из инновационных направлений является консалтинговая деятельность в образовании. В сфере образования консалтинг — новинка. К сожалению, на сегодняшний день отсутствуют специалисты в области образовательного кадрового консалтинга. Консалтинговые услуги в области образования могут включать в себя такие составляющие: как: оценка потребности в обучении, анализ альтернатив реализации образовательно-тренинговых проектов, организация корпоративных проектов по обучению, подготовка специалистов по обучению (бизнес-тренеров), разработка проектов и бизнес-планов создания обучающих центров, как внутрикорпоративных, так и коммерческих, коучинг руководителей и специалистов образовательных учреждений, проведение научных исследований, опытно-экспериментальных работ по актуальным проблемам развития системы СПО.

Образовательный консалтинг — это набор социально-технологических приемов и методов, используемых для проектирования процесса инновационного развития образовательного учреждения и системы образования работников. Процесс



консультирования включает в себя: диагностику, выработку рекомендаций, содействие во внедрении проекта — это один вид консультирования. Другой — направлен на то, чтобы организация сама выработала нужные для ее развития решения. В этом случае роль консультанта сводится к тому, чтобы с помощью специальных средств, процедур создать условия для разработки плана действий. Но идеальным является такой способ консультирования, который, с одной стороны, приводил бы к запуску механизма самоорганизации и саморазвития; с другой — означал бы совместную деятельность по решению какой-либо проблемы [3, с. 38].

Однако консалтинг может касаться и не только основной деятельности ОУ. В основном предлагаются консалтинговые услуги в тех направлениях, которые традиционно важны для любой организации.

Оценка персонала. С помощью современных методик оцениваются деловые и профессиональные качества специалистов. Применяется с целью принятия кадровых решений, грамотной расстановки кадров, формирования кадрового резерва на управленческие должности.

Мотивация персонала. У директоров СПО гораздо больше методов мотивации и стимулирования своих сотрудников, чем может показаться на первый взгляд. Анализ и особенности специалистов дает возможность составить программу мотивации, эффективную для конкретного учебного заведения и директора.

Разработка маркетинговой стратегии. Здесь нужна продуманная маркетинговая стратегия: начиная от изучения потенциальных «клиентов» до создания собственного имиджа среднего профессионально образования. Особенно это востребовано и с введением платных образовательных услуг.

Диагностика организации. Консультант может провести так называемую организационную диагностику профессионального образования. В ходе этой работы будет проведен анализ особенностей организационной культуры, психологического климата, оргструктуры управления и т. д. Могут быть сделаны акценты на особых параметрах по запросу руководства. Отчет по результатам диагностики содержит также ряд конкретных рекомендаций [3, с. 68].

Здесь перечислены лишь основные направления сотрудничества с организационными консультантами.

Любая организация, проходя через изменения, чаще всего реагирует на них выставлением барьеров против этих изменений. Существует ряд факторов, препятствующих внедрению инновации в

образовательный процесс в государственные образовательные учреждения среднего профессионального образования:

- не подготовленность к инновационной деятельности педагогических кадров. У многих педагогов дополнительного образования отсутствует педагогическое образование, чаще всего у них специальное — профильное.

- возрастной состав педагогов — пенсионного и предпенсионного возраста, нежелание с их стороны перестраивать процесс обучения.

- слабая и практически отсутствующая технически-информационная база.

- невозможность прохождения специализированных курсов повышения квалификации педагогами в связи с недостаточным финансированием учреждений дополнительного образования.

Современный педагог среднего специального учебного заведения должен быть не только компетентным в преподавании своего предмета, но и обладать знаниями новейших педагогических методик и технологий, умением их применять на своих занятиях. Примером внедрения прогрессивных педагогических технологий является Государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Нижнетагильский горно-металлургический колледж имени Е. А. и М. Е. Черепановых» — старейшее в России и на Урале среднее специальное учебное заведение, которое в 2009 году отметил свой 300-летний юбилей. Колледж стал единственным в Свердловской области средним специальным учебным заведением, победившим в конкурсном отборе средних специальных учебных заведений, реализуя инновационную образовательную программу «Формирование инновационной образовательной среды в условиях частно-государственного партнерства с целью подготовки высококвалифицированных специалистов для высокотехнологичных производств ОАО «Нижнетагильский металлургический комбинат» в рамках Приоритетного национального проекта «Образование».

В конкурсе «Золотая медаль „Европейское качество“» в номинациях «100 лучших образовательных учреждений СПО и НПО России» и «Директор года — 2011» «Нижнетагильский горно-металлургический колледж имени Е. А. и М. Е. Черепановых» стал победителем.

Таким образом, среднее профессиональное образование является важной составной частью российского образования, развивается как звено в системе непрерывного образования, призванное удовлетворять

потребности личности, производства, общества и государства в получении гражданами после среднего образования и профессиональной квалификации специалиста среднего звена, но в период инновационных преобразований многие образовательные учреждения не готовы самостоятельно данные изменения внедрять и не всегда могут это сделать самостоятельно, поэтому необходима поддержка извне. В качестве такой поддержки могут выступать консультанты.

### **Список литературы:**

1. Гайнулова Людмила Алексеевна. Сценарное моделирование инновационных образовательных процессов в региональной системе среднего профессионального образования (На примере Республики Татарстан) : Дис. канд. пед. наук: 13.00.01: Казань, 2000 —239 с. РГБ ОД, 61:01-13/1472—4
2. «Институт проблем образовательной политики «Эврика» при поддержке Минобрнауки России и Рособнадзора в рамках традиционной осенней межрегиональной конференции «Авторская школа — «Эврика»ноябрь, 2010 г.
3. Капустин Н. К. Педагогические технологии адаптивной школы. — М.: Академия, — 2001. — 267 с.
4. Капустин П. А.Управленческое консультирование в управлении— «Бизнес-Пресса» — 2000, — 160 с.
5. «Раменский дом учителя» [электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.mou-rdu.ru/innovacii.htm> МОУ МЦ
6. Селевко Г. К.Современные образовательные технологии. — М.: 2003.— 184 с.
7. Степанов Е. Н., Лузина Л. М. педагогу о современных подходах и концепциях воспитания творческий центр «Сфера» — М.:2002.—160 с.

## **ИННОВАЦИОННАЯ ВОСПРИИМЧИВОСТЬ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Климачева Анастасия Геннадьевна*

*студент, МГТУ им. Н. Э. Баумана, г. Калуга*

*E-mail: [anastasiya.klimachyova@mail.ru](mailto:anastasiya.klimachyova@mail.ru)*

*Перерва Ольга Леонидовна*

*доктор экон. наук, профессор МГТУ им. Н. Э. Баумана, г. Калуга*

*E-mail: [pol@bmstu-kaluga.ru](mailto:pol@bmstu-kaluga.ru)*

Конкурентоспособность машиностроительного производства определяется не только его технико-технологическим уровнем и квалификацией персонала предприятий, освоившего работу на высокотехнологичном оборудовании, но и уровнем инновационной направленности их производственной деятельности. В настоящее время низкий уровень инновационной восприимчивости в деятельности машиностроения России, является системной проблемой. Без ее решения рыночные позиции машиностроительных предприятий будут ослабляться, что в конечном итоге может привести к прекращению деятельности этих предприятий.

Инновационная восприимчивость — способность применять пионерные технологические новшества, либо готовность и способность того или иного предприятия осуществить впервые инновацию.

Инновационная восприимчивость или инновативность предприятия зависит от различных внешних и внутренних факторов. К внутренним факторам относится наличие благоприятных экономических, организационных, психологических, кадровых и технических условий для инноваций. Важным звеном в поддержке новшеств на предприятии является и информационный аспект, то есть место взаимодействия информации о нововведениях в системе принятия решений на предприятии. Немаловажную роль играют внешние факторы, связанные с развитостью рыночных отношений; состоянием финансово-экономической системы; социально-экономическим и политическими факторами; наличием или отсутствием благоприятного инновационного климата и поддержки со стороны государства; позиционированием предприятия в отрасли; характеристики самой отрасли; развитостью соответствующей инфраструктуры местоположения предприятия.

Для осуществления предприятием инновационной активности, оно должно иметь такую структуру, которая способствовала бы созданию атмосферы предпринимательства и восприятия нового как благоприятной возможности. Зарубежный промышленный опыт показывает, что в рыночной экономике только инновационная структура производства может обеспечить реальную конкурентоспособность машиностроительных предприятий и является стратегическим фундаментом их динамичного и устойчивого развития в долгосрочной перспективе [3].

Инновации — один из инструментов конкурентной борьбы. При оценке возможности использования инноваций как инструмента конкурентной борьбы необходимо учитывать высокую рискованность для предпринимателя использования этого инструмента. Поэтому если у предпринимателя есть возможность использовать в конкурентной борьбе инструменты менее затратные и рискованные, чем инновации, то новшества применены не будут. Необходимо, чтобы предпринимательские риски использования неинновационных инструментов конкуренции были выше рисков использования инноваций.

В основе модели инновационного развития лежит стабильная цепочка «наука (исследования и разработки) — производство (создание продукта) — рынок (реализация продукта)», поэтому одним из главных факторов, препятствующим инновационной активности предприятий является низкая доля расходов государства на НИОКР. В 2011 году доля затрат на НИОКР составила \$23,1 млрд., при этом доля этих расходов в ВВП равна 1 %. В США затраты на науку и НИОКР составляют треть от мирового объема затрат - \$405,3 млрд., или около 2,7 % от объема американского ВВП [5].

Следующая проблема — это наличие кадров, способных осуществлять модернизацию производства на современной основе. Сегодня в России существует огромный дефицит квалифицированных кадров в отраслях, составляющих материально-технологическую базу инновационных факторов роста. По данным Союза машиностроителей России, нехватка квалифицированных кадров в машиностроении составляет порядка 1,3 млн. чел. (при общей среднегодовой численности занятых в отрасли в 2010 г. 3,2 млн. чел.), и при этом наблюдается устойчивый рост этого дефицита. В наиболее технологически сложных производствах средний возраст рабочих и инженеров превышает 60 лет. В основе «кадрового голода» в этой области лежит низкая цена рабочей силы, что выступает тормозом технологического перевооружения производства [4].

Негативным препятствием для инновационной деятельности машиностроительных предприятий является отсутствие или маломощность центров компетенции — подразделений отраслевой науки, развитой сети инжиниринговых компаний машиностроительного профиля, проектно-конструкторских центров и опытно-конструкторских бюро, развитой инфраструктуры технопарков, венчурных фондов и т. п., которые способны осуществлять разработку инноваций и их подготовку для внедрения в промышленности.

В настоящее время слабым звеном организационно-экономического механизма управления национальной экономикой является механизм управления инновациями. В условиях рыночной экономики инновации должны способствовать интенсивному развитию экономики, обеспечивать ускорение внедрения достижений науки и техники в производство, полнее удовлетворять потребителей в разнообразной высококачественной продукции и услугах. [1]

В стратегии социально-экономического развития России до 2020 года создание национальной инновационной системы обозначено как глобальная задача страны. По существующим экспертным оценкам упущенная выгода России от инновационного отставания составляет 1214 млрд. долларов США в год. Только инновационный сценарий развития экономики России может позволить добиться запланированного 4-кратного роста производительности труда за последующие 12 лет, что требует увеличения данного параметра в машиностроении, являющемся «руками» всей экономики, не менее чем в 7 раз. Чтобы добиться таких показателей, необходимо увеличить долю высокотехнологических секторов в ВВП в 1,7 — 1,9 раза, а долю нефтегазового сектора, который стратегия также ориентирует на инновационный и динамичный вариант развития, снизить примерно в 2 раза. Предполагается, что число предприятий, внедряющих инновации, за прогнозный период вырастет в 4 раза [5].

Переход российских предприятий на инновационный путь развития — это важный процесс. Для успешного функционирования предприятий и повышения конкурентоспособности продукции машиностроительной отрасли необходимо осуществить переход в кратчайшие сроки.

Наиболее важными и первостепенными шагами в сторону улучшения сложившейся ситуации являются:

- создание инфраструктуры, благоприятной для создания и развития технологий;
- увеличение доли затрат на НИОКР;

- изменение системы образования страны, ориентированной на подготовку квалифицированных специалистов в области управления инновациями;
- осуществление совместных исследовательских проектов с зарубежными партнерами, предоставление ученым современных лабораторий, оснащенных необходимой техникой;
- разработка комплекса, совместных с бизнесом, государственных действий, направленных на развитие и поддержку области наукоемких технологий,
- образование и развитие института экспертов в сфере создания инновационных систем;
- проведение широкой пропаганды среди всех слоёв населения страны необходимости инновационного пути развития страны.

Для перевода российской экономики в режим инновационного типа экономического роста необходимо изменение всей системы сложившихся экономических отношений, направленное на преодоление ее исторически сложившихся основ. Определение направлений, механизмов и движущих сил таких изменений невозможно лишь в рамках собственно экономической теории, а требует интеграции обществоведческого знания о России [3, с. 262].

Проблема формирования, становления и инновационного развития в России заключается в том, что данный процесс должен произойти в весьма сжатые исторические сроки при отсутствии многих условий для его развития.

Настройка инновационной системы на эффективный режим функционирования позволит избежать случаев когда технологическая отсталость производства создает спрос на инновации — разработку технологий, бессмысленных для современной модели производства, но актуальных для российских предприятий. Только глобальные параметры эффективности и конкурентоспособности выпускаемой продукции должны быть целями инновационной деятельности машиностроительных предприятий. Инновационные достижения должны обеспечивать возможность производить продукцию, востребованную на рынке, создавать условия, когда эта продукция производится с наименьшими затратами живого и овеществленного труда. Решение этих задач возможно только при систематическом изменении технологических процессов, соответствующем изменении квалификации и компетенций рабочей силы, использовании инновационных схем управления по всей производственно-коммерческой цепочке изготовления и сбыта продукции машиностроительных предприятий.

Несмотря на объективные сложности у инновационной экономики России есть определённые перспективы. Они связаны с инновационным потенциалом науки. Промышленность может найти дополнительные источники для развития и повышения конкурентоспособности на российском и международном рынках [2, с. 253].

### **Список литературы:**

1. Данилин О. В. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения. — Управление Компанией, 2008, № 2 (21).
2. Красин Ю. А. Возможности и перспективы инновационного развития России в глобализирующемся мире. Инновационная модернизация России. Политологические очерки. — М.: Институт социологии РАН, 2011. — 253 с.
3. Колесников С. Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием. — М.: Издательско-консультационная компания «Статус-Кво 97», 2010. — 336 с.
4. Комов М. С. Особенности развития инновационной деятельности в российском машиностроении // Молодой ученый. 2011. № 8. [электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.moluch.ru/archive/31/3523>.
5. Шмелева Е. В. Правило трех процентов // Бизнес и власть. 2011. № 809. [электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.rg.ru/2011/08/09/innovacii.html>



## **МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

***Крутова Александра Валентиновна***

*ассистент кафедры «Управление финансами», Пермский  
национальный исследовательский политехнический университет,  
г. Пермь*

*E-mail: [alexkrutova@yandex.ru](mailto:alexkrutova@yandex.ru)*

***Ахметова Марина Игоревна***

*ст. преподаватель кафедры «Управление финансами», Пермский  
национальный исследовательский политехнический университет,  
г. Пермь*

*E-mail: [marina-ahmetova@yandex.ru](mailto:marina-ahmetova@yandex.ru)*

В условиях быстро меняющейся среды и жесткой конкуренции инновации становятся необходимым условием развития и конкурентоспособности практически любого бизнеса. Однако по статистике 70—80 % из общего числа реализованных инновационных проектов [2] оказываются убыточными и неудачными. Убытки в результате реализации инновационных проектов возникают из-за того, что они не были до конца продуманы или по причине плохого менеджмента [6]. В условиях ограниченности ресурсов основным фактором успешной реализации инновационного проекта становится правильный выбор направления использования этих ресурсов, то есть оценка и отбор инновационных проектов.

Изучение литературы по вопросу оценки эффективности инновационных проектов выявило противоречивость в предлагаемых подходах. Ряд авторов предлагают проводить оценку при помощи традиционных методик, другие же вообще отрицают возможность применения данных подходов к оценке инновационных проектов, например в [12].

Изначально проблема заключается в понимании дефиниции «инновационный проект». «В литературе нередко объединяют понятия «инновационный проект» и «инвестиционный проект» [11, с. 53]. В связи с этим Методические рекомендации для оценки эффективности инвестиционных проектов — нормативный документ, который достаточно часто предлагается использовать для оценки

эффективности инновационных проектов в литературе по инновационному менеджменту.

Да действительно, этому есть обоснование. В руководстве Осло указано: «Инновация подразумевает инвестиции. Соответствующие вложения могут включать приобретение основных и «неявных» активов, а также другие действия (такие, как выплата заработной платы или приобретение материалов или услуг), которые потенциально могут принести доход в будущем» [16, с. 42].

Однако, в документе [7] отмечено, что «рекомендации должны быть приняты в качестве основы для создания нормативно-методических документов по разработке и оценке эффективности отдельных видов инвестиционных проектов, учитывающих их специфику».

Общепринятого понятия «инновационный проект» пока нет. А. А. Трефилова в [9] среди особенностей инновационного проекта выделила отличие по методам оценки.

Для того, чтобы предложить методы оценки эффективности рассмотрим эффекты, которые могут нести в себе инновации. В [16] выделяют следующие типы инноваций: продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные.

Эффектом от продуктовой инновации является увеличение выручки от реализации, прибыли от реализации, денежного потока.

Процессные инновации направлены повышение производительности труда, оборудования, в сокращении материало- и/или энергоемкости выпускаемой продукции. Автоматизация производства часто приводит к экономии расходов на оплату труда за счет высвобождения персонала. И тот и другой эффекты находят свое выражение в снижении себестоимости продукции и росте показателей эффективности использования производственных ресурсов [10].

Маркетинговые инновации направлены на лучшее удовлетворение нужд потребителя, открытие новых рынков или завоевание новых позиций для продукции предприятия на рынке с целью увеличения объема продаж [16].

Организационные инновации могут быть направлены на увеличение лояльности персонала к компании, сокращению количества уровней управления, увеличение мотивации, вовлеченности и удовлетворенности персонала для достижения целей компании, исключение дублирующих функций, что приводит к сокращению административных расходов или операционных затрат, улучшение показателей деятельности.

Таким образом, ряд инновационных проектов укладывается в традиционные методики оценки, которые основаны на сравнении

эффектов с инвестиционными затратами, в то время, как другие дают возможность оценки изменения нефинансовых показателей.

Не стоит забывать, что главной целью любого коммерческого предприятия является увеличение его стоимости, поэтому далее в статье будет рассмотрен механизм управления инновационными проектами на основе показателей экономической эффективности как первый этап оценки инновационных проектов. Однако авторы не отрицают обязательность проведения многокритериальной оценки инновационных проектов на соответствие стратегии организации и ее бизнес-модели.

«Оценить инновации количественно чрезвычайно трудно из-за того, что инновационная деятельность сложна и неоднородна по своей природе» [15, с. 303]. Возможность проведения оценки экономической эффективности инновационного проекта существует, если эффектом от инвестиций является изменение денежного потока или снижение рисков.

Традиционная практика оценки инновационных проектов на российских предприятиях заключается в том, чтобы разработать достаточно точное представление о будущем и проанализировать проект с использованием метода дисконтированных денежных потоков. В лучшем случае при анализе используется анализ чувствительности, который позволяет выявить чувствительность показателей проекта к изменению основных параметров среды.

«Однако неопределенность, связанная с инновациями, настолько велика, что даже самые проницательные руководители испытывают затруднения при оценке коммерческой пригодности новых бизнес-идей» [13, с. 91].

Неопределенность в проекте может быть результатом отсутствия достаточного объема необходимой информации или с объективной невозможностью ее получения. Таким образом, степень неопределенности определяет информация, ее количество, качество и своевременность [8].

В своей статье Хью Кортни и др. [3] выделяют 4 уровня неопределенности, которые характеризуются наличием или отсутствием информации для разработки сценариев дальнейшего развития:

- уровень: Достаточно ясное будущее — возможно разработать единственный прогноз развития событий;
- уровень: Альтернативные варианты будущего — возможность разработать несколько альтернативных вариантов развития будущих событий;
- уровень: Широкий диапазон вариантов будущего;

- уровень: Полная неопределенность, в отсутствии базы для прогнозирования.

Данная классификация уровней неопределенности позволяет подобрать менеджеру необходимый инструментарий для адекватной оценки инновационного проекта.

Для первого уровня неопределенности, который предполагает возможность прогнозирования единственного варианта, следует применить традиционный подход, хорошо освоенный российскими компаниями, основу которого составляют: концепция денежного потока, концепция изменения ценности денег во времени, концепция стоимости капитала, концепция компромисса между риском и доходностью, концепция издержек упущенных возможностей. Совокупность этих концепций образует теоретическую базу традиционных критериев инвестиционной оценки: Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Discounted Pay-back Period (DPP), Profitability Index (PI).

Второй уровень неопределенности предполагает наличие нескольких альтернативных вариантов развития событий. Поэтому единственно возможному варианту развития событий и традиционному подходу противопоставляется сценарный подход.

«Сценарии — это способ анализа сложной среды, в которой присутствует множество значимых, к тому же влияющих друг на друга тенденций и событий» [1, с. 182].

Большинство подходов к проведению сценарного анализа начинаются с анализа внешнего окружения организации, затем следует этап непосредственной разработки и формулирования сценариев. Разработка стратегии организации в соответствии со сценариями — последний и наиболее сложный этап сценарного анализа.

В [17, с. 193—213] выделены следующие шаги анализа внешнего окружения организации:

- выявление факторов, которые оказывают или могут оказать влияние на организацию;
- проведение анализа ретроспективной информации для понимания изменчивости внешней среды;
- проведение анализа стейкхолдеров на предмет их интересов, требований, уровня власти.

Итогом первого этапа является выявление «ключевых переменных», которые лягут в основу будущих сценариев.

«Таким образом, основной целью первого этапа сценарного анализа является определение наиболее значимых внешних

факторов — «ключевых переменных», которые будут являться основой будущих сценариев» [4].

На следующем шаге необходимо разработать сценарии развития событий, этот процесс включает:

- выбор изменяемых переменных;
- проектирование различных исходов сценариев;
- комбинирование ключевых переменных и написание сценариев.

Последний этап заключается в описании полученных сценариев и представлении их на рассмотрение руководству. Кроме того, чтобы оценить вклад конкретного инновационного проекта в инновационный портфель следует взвесить полученные показатели с учетом вероятности наступления каждого выделенного сценария.

Достижения информационных технологий в области оценки инвестиционных проектов позволяют достаточно быстро разработать несколько моделей проекта. Примером может служить пакет ProjectExpert и его составляющая — анализ What if. В зависимости от потребностей оценки, полученные результаты можно взвесить с учетом вероятностей наступления тех или иных условий, что может служить доказательной базой при принятии решения о реализации проекта.

Третий уровень неопределенности встречается наиболее часто при реализации инновационных проектов и предполагает наличие широкого диапазона вариантов будущего, что не позволяет воспользоваться стандартными методами оценки. Для данного уровня неопределенности необходимо обратиться к методу реальных опционов.

Вложения денег в фундаментальные или прикладные исследования инновационных проектов представляют собой возможность получить те доходы, которые эти исследования могут повлечь за собой в будущем. В этот состоит стратегическая ценность инновационного проекта. Если же результаты окажутся неудачными, это приведет к потере вложенных в исследования средств. С этой точки зрения стоимость патентов, лицензий и тому подобных нематериальных активов можно оценить как ценность реальных опционов [5, с. 329]. В практике реального инвестирования встречаются ситуации, аналогичные по постановке задачи покупки (продаже) опциона на какой-либо базисный актив. Такие ситуации называются реальными опционами [5, с. 462]. В нашем случае базисный актив — инновационный проект, а опцион — право на продажу инновационного проекта.

В условиях неопределенности третьего уровня «дать надежную оценку предприятию с помощью традиционных методик невозможно,

так как последние основаны на определенных более или менее достоверных исходных данных, в то время как опционный подход основан на оценке самой неопределенности [5, с. 411].

Реальные опционы могут оцениваться при помощи дерева решений ДТА, Кокса-Рубинштейна (бинарное дерево и риск-нейтральный подход), на основе модели Блека-Шольца. Выбор метода зависит от исходной информации, которой владеет оценщик, его требований к точности результата и адекватности методического аппарата сути поставленной задачи [14, с. 178].

Ситуации с уровнем неопределенности 4 встречаются гораздо реже [3], и имеют тенденции с течением времени переходить на какой-то другой уровень, в соответствии с которым может быть проведена оценка.

Проведение оценки экономической эффективности инновационного проекта требует от менеджера специфических умений — идентификации уровня неопределенности, в соответствии с которым рекомендуется выбирать метод оценки.

Подводя итог вышеописанным рассуждениям, следует подчеркнуть, что виды эффекта от реализации инновационного проекта могут быть выражены как финансовыми показателями, так и нефинансовыми. В данной статье рассмотрен механизм оценки приращения стоимости организации в результате реализации инновационного проекта в соответствии с условиями, в которых он реализуется.

### **Список литературы**

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление. — СПб: Питер, 2002.
2. Глушенко А. Факторы успеха инновационного развития // Проект Александра Глушенко. [электронный ресурс] — URL: <http://protv.net.ua/index.php?newsid=10184> (дата обращения: 28.01.2012).
3. Кортни Х. Стратегия в условиях неопределенности / Кортни Х., Керкленд Дж., Вигери П. // Классика Harvard Business Review: Управление в условиях неопределенности. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006.
4. Лаева Т. В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 2. [электронный ресурс]- URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/2/4217.html>
5. Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках: учеб.-практич. пособие. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: «Издательство Юрайт», 2008. — 464 с.
6. Лэй Ф. «Мыльные пузыри» инноваций // Официальный сайт компании «БИЗНЕС КЛАСС». [Электронный ресурс] — URL: [http://www.classs.ru/stati/menejment1/mulnue\\_pusuri.html](http://www.classs.ru/stati/menejment1/mulnue_pusuri.html) (дата обращения: 28.01.2012).

7. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (Вторая редакция, исправленная и дополненная) (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. № ВК 477).
8. Смирнова К. А. Понятие неопределенности экономических систем и подходы к ее оценке // Вестник МГТУ. — М.: 2008.
9. Трефилова А. А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. — М.: Финансы и статистика, 2005.
10. Тумина Т. А. Методология оценки эффективности инновационной деятельности // Московский государственный открытый университет, Россия, — 2009 г. [Электронный ресурс] — URL: [http://www.morvesti.ru/archiveTDR/element.php?IBLOCK\\_ID=66&SECTION\\_ID=1390&ELEMENT\\_ID=4112](http://www.morvesti.ru/archiveTDR/element.php?IBLOCK_ID=66&SECTION_ID=1390&ELEMENT_ID=4112) (дата обращения: 28.01.2012).
11. Фотеев Ю. В. Управление инновационным портфелем предприятия // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Екатеринбург, 2011.
12. Хомутский Д. Как измерить инновации // Управление компанией. 2006. № 2. [электронный ресурс] — URL: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3330](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3330) (дата обращения: 28.01.2012).
13. Чан Ким В., Морбонь Рене Как распознать бизнес-идею, которая принесет успех. Управление инновациями: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 237 с.
14. Шеметова В. Г. Управление инновационными проектами на основе метода реальных опционов // Материалы 1-й Международной научно-практической конференции. Пермь, 2011.
15. Энтони С. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта / С. Энтони, М. Джонсон, Дж. Синфилд, Э. Олтман; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблшерз: Издательство Юрайт, 2011. — 346 с.
16. OECD&Eurostat Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. — Paris : OECD, Eurostat, 2005. С. 42.
17. Schoemaker Paul J.H. Multiple Scenario Development: its conceptual and behavioral foundation // Strategic Management Journal. — Vol. 14. — № 3. — 1993.

## РОЛЬ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

*Напойкина Екатерина Александровна*

*аспирант КГЭУ, г. Казань*

*E-mail: [katri-kiss@rambler.ru](mailto:katri-kiss@rambler.ru)*

Промышленность России, в основном, продолжает работать на оборудовании и по технологиям прошлого века. Основные фонды большинства предприятий устарели и морально, и физически и являются энергорасточительными. Кроме того, часть действующих производственных мощностей работает в режиме низких нагрузок (иногда значительно ниже проектных). Развитию энергоэффективности и энергосбережения на сегодняшний день препятствует и ряд правовых, экономических, организационных и технических недостатков, существующих как на большинстве российских предприятий, так и на уровне регионов и страны в целом. Предприятия для успешной деятельности должны обязательно учитывать весь комплекс внешних факторов (хотя активно влиять на них не могут):

1. неопределённость перспектив развития регионального ТЭК, вызывающая у предприятий стремление к строительству собственных источников энергии (при этом предполагается, что стоимость собственных энергоносителей с учётом их транспорта будет ниже, чем при централизованном энергоснабжении);

2. несовершенство законодательной базы регионов и страны, характеризующейся не только сложностью и подвижностью, но и значительной неопределённостью и противоречивостью;

3. противоречивые действия государственных органов по регулированию деятельности предприятий энергетики;

4. непредсказуемость изменения цен и тарифов на топливо и энергию;

5. экологическая обстановка в регионах.

6. неразвитость рынка энергосберегающего оборудования и услуг по внедрению мероприятий по энергосбережению.

7. недостаточная проработка схемы финансирования мероприятий по энергосбережению из других источников, кроме собственных средств предприятия (бюджетные и внебюджетные фонды энергосбережения регионов и страны, инвестиции со стороны энергоснабжающих организаций и др.).



8. отсутствие действенного механизма поощрения предприятий, внедряющих энергосберегающие мероприятия (льготные кредиты и налоги, снижение тарифов на энергию).

На потери ТЭР и энергоэффективность влияет группа факторов:

- энергорасточительство;
- низкий технический уровень энергохозяйства и (или) техническое несовершенство технологических производств предприятия, их недозагрузка;
- несовершенство управления энергопотреблением как отдельных объектов, так и предприятия в целом.

На эту группу факторов, в отличие от внешних, предприятия могут активно воздействовать и практически снизить их отрицательное влияние до определённого минимума. Полностью предотвратить последствия наступающего энергетического кризиса в стране и упомянутых отрицательных факторов в производственной деятельности промышленных предприятий, какими бы крупными и современными они ни были, не представляется возможным, но снизить их отрицательное воздействие — задача реальная. Поэтому для большинства предприятий (особенно энергоёмких) является объективной необходимостью разработка Концепции по организации системы рационального потребления ТЭР и энергосбережения, а также механизмов её реализации в условиях надвигающегося энергетического кризиса в России.

В настоящее время разрабатывается Концепция. Она базируется на анализе опыта работы передовых промышленных предприятий России и развитых стран, а также действий компаний (фирм) этих стран в условиях энергетических кризисов, которые происходили там в 60—70-х годах прошлого столетия. Кратко содержание Концепции заключается в следующем.

Во-первых, на предприятии (в холдинге) должна быть разработана, утверждена и принята к исполнению *Энергетическая политика*, которая представляет собой комплексное системное проведение программы мер, направленных на создание необходимых условий организационного, материального, финансового, правового и другого характера для рационального использования и экономного расходования ТЭР. Энергетическая политика должна быть составной частью (или, по крайней мере, тесно увязана) общей учётной политики предприятия (холдинга).

Необходимость энергетической политики не всегда осознаётся как нижним и средним звеньями иерархии структуры управления, так и высшим руководством. Обычно считается достаточным

существование общего понимания ответственности и подотчётности за расходование ТЭР и энергоносителей. Но если заинтересованность в рациональном расходовании ТЭР и энергосбережении будет действовать только на неофициальной основе, она может пропасть совсем или её влияние значительно уменьшится при смене кадров (будь то высшее руководство, старшие менеджеры или сотрудники, осуществляющие энергоменеджмент). Пока заинтересованность и ответственность не будут зафиксированы на официальном уровне формально, существует также опасность, что другие, временно более довлеющие (актуальные) приоритеты снизят внимание, направленное на постоянный контроль энергопотребления и его рационализацию. Пока обязанности и ответственность за энергопотребление не будут письменно зафиксированы и распространены между всеми звеньями, занятыми в этом процессе, они не смогут быть включены в систему оценки результатов деятельности сотрудников.

Поэтому должна быть введена в действие Энергетическая политика предприятия — официальная письменная декларация о заинтересованности в рациональном расходовании и экономии ТЭР, защите окружающей среды, сопровождающаяся перечнем сформулированных целей, планом действий для их достижения, обеспечением финансирования и чётким распределением делегированных ответственностей. Опубликование корпоративной Энергетической политики демонстрирует, что энергетические вопросы отныне являются общими для всех. Как часть философии компании она представляет понимание необходимости и решимость повысить энергоэффективность. Без корпоративной решимости прогресс в снижении затрат на ТЭР в производстве будет невелик. Энергетическая политика разрабатывается для внутреннего пользования, но может использоваться и как документ для общественных связей.

Во-вторых, для организации работы по осуществлению Энергетической политики должна быть создана система энергоменеджмента. Под термином *энергетический менеджмент* (ЭМ) понимается совокупность информационных, материальных, финансовых и трудовых ресурсов, направляемых на эффективное управление процессами производства, передачи, распределения и потребления ТЭР предприятия. Структура ЭМ должна быть органично вписана в существующую структуру системы управления предприятия (организации).

Деятельность по энергоменеджменту потребует широкого круга знаний и опыта в различных областях: общего менеджмента; техники; финансов; работы с кадрами; образования и обучения; маркетинга.

Энергоменеджмент распространяется на всё предприятие; чтобы эффективно действовать в качестве энергоменеджера, необходимо иметь связи со всеми подразделениями предприятия, но он должен быть чётко включён в структуру предприятия. На предприятиях в начальный период, как правило, наиболее подготовленным к проведению этой работы структурным подразделением является служба главного энергетика. Однако если на неё возлагаются обязанности организации энергоменеджмента на предприятии, то должны быть внесены существенные изменения в должностные положения и инструкции работников энергослужбы и других служб, а также в стандарты и нормативные документы предприятия.

На каждом предприятии в силу ценологических свойств этот процесс будет индивидуален. В соответствии с рекомендациями [1] минимальную численность энергоменеджеров можно примерно определить, придерживаясь следующего правила: один сотрудник, работающий полный рабочий день, на каждые 1—3 млн. долл. энергозатрат, затем дополнительно по одному сотруднику — на каждые дополнительные 2—10 млн долл., и ещё по одному — на каждые 4 млн долл. сверх этого.

Для обеспечения нормальной организации ЭМ на предприятии первоочередно необходимо выполнить:

1. текущую оценку состояния энергетического менеджмента;
2. ряд организационных мер: определить количество и состав комиссий (комитетов) по ЭМ; составить план обучения персонала предприятия по вопросам организации рационального потребления ТЭР и энергосбережения; оценку величины инвестиций в энергохозяйство; определиться с системой финансирования ЭМ; создать систему мотивации рационального расходования и энергосбережения.

Для оценки текущего состояния ЭМ на предприятии согласно [1, 2] может быть использована матрица ЭМ, по которой определяется существующий на предприятии уровень ЭМ. Всего таких уровней установлено пять (0, 1, 2, 3, 4). Каждая колонка матрицы рассматривает один из шести организационных аспектов: политику, организацию, мотивацию, информационные системы, маркетинг и инвестирование. Горизонтальные ряды (уровни) от 0 до 4 представляют собой всё более совершенные подходы к решению этих вопросов. На рисунке 1.1. представлены результаты оценки уровня энергоменеджмента в одном из крупных холдингов.



**Рисунок 1.1. Результаты оценки уровня ЭМ на предприятии**

Всего на предприятиях холдинга к оценке состояния энергоменеджмента было привлечено 14 экспертов, непосредственно занятых в сфере организации эффективности использования ТЭР и на уровне предприятий, так и на уровне холдинга; из них четверо — эксперты из центрального офиса, 10 человек — главные энергетики предприятий холдинга, т. е. квалификация экспертов была очень высокой.

Анализ данных показал, что состояние ЭМ на предприятиях и в Холдинге в целом находится в среднем на уровне «2» или чуть выше, и в общем виде может быть описан следующим образом.

*Старшие менеджеры признают важность энергоменеджмента, но на практике нет большой заинтересованности или поддержки действий в области энергетического менеджмента. Энергетический персонал обычно сосредоточен в отделе главного энергетика и отчитывается перед специальным комитетом, состоящим из сотрудников других отделов. Эффективность энергоменеджмента ограничивается интересами и энтузиазмом членов этого комитета.*

*Сильные стороны: энергетический персонал является официальным центром инициатив в области энергоменеджмента.*

*Слабые стороны: всё ещё нет достаточной поддержки со стороны старшего руководства, обычно обсуждение любого проекта идёт отдельно, а не как часть специальной программы и общей технической политики организации.*

### **Список литературы:**

1. Основы энергетического менеджмента: Библиотека энергоменеджера. М.: ЭНИЗАН, АСЭМ; 1997. — 87 с.
2. Чадов А. В., Чадова Т. Ю. Управление энергоэффективностью (энергетический менеджмент) на промышленном предприятии. Екатеринбург: НПЦ «Радикал», 2001. — 134 с.

## СЕКЦИЯ 4.

### МАРКЕТИНГ

#### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РАБОТЫ С ПОКУПАТЕЛЯМИ КАК ИСТОЧНИК УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Давыдкина Ирина Борисовна*

*канд соц наук, доцент Волгоградского филиала*

*РГТЭУ, г. Волгоград*

*E-mail: [davydkina1@mail.ru](mailto:davydkina1@mail.ru)*

Решение проблемы повышения конкурентоспособности торговых предприятий предполагает выработку мер по достижению и поддержанию конкурентных преимуществ на рынке потребительских товаров. В сложившихся условиях рынка для борьбы торговым предприятиям необходимо не только обновлять технологии и технологическое оборудование, изучать внутренний и внешний рынок и вести маркетинговые исследования, также выявлять свои возможности, сильные стороны и уязвимые места конкурентов, но и оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность за счет создания устойчивых конкурентных преимуществ.

В последние годы, как в теории, так и на практике все больше уделяется внимания необходимости комплексного решения проблемы развития конкуренции и повышения конкурентоспособности торговых предприятий, что свидетельствует от актуальности данной темы.

Современное состояние российского рынка строительных и отделочных материалов обеспечивает благоприятную среду для развития специализированных торговых компаний. В этих условиях эксперты отмечают усиление конкуренции на рынке розничной торговли отделочными материалами [1], что требует от предприятий-участников рынка поиска и принятия комплекса мер по повышению собственной конкурентоспособности.

Потенциал для развития специализированных розничных сетей особенно велик в регионах. При этом последние несколько лет

характеризуются достаточно активным развитием современных торговых технологий, упорядочиванием форматов магазинов, жесткой организацией управления и унификацией торговых процессов. Наблюдается устойчивый интерес к технологиям оптимизации и повышения эффективности торгового процесса.

Одновременно растут покупательские потоки и товарооборот. Одной из главных потребностей населения становится забота о своем доме, его индивидуальности. Возникает потребность в аналитической информации и средствах контроля и прогнозирования, меняются требования руководящего звена к эффективности всех составных элементов, человеческих и аппаратных ресурсов торгового процесса.

В условиях изменения конкурентной среды, сезонной нестабильности спроса на отделочные материалы, нехватки финансовых ресурсов ООО «АРТ», по нашему мнению, не может уже ограничиваться только текущим планированием и оперативным управлением деятельности своих магазинов «Еврокерамика». Назрела необходимость стратегического мышления, которое должно воплотиться в программу действий по повышению конкурентоспособности одного из активных локальных игроков рынка.

Помочь в этом анализируемому предприятию может, на наш взгляд, внедрение концепции маркетингового управления деятельностью торгового предприятия.

Очевидно, что с учетом специализации предприятия формирование информационной основы его маркетингового управления должно происходить не только в области исследования маркетинговой среды, но и в области позиций организации в этой среде, определяемых состоянием торговой деятельности магазинов «Еврокерамика», ее функциональным содержанием и динамикой развития.

Учитывая, что в ходе проведенного исследования было установлено, что дальнейшее развитие ООО «АРТ» возможно через укрепление выбранной рыночной ниши, в качестве основных направлений разработки маркетинговых мероприятий представляется возможным выделить совершенствование ассортиментной и коммуникационной политики анализируемого предприятия.

В плане совершенствования товарной политики ООО «АРТ» предоставляется возможным рекомендовать следующее.

Во-первых, расширить круг поставщиков керамической плитки и керамогранита иных, чем у конкурентов марок, в целях обеспечения эксклюзивности ассортимента и предложения новых ценовых линеек.

Во-вторых, четко определить сегменты обслуживаемых контингентов и формировать соответствующее предложение для каждого из них.

Наши исследования показали, что, как и на рынках других строительных материалов, основными потребителями керамической плитки и керамогранита являются:

- застройщики и организации-субподрядчики — крупный и средний бизнес;
- бригады строителей — малый бизнес с ориентацией на заказчиков — частных лиц;
- частные лица — при закупке материалов для ремонта или индивидуального строительства.

Заметим, что в ближайшие годы доля частных лиц будет расти в связи с наметившимся ростом объемов индивидуального строительства и снижением темпов роста коммерческой застройки [2]. 65 % посетителей магазина «Еврокерамика» — женщины, принимающие большинство решений о выборе цветовой гаммы и дизайнерских решениях.

На наш взгляд, руководство ООО «АРТ» должно учитывать указанные рыночные тенденции при выборе основных сегментов покупателей, на которые будет направлена его деятельность. Кроме того, необходимо изучать модели поведения покупателей, что поможет как в формировании ассортимента, так и найти новые способы продвижения специализированного магазина. Целесообразно учитывать не только ценность покупателя, его историю покупок, но и такие параметры, как мотивация и интерес к реконструкции зданий, изменению облика привычных вещей. Проведенные в магазине «Еврокерамика» наблюдения позволяют утверждать, что можно выделить такие сегменты, как «Мастера на все руки», «Талантливые Переделкины», «Недрузи Ремонта» и т.д. Для группы «Мастера на все руки», например, можно запустить специальный раздел на сайте магазина.

Следовательно, клиентов необходимо сегментировать по их ценности для магазина с учетом как очевидных, так и скрытых характеристик:

- по их предпочтениям в ассортименте;
- по критериям, которые влияют на принятие решения (кто-то выбирает бренд или красивую фактуру, другой ориентируется только на советы консультанта, для кого-то решающий критерий — стоимость);
- по предпочитаемым каналам коммуникации (e-mail, факс, звонок, sms);
- по возрасту;
- по социальному статусу.

Заметим, среди скрытых явлений, с которым уже невозможно сегодня не считаться, — «зеленый фильтр». В ходе проводимых исследований был выявлен сегмент покупателей, для которых вопросы экологии и охраны окружающей среды имеют определяющее значение при выборе отделочных товаров.

Для получения данных о потребительских предпочтениях к характеристикам керамической плитки на базе магазина «Еврокерамика» был проведен опрос покупателей. Основная область применения плитки — для отделки ванных комнат (27 %) и кухни (23 %). Эстетические свойства важны для 40 % респондентов, надежность — для 37 %, эргономичность (удобство укладки и ухода) — для 23 %. Глянцевую поверхность плитки предпочитают 71 % респондентов, 29 % — матовую. Абстрактные рисунки на плитке выбрали 27 % покупателей, растительные — 18 %, без рисунка — 30 %. Классический стиль оформления предпочитают 42 % покупателей, 23 % — модерн, 17 % — минимализм. Пастельные тона теплой гаммы выбрали 50 % покупателей плитки, холодной гаммы цветов — 20 %. Наиболее популярными размерами керамической плитки являются 20x30 см (20 %) и 25x40 см (20 %).

Опрос показал, что большинство покупателей (65 %) при выборе керамической плитки из соотношения «цена/качество» отдают предпочтение цене. Наибольшим спросом пользуется плитка по цене 850—1350 руб. за м<sup>2</sup>, произведенная в Италии (25 %), Испании (25 %) и России (20 %).

На вопрос о необходимости помощи дизайнера при выборе керамической плитки большинство покупателей ответили положительно. На основе анализа анкетирования покупателей можно сделать вывод, что спрос на керамическую плитку не снижается, не смотря на экономический кризис в стране.

Тщательный мониторинг изменений покупательского поведения позволит оптимизировать товарное предложение магазина «Еврокерамика» и в рекламе анализируемого предприятия акцентировать внимание на аргументах, привлекательных для конкретных категорий покупателей. Это позволит, на наш взгляд, расширить круг не только постоянных, но и лояльных клиентов.

В-третьих, особое внимание руководство ООО «АРТ» должно уделить учету предпочтений в выборе отделочных материалов потребителей-профессионалов. Это очень важный канал формирования лояльности корпоративных клиентов. Поскольку марка производителя отделочных материалов становится гарантией качества выполняемых строительными бригадами отделочных работ для своих заказчиков.



Маркетинговая стратегия ООО «АРТ» в направлении оптовой торговли может быть сформулирована как «Отделочные материалы для профессионалов». При этом в качестве наиболее перспективных клиентов на локальном рынке должны рассматриваться профессиональные строители, осуществляющих закупки не для перепродажи, а для непосредственного использования их в процессе строительства и отделки помещений.

В целях оптимизации ассортимента целесообразна концентрация на позициях и марках, пользующихся устойчивым спросом. На основании проведенных исследований, для повышения общего уровня прибыльности и оборачиваемости товаров, можно рекомендовать ООО «АРТ» рассмотреть возможности увеличения в совокупном обороте доли контрактных материалов (т. е. материалов, на стадии архитектурно-проектных разработок закладываемых в проекты). Для этого необходимо активизация и расширение сотрудничества с дизайнерскими бюро и архитектурными компаниями города.

Следует подчеркнуть, что изучение спроса на отделочные материалы потребителей-профессионалов на региональном рынке позволит выработать уникальное торговое предложение, согласующееся со спросом на отделочные материалы потребителей.

Кроме того, оптимизация марочной структуры предлагаемого ассортимента товаров и соответствующее расширение и укрепление связей с производителями и представительствами зарубежных компаний, позволит значительно расширить поле для заказной торговли. По каталогам и образцам продукции ООО «АРТ» сможет подобрать и поставить необходимые отделочные материалы для решения любой дизайнерской задачи.

В-четвертых, адаптировать предложение дополнительных услуг к запросам обслуживаемого контингента, в т. ч. изменить время осуществления доставки купленных товаров клиентам в выходные дни.

В плане совершенствования коммуникационной политики ООО «АРТ» предоставляется возможным рекомендовать следующие мероприятия:

- разработать программы по активизации продаж и формированию лояльности как индивидуальных, так и корпоративных покупателей, в т. ч. разработать систему дисконтных и бонусных карт;
- активизировать рекламную деятельность в целях расширения круга потенциальных клиентов и поддержания имиджа компании;
- организовать обучение персонала в целях повышения его квалификации и рассмотреть возможность включения в штат дизайнера-консультанта.

Раскроем их подробнее.

Одним из направлений работы магазина «Еврокерамика» должно стать повышение комфортности его посещения. Начать необходимо с доработки оформления оконных витрин и повышения уровня освещенности фасада магазина. Кроме того, в самом торговом зале для клиентов можно предлагать специализированные газеты и журналы; использовать музыкальное сопровождение; обеспечить клиентам просмотр специализированных TV-программ во время выбора товаров; принимать кредитные карты для оплаты товаров и услуг.

В формировании имиджа магазина и повышения уровня обслуживания считаем необходимым введение форменной одежды как для продавцов торгового зала, так и для технического персонала. Наличие форменной одежды, с одной стороны, дисциплинирует сотрудников, а, с другой, — повышает степень доверия к ним покупателей.

Особое внимание ООО «АРТ» необходимо уделять выбору каналов доведения информации до существующих и потенциальных покупателей. Во-первых, руководству ООО «АРТ» следует оговаривать место размещения его рекламных объявлений в газетах «Все Для Вас» и «Стройка. Нижневолжский выпуск». Подчеркнем, что «Стройка. Нижневолжский выпуск» — специализированное рекламно-информационное издание с широкими возможностями для предоставления различных видов рекламы, основной стратегической задачей которого является комплексная информационная поддержка предпринимателей, работающих в строительной отрасли и смежных с ней сферах. Газета «Стройка. Нижневолжский выпуск» предоставляет невысокие цены на рекламные площади, при этом, учитывая тираж и систему распространения, гарантирует стопроцентный выход на целевую аудиторию.

Кроме публикаций в отраслевых периодических изданиях основными средствами массовой информации рынка керамических изделий являются журналы по дизайну и интерьеру, строительные выставки и конференции, интернет-сайты и базы данных с информацией о поставщиках и производителях. В свете чего руководство ООО «АРТ» должно учитывать возможность размещения информации о магазине «Еврокерамика» и отличительных особенностях предлагаемой к реализации керамической плитки с помощью указанных средств информации.

Во-вторых, большинство строителей-отделочников слушают радио в процессе выполнения работы. Поэтому ООО «АРТ» должно рассмотреть возможность осуществления радиорекламы специализированных магазинов «Еврокерамика». Учитывая возраст и социальные характеристики обслуживаемых клиентов, рекомендуем обратиться

внимание на такие радиостанции, как «Радио «Спутник», «Ретро FM», «Русское радио» и «Европа+». Отметим, что их рейтинги сейчас достаточно высокие и радиореклама способна обеспечить большой охват аудитории.

На наш взгляд, актуальным представляется создание сайта магазина. Использование в специализированном торговом бизнесе сайта магазина может увеличить ценность торговой марки и способствовать развитию приверженности клиентов благодаря информационным услугам, которые носят персональный и упреждающий характер. Это ценная дифференциация, и она помогает придать особую важность тесным взаимоотношениям с клиентами в CRM-модели.

Кроме того, интернет-магазин предоставляет возможность провести с минимальными затратами со стороны предприятия опрос клиентов после совершения покупки. Руководство ООО «АРТ» должно учитывать, что Интернет — уникальная среда, в которой проще общаться с клиентом вне момента продаж.

Подчеркнем, задача всех коммуникаций — получение необходимой для специализированного магазина информации о клиентах, их потребностях и уровне удовлетворенности. Также, это способ показать клиенту, что его точка зрения важна для предприятия и оно в нем заинтересовано. Адресный и значимый обмен информацией в рамках программы лояльности упрочивает отношения с лучшими клиентами и обеспечивает способ стимулирования их поведения в направлении, выгодном для компании.

Очевидно, формирование корпоративного стиля и программы лояльности взаимоувязаны. Чтобы быть эффективными, они должны основываться на глубоком знании рынка и подчеркивать преимущества специализированного торгового предприятия.

Таким образом, для создания эффективной программы лояльности клиентов ООО «АРТ» необходимо выполнение следующих условий:

- постоянное подчеркивание значимости клиента для компании. В этой связи, клубы лояльности – не столько поощрение вклада клиента в бизнес торговой компании, сколько постоянное упоминание значимости клиента для торгового предприятия;
- постоянный диалог с клиентами, получение обратной связи, в том числе и с помощью так называемых «горячих линий», своевременное предоставление любой дополнительной информации.

Также в целях повышения лояльности клиентов ООО «АРТ» должно обратить внимание на формирование доброжелательных отношений с общественностью, т. е. мероприятиям PR. Рекомендуем компании принимать посильное участие в решении определенных

социально значимых проблем города. Это возможность с пользой для коммерческой стороны дела использовать завоеванное доверие потребителей. Например, можно предложить ООО «АРТ» разработать программу «Сертификат Новосела». Данная программа могла бы способствовать, на наш взгляд, созданию хорошей репутации специализированного магазина в городе.

Из вышесказанного очевидно, что следование философии клиент-ориентированного маркетинга даст анализируемому предприятию возможность повысить уровень узнаваемости специализированного магазина, упрочить его имидж и, как следствие, повысить уровень лояльности по отношению к нему в целом. Это, в свою очередь, будет способствовать повышению экономических результатов коммерческой деятельности магазина «Еврокерамика». Однако, необходимо подчеркнуть, что эффективная реализация программ по формированию лояльности клиентов возможна только при постоянном совершенствовании корпоративной культуры и стандартов обслуживания.

Даже успешно разработанная программа лояльности может не дать ожидаемого результата, если люди, непосредственно работающие с клиентом и отвечающие за реализацию программы, не в полной мере понимают, что от них требуется. Задача руководства ООО «АРТ» – найти, чем мотивировать сотрудников, а также вовремя корректировать их отношение к этой обязанности.

Для этого должна вестись постоянная работа по повышению квалификации персонала. В ходе переосмысления потребностей клиента, сотрудники магазина должны перейти от концепции «продажа конкретного товара» к понятию «продажа в интерьере», т. е. конечной целью продавца должна являться не продажа того или иного товара в отдельности, а формирование предпосылок для продажи комплекса товаров и оказания профессиональных оформительских и отделочных услуг для создания интерьера, в максимальной степени отвечающего желаниям клиента. В этих целях непосредственно в магазине клиентам должны предоставляться:

- консультации по оформлению интерьера;
- информационные материалы по товарам;
- представление в магазине вариантов использования товаров (образцы покрытий, интерьеров).

В качестве информационной поддержки продажи отделочных материалов целесообразно организовать проведение тематических семинаров и мастер-классов с привлечением специалистов заводов-производителей, архитекторов и дизайнеров города или специалистов строителей и отделочников на базе анализируемого специализированного магазина.

На фоне экономических неурядиц последнего времени проведение специальных мероприятий может быть совмещено с применением такого инструмента стимулирования продаж, как целевой купонинг.

Поскольку степень лояльности покупателя косвенно характеризуется частотой и количеством покупок в магазине, задачей магазина «Еврокерамика» является, на наш взгляд, обеспечение долгосрочного интереса к магазину и продаваемым им товарам и получение информации о клиентах для ее дальнейшего использования. Введение карт покупателей магазина «Еврокерамика» для постоянных клиентов предоставит им возможность воспользоваться дополнительными услугами и преимуществами.

Однако, стоит заметить, что лояльность — это не только материальный аспект, но еще (может быть, даже в большей степени) и эмоциональный. Проявлению лояльности клиента способствуют не только бонусы, но и удобство, комфорт, доверие, помощь. А материальное стимулирование клиента проще всего копируется конкурентами. Если ООО «АРТ» удастся сместить акценты в сторону информационных, статусных, сервисных и т.п. бонусов, то результат внедрения программы лояльности сможет по-настоящему укрепить позиции торгового предприятия на региональном рынке.

Подчеркнем, при грамотном построении программ лояльности они могут стать достойным антикризисным инструментом и повлиять на уровень продаж и доходность специализированного магазина.

Таким образом, маркетинговая программа развития и продвижения специализированного магазина «Еврокерамика» должна предусматривать действия, осуществляемые предприятием с ориентацией на рынок с целью достижения показателей, превышающих или хотя бы равных среднерыночным, путем систематического проведения политики создания услуг и предложения товаров, обеспечивающих потребителя ценностью более предпочтительной, чем у конкурентов.

### **Список литературы:**

1. Развитие торговых сетей по продаже стройматериалов и товаров для дома в России // Аналитический отчет «РосБизнесКонсалтинг» [электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://consulting.rbc.ru>
2. Российский рынок керамической плитки в 2005-2010 гг. и прогноз на 2011—2015 гг. — М.: «АМИКО», 2011. [электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <http://marketing.rbc.ru>

## СЕКЦИЯ 5.

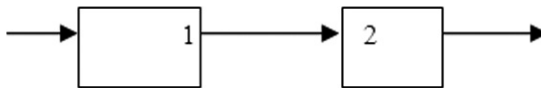
### ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

#### ОБ ОДНОЙ ЗАДАЧЕ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Богомольный Михаил Аркадьевич*

*канд. техн. наук, ГОУ ВПО КНИТУ – КАИ доцент кафедры  
«Менеджмент», г. Казань  
E-mail: [bogomark@inbox.ru](mailto:bogomark@inbox.ru)*

Рассмотрим сборочную линию, состоящую из двух рабочих станций (рис. 1), расположенных последовательно, по порядку выполнения операций [1, с. 570-592].



*Рисунок 1. Схема сборочной линии.*

В тех случаях, когда это целесообразно, между станциями организуют место для хранения изделий после обработки на 1 станции в ожидании обработки на 2 станции. Будем называть его промежуточной стоянкой (ПС).

Далее рассматриваются три способа организации работ на сборочной линии:

- без использования ПС;
- с использованием ПС без запасных изделий;
- с использованием ПС, на которой стоят несколько запасных изделий, заранее прошедших обработку на 1 станции.

Работа на обеих рабочих станциях зависит друг от друга. Например, при 1 способе организации работ медленная, по сравнению со 2-ой, работа на 1 станции вызывает простой 2 станции, а медленная работа на 2 станции вызывает простой на 1-й — ведь поставить изделие между станциями некуда. Операцию над новым изделием на

1 станции разрешается проводить в произвольный момент времени при условии, что она свободна.

При 2 способе организации работ также возможны простои станций, хотя их загрузка выше.

При 3 способе организации работ простоев станций нет, но существует проблема определения начального количества запасных изделий, гарантирующего отсутствие дефицита изделий для 2-й станции.

Проведем анализ работы сборочной линии при трех способах организации работ с использованием программы имитационного моделирования, реализованной по технологии программирования в ячейках на основе MS EXCEL. Определим следующие характеристики работы станций:

- среднее время выполнения 1 и 2 операции сборки по отдельности,
- среднее время на сборку одного изделия,
- среднее время нахождения в системе одного изделия.

Необходимо отметить, что работа сборочной линии носит вероятностный характер из-за вероятностного характера длительности выполнения рабочими 1 и 2 операции, и разброс значений длительности для разных изделий может быть значительным.

Для расчетов возьмем количество изделий, равное 2000. Исходные данные — гистограммы распределения значений  $t_1$  и  $t_2$  в зависимости от попадания случайных чисел в определенные интервалы, показаны в табл.1.

*Таблица 1.*

**Исходные данные для примера.**

<b>Длительность выполнения операции, мин</b>	<b>Интервалы случайных чисел для 1 операции</b>	<b>Интервалы случайных чисел для 2 операции</b>
10	00-03	00-06
20	04-10	07-16
30	11-19	17-29
40	20-39	30-43
50	40-79	44-63
60	80-90	64-79
70	91-95	80-91
80	96-99	92-99

Результаты вычислений будем приводить в форме таблицы. В таблице 2 они показаны для процесса сборки без использования ПС. Значения времени указаны в минутах. При применении ПС форма таблицы усложняется.

**Таблица 2**

**Форма для моделирования.**

№ изделия	Время нач. 1 операции	Случ. число	Время работы 1 операции t1	Время оконч. 1 операции	Время простоя 1 станции	Время простоя 2 станции	Время нач. 2 операции	Случ. число	Время работы 2 операции t2	Время оконч. 2 операции	Среднее время нахожд. в сист.
1	0	45	50	50	0	50	50	88	70	120	120
2	50	45	50	100	20	0	120	78	60	180	125
3	120	65	50	170	10	0	180	19	30	210	113,33
4	180	6	20	200	10	0	210	80	60	270	107,5
5	210	92	70	280	0	10	280	98	80	360	116
6	280	92	70	350	10	0	360	22	30	390	115
7	360	92	70	430	0	40	430	41	40	470	114,29
8	430	40	50	480	0	10	480	65	60	540	113,75
9	480	32	40	520	20	0	540	30	30	570	111,11
10	540	53	50	590	0	20	590	60	50	640	110

При помощи функции «Случайное число» в MS EXCEL в форме по образцу табл. 2 заполняем два столбца целых случайных чисел со значениями из интервала  $99 * [0; 1]$ . При помощи логических операторов «ЕСЛИ» определяем формулы для времени работы 1-й операции (t1) и 2 операции (t2).

Далее расчёты разделяются в зависимости от способа организации сборки. Все дальнейшие вычисления строятся на логических связях между временем обработки, простоя станций или хранения на ПС i-го и (i -1)-го изделия.

На рис. 2 графически показан один из полученных результатов моделирования работы станций. Все средние значения на рисунках при небольшом количестве изделий меняются. По мере увеличения количества изделий средние значения стабилизируются. Их постоянные значения следует брать из рабочих листов EXCEL или замерять на рисунках. Они для нашего примера приводятся в табл. 3. Значения времени указаны в минутах.



Из таблицы следует преимущество в наличии ПС — это повышает производительность сборочной линии. Но лучшие результаты получены при использовании запасных изделий. Зависимость числа случаев дефицита запасных изделий от их начального запаса (рис. 3) показывает, что достаточно 9 запасных изделий поставить на ПС и тогда обе станции работают без простоев.



Рисунок 2. Среднее время сборки изделия без использования ПС.

Таблица. 3

### Результаты моделирования

	без ПС	с ПС	с запасными изделиями
среднее время на сборку	57	50	46
среднее время нахождения в системе	103,5	96,5	91,7
среднее время $t_1$	46,3	46	45
среднее время $t_2$	46,5	47	45



Рисунок.3. Зависимость числа случаев дефицита запасных изделий от их начального запаса.

Эта зависимость строилась следующим образом: для каждого значения начального запаса строилась таблица количества изделий на ПС для каждого момента времени с учетом прихода изделий от 1-й станции и забора изделий 2-й станцией. По таблице определялось число случаев дефицита изделий на 2-й станции для 2000 изделий.

Для окончательного выбора способа организации работ в данном примере следует сравнить выручку, получаемую дополнительно от повышения производительности сборки при применении третьего способа по сравнению с первым, и затраты на сооружение ПС. При положительном эффекте третий способ организации работ можно рекомендовать к внедрению.

Изложенные результаты свидетельствуют о возможности моделирования работы сборочных линий с помощью MS EXCEL, без использования специализированных программ. С помощью моделирования можно достаточно точно определить производительность сборочной линии, чего не удастся сделать при других подходах. Подход может применяться при произвольном числе рабочих станций, ПС. Если вместо рабочих поставить автоматические устройства (например, роботы), разброс значений длительности будет небольшим. Можно смоделировать сборочную линию, в которой одна из рабочих станций работает в автоматическом режиме, а на другой станции работают рабочие из-за сложности выполняемых работ и невозможности или нецелесообразности их автоматизации. Можно исследовать также влияние изменения емкости хранения изделий на ПС и гистограммы распределения значений  $t_1$  и  $t_2$  на показатели работы сборочной линии.

### **Список литературы:**

1. Чейз Р. Б., Эквилайн Н., Дж. Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание. : Пер. с англ. : М. : Издат. дом «Вильямс», 2003. — 704 с. (С CD-диском).

## **УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМИ ТРАНСПОРТНЫМИ ПОТОКАМИ КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Кузнецов Павел Александрович*

*ассистент кафедры «Управление финансами» ГОУ ВПО «Пермский  
национальный исследовательский политехнический университет,  
г. Пермь*

*E-mail: [kuznetsov@rk-logistics.ru](mailto:kuznetsov@rk-logistics.ru)*

Со времени распада СССР и начала новых преобразований прошло несколько десятилетий, но большая часть принципов управления промышленных предприятий остается прежним и в наши времена.

Значительная часть крупных промышленных предприятий, в новых сложных рыночных условиях пережив ряд кризисов, не сумели удержать и преумножить доставшееся им наследие. Значительное число промышленных предприятий, не выдержав конкуренции, обанкротилось, и исчезло, либо полностью, либо частично, развалившись на несколько предприятий.

Оказалось, что существовавшая несколько десятилетий догма об экономической эффективности крупных промышленных предприятий, была плохо обоснованным утверждением, пригодным для работы в специфических условиях централизованного планового хозяйства. Не имеющая экономической основы, эта догма не выдержала проверки рынком, предоставившим потребителю свободу выбора поставщика, равные с ним права на установление цены на продукцию и выбор ее условий.

Многие крупные промышленные предприятия, лишившись по разным причинам спроса, не сумели привести структуру предприятия в порядок и процесс управления предприятием в соответствие с новыми условиями, не выдержав конкуренции.

В наши дни существует большое количество государственных программ по поддержанию наших предприятий. Среди них программа финансовой поддержки, программы социально-экономического развития предприятий, программы поддержки предпринимательства.

Лишившись монопольного положения, крупные промышленные предприятия оказались плохо приспособленными к работе в новых условиях, когда нет закрепления потребителей за поставщиками, необходимо самим искать потребителей, работать с ними, предлагать лучшие условия, нежели предлагают конкуренты.

Для многих работников предприятий признание факта неэффективности крупных предприятий в новых рыночных условиях оказалось весьма болезненным и заставило заняться поиском причин, из-за которых услуги других предприятий, предпочтительнее. Главной причиной победы в конкурентной борьбе было объявлено не то, что другие предприятия эффективно используют то, что имеют, а технологии, более совершенное оборудование или как называется, умеют вертеться и полнее использовать предоставленные рынком возможности.

Поэтому значительная часть умственных усилий и денежных средств были направлены на поиск способов совершенствования оборудования и технологий. Но большую часть расходов связано с другим фактом — это грамотное управление предприятием, направленное на оптимизацию операционной деятельности. В данную операционную деятельность можно отнести: закупки, хранение, транспортирование, производственные процессы и т. д.

Поэтому встречающиеся утверждения, что из-за технического переоснащения, вряд ли можно считать реалистичными и способствующими действенному поиску причин низкой конкурентоспособности крупных предприятий.

Производство продукции является сложным и чаще всего дорогостоящим видом производства. После того, как государство убрало разного рода административные барьеры, препятствующие развитию рынка, остались только барьеры экономические. Главное экономическое препятствие вхождению на любой рынок, соответственно конкурентное преимущество — себестоимость единицы продукта при заданном качестве.

Чтобы овладеть рынком, нужно организовать производство в условиях низких затрат, обеспечивающих приемлемую цену продукта. Всего лишь необходимо оптимизировать часть группы затрат, связанных, например со снабжением предприятия или перемещениями материального потока. Для этого нет необходимости огромных инвестиций — достаточно взглянуть на поток создания ценности. Где можно увидеть излишнюю транспортировку и перемещения. Все это прямым образом влияет на себестоимость единицы продукции, а самое главное на конкурентное положение предприятия и итоговый финансовый результат. На рисунке 1 показана схема влияния излишних транспортировок и перемещений, не добавляющих ценность на конечный результат предприятия.



***Рисунок 1. «Схема влияния транспортировки и перемещений на финансовый результат предприятия»***

Поэтому одним из мероприятий, необходимых для улучшения управления промышленным предприятием, надо считать совершенствование системы управления внутренним транспортным потоком.

Возможно, это не является главной причиной того, что предприятия не достаточно прибыльны и конкурентоспособны, но имеет место быть.

Для эффективного управления внутренними транспортными потоками руководством предприятия должны быть приняты следующие основные организационные принципы:

соблюдения принципа прямооточности транспортных потоков, т. е. организации движения потоков без возвратного и встречного движения, а также излишних пересечений при наложении временных и/или пространственных ограничений на движение внутреннего транспорта предприятия;

размещения объектов предприятия с учетом рациональности перевозок, т. е. с учетом обеспечения кратчайшего пути движения ТМЦ и наименьшего пробега транспортных средств, без организации малонагруженных магистралей;

соблюдения принципа блочного строения структуры предприятия, т. е. объединение в блоки (группы) отдельных

подразделений, однородных по технологическому процессу или тесно взаимосвязанных по ходу производственного процесса;

обеспечения возможности наращивания и модификации структуры предприятия.

Далее необходимо проработать разные модели управления и разработать систему управления внутренними транспортными потоками промышленного предприятия. Нельзя взять какую-либо модель и наложить на предприятие. Необходимо ее адаптировать. Например, можно использовать модель заключающуюся в определении оптимального маршрута движения. Критериями оптимальности в данной постановке задачи являются: минимальный пробег транспортного средства при максимальной загрузке кузова. Решение такой задачи возможно в случае использования методов транспортной логистики [1, с. 192].

Подобно любой сложной системе, система предприятия, помимо организационных и управленческих принципов, требует эффективного планирования на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях.

Чтобы занимать лидирующее положение на рынке крупные промышленные предприятия должны иметь качественно более совершенную, нежели сейчас, систему управления внутрипроизводственного уровня.

Однако крупные предприятия, имеющие возможность создать современные службы, не занимаются стратегическими вопросами, а ограничиваются решением текущих проблем. Как говорят в большинстве случаев «Производство работает, что-то производим, что-то продаем. Нас устраивает исторически сложившаяся система работы».

Понятно, что крупные предприятия в состоянии использовать возможности, существующие схемы управления подразделениями, предоставляемые современные средства обработки информации, но нет. Пока же управление крупными предприятиями имеет больше сходства со старой отраслевой системой. Для такого вывода достаточно посмотреть на организационную структуру управления ими и себестоимость единицы продукции, а о результатах управления можно судить, сравнивая показатели производительности и финансового результата крупных предприятий.

### **Список литературы:**

1. Лукинский В. С., В. И. Бережной, Е. В. Бережная и др. Логистика автомобильного транспорта: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2004. — 368 с.

## СЕКЦИЯ 6.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

#### РОЛЬ КАПИТАЛА ЗНАНИЙ В СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Ибрагимов Эрнест Энверович*

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой финансов и туризма  
Крымского факультета Запорожского национального университета,  
г. Симферополь, Украина  
E-mail: [JOOS@BK.RU](mailto:JOOS@BK.RU)*

Под понятием капитала знаний как составной части интеллектуальных активов предприятия понимается стоимость, добавленная менеджментом, деленная на средневзвешенную стоимость капитала. Простейшая интерпретация этого соотношения: капитал знаний является оценкой капитализации факторов, что приводит к получению стоимости, добавленной менеджментом, и примерно описываемой показателем производительности информации [1, с. 126]. Если рассматривать капитал знаний подробнее, можно сказать, что он описывает результат приобретения знаний сотрудниками компании, выраженный в денежной форме. В этом случае под понятие «вложений в капитал знаний» подпадают все формы обучения сотрудников предприятия — как формальные, так и неформальные. Ко вторым относятся приобретение производственного или управленческого опыта и навыков, участие в совещаниях, консультировании и т. д. [2, с. 315] По оценке автора, на предприятиях с интенсивной деятельностью более 25 % заработной платы (а в правительственных учреждениях — более 50 %) идет на расходы, связанные с информационной деятельностью, т. е. входит в состав накладных расходов на менеджмент. Все эти расходы составляют инвестиции в капитал знаний.

Исследование влияния интеллектуальных факторов на уровень эффективности функционирования экономического субъекта (компании) предполагает установление количественной взаимосвязи между объемом интеллектуальных факторов, используемых

компаний в каждый момент времени, и интегрированными показателями эффективности функционирования.

Первоочередной задачей здесь является спецификация модели, которая могла бы адекватно воспроизводить связи между переменными, характеризующими результативность функционирования компании, и переменными, которые характеризуют объем используемых при этом интеллектуальных факторов.

На первом этапе предусматривается использовать самую простую регрессионную модель, которая выражается функцией вида:

$$y_i = a + b \cdot x_i + u_i;$$

где  $x_i$  — независимая переменная, которая отбивает усилие корпорации по формированию интеллектуальных активов;

$y_i$  — зависимая переменная, которая отбивает результативность усилий корпорации из формирования интеллектуальных активов;

$u_i$  — случайная переменная.

В дальнейшем возможна качественная детализация интеллектуальных факторов и добавление новых независимых переменных в правой части уравнения.

Поскольку результативность усилий корпорации в данном случае не оказывается мгновенно, а является следствием всех накопленных в прошлом знаний и позитивной репутации, но в, то, же время информация поддается моральному старению, по-видимому, дополнительного изучения требует спецификация функции распределенных временных действий. Предложение о линейности также может быть модифицировано.

Однако использование самой простой модели требует обоснования и практической конкретизации подходов к решению следующих проблем:

1. Идентификация и количественная оценка объема интеллектуальных факторов, используемых компанией.

2. Идентификация интеллектуальных активов допускает их выявление и классификацию, а количественная оценка реально может иметь лишь стоимостный характер.

3. Отмечены ранее особенности интеллектуальных активов требуют обоснования методических подходов к стоимостной оценке интеллектуальных активов компании.

Для осуществления оценки эффективности интеллектуальных активов необходимо четко установить источники информации о расходах на его создание. В современных условиях финансовая отчетность предприятия не предоставляет достаточный объем нужной информации.



Да, в балансе содержится информация о стоимости нематериальных активов, к которым относятся производительные интеллектуальные активы и частично маркетинговые интеллектуальные активы (фирменные наименования; товарные знаки; знаки обслуживания; объекты авторского права и ноу-хау, которые используются при сбыте товаров). Большинство расходов на создание интеллектуальных активов относятся к расходам отчетного периода в составе административных расходов. К таким интеллектуальным ресурсам относятся человеческие активы, структурные активы.

Часть маркетинговых интеллектуальных активов, а именно расходы на рекламу, увеличивают расходы предприятия на сбыт.

С теоретической точки зрения наилучшей оценкой актива является его рыночная цена на эффективном рынке, однако, рынки интеллектуальных факторов не могут быть названы эффективными в высокой степени по многим причинам, кроме того, далеко не все интеллектуальные активы компании, особенно уникальные, являются объектами коммерческого оборота в чистом виде [3, с. 214].

Некоторые западные ученые (Пол Страссманн) считают, что разница между рыночной (цена акции, умноженная на количество акций) и бухгалтерской (балансовой) стоимостью компании является наиболее точным отражением совокупного интеллектуального капитала компании («капитала знаний»).

Такое предположение, по-видимому, справедливо для развитых финансовых (фондовых) рынков индустриальных стран, однако, на наш взгляд, не учитывает таких факторов, как асимметричность информации и уровень ожиданий инвесторов.

Переоценка или недооценка активов компании рынком, видимо, имеет место не только на рынках, которые развиваются.

Кроме того, с точки зрения повышения эффективности управления, влияние конкретных видов интеллектуальных активов на эффективность функционирования компании должно быть детализировано [4, с. 217]

На рынках стран, которые развиваются, в том числе и в Украине, рыночной стоимости компании может вообще не существовать (акции не котируются), или отбивает интересы что спекулируют или контролируют группу частных («голубые фишки»).

Балансовая оценка нематериальных активов компании с практической точки зрения выглядит доступнее, однако, трудности с идентификацией, оформлением предметов собственности и оценкой таких активов приводят до того, что в балансах большинства украинских предприятий в графе «Нематериальные активы» стоит

прочерк. Кроме того, действующий механизм учетной политики не позволяет формально относить много видов расходов доформирования нематериальных активов, хотя, по существу (с позитивной точки зрения) они такими являются (например, реклама).

Компромиссным вариантом стоимостной оценки интеллектуальных активов компании, по нашему мнению, является расходный подход, который допускает вычленения из общего потока расходов компании расходов, связанных с созданием и использованием интеллектуальных активов [5, с. 428].

Шлейф Эдвинсон разработал динамическую и целостную модель отчетности из интеллектуального капитала под названием «Навигатор», сфокусированную на пяти основных областях применения: финансах, потребителе, процессе, обновлении и развитии, человеческом капитале. Эта новая таксономия отчетности была нацелена на определение истоков ценности компании путем измерения скрытых динамических факторов [6, с. 14]. Согласно модели Skandia, скрытые факторы человеческого и структурного капитала, взятые вместе, складывают интеллектуальный капитал.

Человеческий капитал рассматривается как компетенция и способности персонала компании. Он определяется как совокупность знаний, умений, навыков, инноваций и способности отдельных работников компании выполнять текущую задачу. Он также включает в себя ценности, культуру и философию компании. Компания не может владеть человеческим капиталом.

Структурный капитал — и часть интеллектуального капитала, которая имеет отношение к организации в целом. Структурный капитал включает техническое обеспечение, программное обеспечение, базы данных, организационную структуру, патенты, торговые марки и все другое, что находится в распоряжении организации и поддерживает производительность работников, то есть все то, которое остается в офисе после ухода работников домой. Он разделяется на клиентский и организационный капитал. Клиентский капитал является ценностью, связанной с отношениями с клиентами.

Организационный капитал делится на инновационный и процессный капитал. Инновационный капитал состоит из законных прав (патентов, лицензионных соглашений), интеллектуальной собственности и других не осязаемых активов и ценностей, которые обеспечивают способность компании к обновлению и инновациям. Процессный капитал является инфраструктурой компании (информационные технологии, рабочие процессы и тому подобное).

В отличие от человеческого капитала, структурным капиталом можно владеть, а, следовательно, и торговать.

### **Выводы.**

Исследование сущности понятия активов предприятия позволяет значительно расширить виды интеллектуальных активов. Раскрытие критериев признания активов свидетельствует о правомерности капитализации расходов на учебу, повышение квалификации и другие формы приобретения профессиональных знаний работников и на создание имиджа предприятия, а не отнесение их к расходам текущего периода.

Рост стоимости капитала знаний компании является важнейшим показателем ее успеха в эру информации. Этот тезис должен способствовать изменению позиции финансовых директоров и других руководителей экономических служб по отношению к стоимости информации [7, с. 158]

Капитал знаний можно рассматривать как результат потока расходов, которые делают компанию эффективнее [8, с. 274]. Для большей осведомленности сотрудников могут проводиться встречи и обсуждения. Тренинг является полезным, если он приводит к хорошим результатам. На программное обеспечение не требует больших расходов, если оно используется повторно. Все, что идет на накопление знаний, может стать капиталовложением при правильном управлении интеллектуальными активами.

Таким образом, каждый менеджер должен следить затем, какая часть его накладных расходов является временной и сколько идет на формирование капитала. Такой мониторинг возможен, если отслеживать превращение накладных расходов фирмы в капитал знаний.

Осознавая, что капитал знаний является величиной, которая поддается измерению, руководители должны отойти от расходов, которые приносят быструю отдачу, к новой перспективе: как создать ценные активы знаний. Правильный набор показателей поможет в разъяснении и обосновании способа достижения этой цели.

Проблемы формирования интеллектуальных активов компании как совокупности организационных знаний достаточно активно обсуждаются в последнее время в научной и научно-практической литературе. Однако механизмы формирования и использования таких активов, а также степень их влияния на эффективность стратегического планирования деятельности предприятия и его функционирования и экономический рост в целом требуют более глубокого теоретического осмысления, методологической формализации и экономико-математического обоснования.

### **Список литературы:**

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 288 с.
2. Козырев А. Н. Интеллектуальный капитал: новая парадигма оценки бизнеса и нематериальных активов. — М.: ВНИИЦ, 2001 — 548 с.
3. Мильнер Б. З. Управление знаниями. — М. ИНФРА-М, 2003 — 586 с.
4. Скрипкин К. Г. Экономическая эффективность информационных систем. — М.: ДМК Пресс, 2002. — 256 с.
5. Управление знаниями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. — 514 с.
6. Canning J. The Economics of Accountancy. New York: Roland, 1929
7. Bontis N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models?, paper presented at ASAC, 17th Annual McMaster Business Conference, Managing Intellectual Capital and Innovation, Hamilton, Canada, 1996
8. Albert S. and Bradley K. Intellectual Capital as the Foundation for New Conditions relating to Organizations and Management Practices, Working Paper Series No. 15, Milton Keynes, Open University Business School, 1996

## **СТРАТЕГИЯ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ**

***Байзитов Булат Рашитович***

*студент Уфимского Государственного Нефтяного Технического  
Университета, кафедра ЭНГП факультета ИНЭК, гр. ЭТ-07-01,  
г. Уфа*

*E-mail: [Bayzigitovbulat@gmail.com](mailto:Bayzigitovbulat@gmail.com)*

***Низамова Гульнара З.***

*доцент кафедры ЭНГП Уфимского Государственного Нефтяного  
Технического Университета, г. Уфа*

Стратегическое управление состоит из двух крупных взаимосвязанных подсистем: подсистемы стратегического планирования и подсистемы стратегической реализации и контроля.

Большинство российских нефтеперерабатывающих предприятий на сегодняшний день имеют достаточно проработанную подсистему стратегического планирования, в то время как главной составляющей стратегического управления является реализация разработанного плана [5]. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана, пусть и даже очень хорошая, подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы реализации [2].

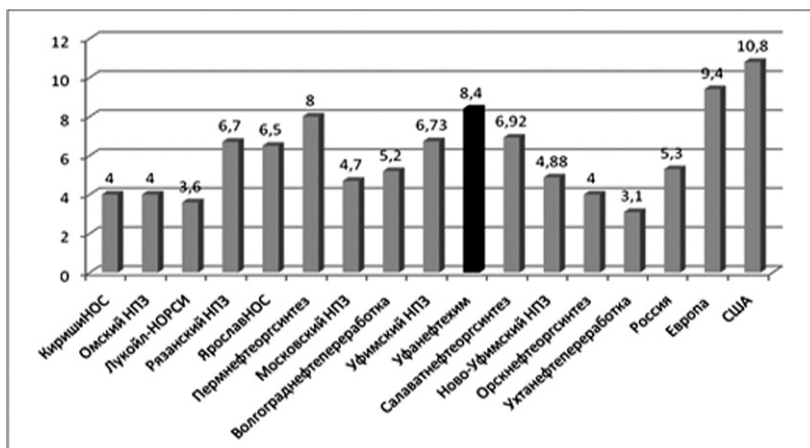
На этапе реализации стратегического плана у компаний возникает проблема оценки конкретного изменения — положительно ли оно или отрицательно, и с чем его нужно сравнивать. При отсутствии соответствующих показателей эти вопросы повисают в воздухе. Этим и объясняется актуальность данной статьи. Проводимый в ней анализ направлен на оценку возможного варианта внедрения данной системы на одном из нефтеперерабатывающих предприятий и оценке результатов внедрения стратегии, которые позволяют сделать зарубежные методические основы — ключевые факторы результативности (KPI) и сбалансированная система показателей (BSC).

Следует также отметить, что с развитием технологий управления вышеперечисленные концепции дорабатывались и совершенствовались учеными и специалистами и к настоящему времени

превратились в современную систему KPI, которая вобрала в себя самые лучшие и практически применимые идеи.

В настоящее время перед руководством предприятий нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности наиболее остро стоят вопросы повышения эффективности деятельности. И главным предметом обсуждений управленцев являются проблемы, связанные с ухудшением условий добычи, также со снижением качества вырабатываемых нефтепродуктов, так как и качество нефти, идущей на дальнейшую переработку, заметно снижается.

Эта тенденция характерна для всех без исключения нефтяных компаний в мире, однако, российские НПЗ сильно отстают от зарубежных по уровню своей эффективности и технологичности (индикатор — коэффициент сложности НПЗ, рассчитанный по индексу Нельсона), что ставит их в еще более невыгодное положение на мировом рынке нефтепродуктов.



**Рисунок 1. Уровень технологичности российских НПЗ по сравнению со средним европейским и американским уровнем за 2010 год**

Также у отечественных нефтяных компаний в структуре сбыта сохраняется пропорция с доминированием доли мазута (53 %), нежели высокорентабельной готовой продукции — топлив и нефтехимических продуктов (47 %) (рис. 2)



**Рисунок 2. Структура экспорта нефтепродуктов России за 2010 год [1]**

Решение названных вопросов при одновременном увеличении экологических требований к качеству топлив требует соответствующего увеличения капитальных затрат. Поэтому необходима проработанная система стратегического управления (планирования, реализации и контроля), ориентированная на принятие обоснованных управленческих решений на высшем уровне руководства.

Заметим, что обоснованное решение круга названных вопросов должно обеспечить повышение эффективности самих нефтяных компаний, а также решить одно из наиболее приоритетных направлений развития страны в целом.

Объект анализа — ОАО «Уфанефтехим», один из самых технологичных нефтеперерабатывающих предприятий России в настоящее время, специализируется на переработке нескольких видов углеводородного сырья (западносибирской нефти, смеси арланских высокосернистых нефтей, газового конденсата) с получением различных марок топлива и продуктов нефтехимии. Установленная мощность по сырью — 9,5 млн. тонн в год.

Генеральная цель предприятия — создание максимально эффективного производства высококонкурентной на российском и зарубежном рынках продукции.

Альтернативные стратегии нефтеперерабатывающего предприятия:

- стратегия сокращения расходов;
- стратегия дифференциации.

Проведем оценку уровня стратегического управления данного предприятия в настоящее время.

Исходя из анализа годовой отчетности предприятия за 2009—2010 гг., можно сделать вывод о том, что основной акцент в его развитии до настоящего времени руководство ставило на сокращении расходов. Придерживаясь стратегии сокращения затрат анализируемое предприятие характеризуется следующими финансовыми и операционными результатами деятельности.

Объем переработки неизменен на протяжении последних трех (2009—2011 г.) лет и составляет 7,8 млн. т/год. Глубина переработки достаточно высока и находится на уровне 92—94 %. Выход светлых — 70 %.

Финансовое состояние находится в зоне нормальной финансовой устойчивости (по итогам анализа бухгалтерской отчетности общества):

- коэффициент автономии 0,83 (нормативное значение:  $K_a \geq 0,5$ )

- коэффициент соотношения собственных и заемных средств 0,19 (нормативное значение:  $K_z/c \leq 1$ )

- коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования 0,5 (нормативное значение:  $K_o \geq 0,2$ )

Платежеспособность также характеризуется стабильными данными:

- коэффициент абсолютной ликвидности 0,807 ( $K_{ал} \geq 0,2$ );

- коэффициент быстрой ликвидности 1,214 ( $K_{бл} = 0,8 - 1,2$ );

- коэффициент текущей ликвидности 1,692 ( $K_{тл} \geq 2$ ).

Однако рентабельность предприятия и деловая активность показали отрицательную динамику:

- рентабельность активов по итогам 2010 года по отношению к 2009 году снизилась с 27 % до 13,3 % (на 50 % в относительном выражении);

- рентабельность собственного капитала снизилась с 25 до 11 % (на 44 % в относительном выражении);

- рентабельность продаж сократилась с 37 до 22,5 % (на 61 % в относительном выражении);

- коэффициент оборачиваемости активов сократился с 0,729 до 0,55 (т. е. на 75,44 %).

Подобная тенденция характерна для большинства предприятий российского ТЭК, и это связано с ухудшением условий на мировом рынке нефти и нефтепродуктов. Значительная корреляция российского ТЭК с динамикой мирового рынка будет соблюдаться до тех пор, пока отечественные нефтяные компании сохраняют свою экстенсивно-сырьевую ориентацию.



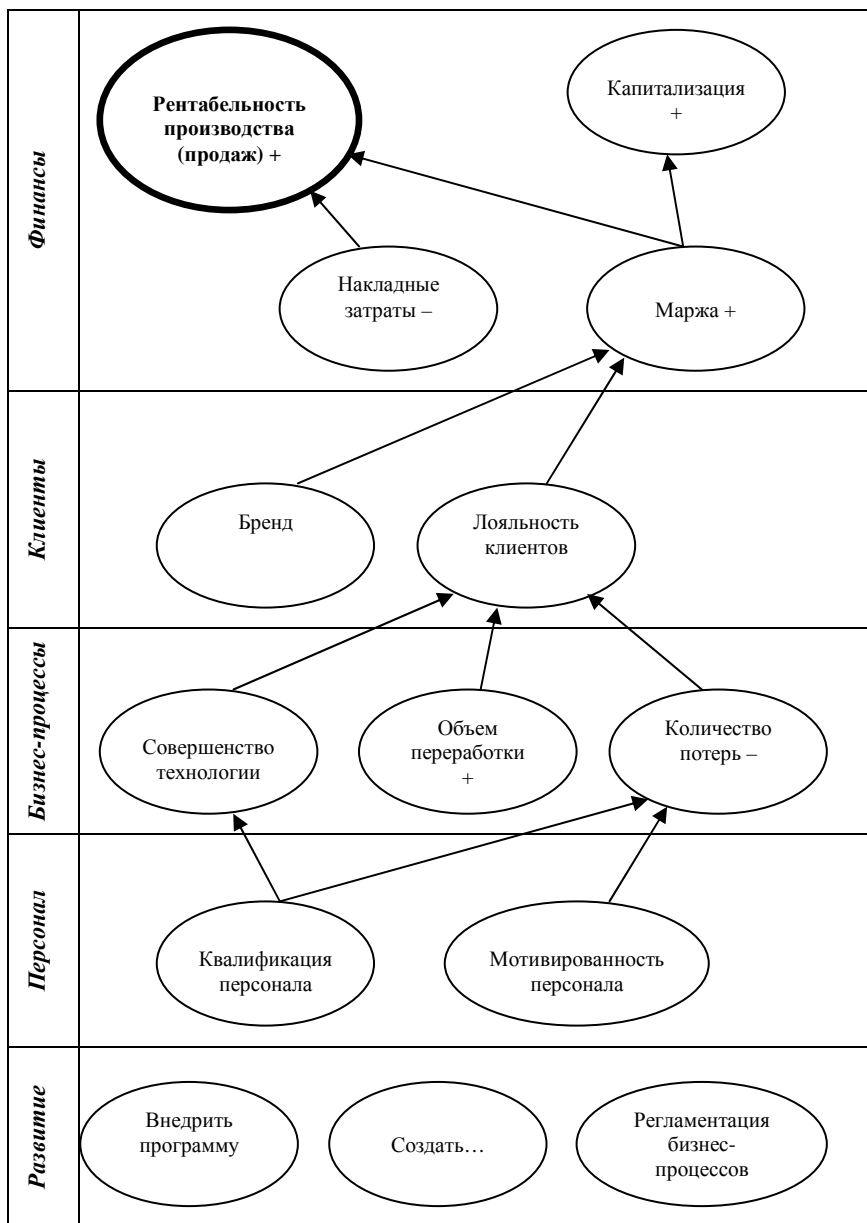
Это свидетельствует, в первую очередь, об отсутствии эффективного стратегического управления в данном секторе хозяйствования и в частности на предприятии ОАО «Уфанефтехим».

Для решения данного вопроса автором статьи предложен возможный вариант внедрения системы КРІ на ОАО «Уфанефтехим», которая предназначена для обеспечения функционирования двух подсистем стратегического управления: реализации и контроля.

Самой популярной из всех методик, применяющих КРІ, стала сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), описанная в книгах Роберта Каплана и Дэвида Нортон, их последователей.

Утверждать, что именно эти авторы придумали данную систему, сложно, так как она основана на методике целевого управления Питера Друкера и способе описания связей между целями с помощью «интеллектуальных карт», которую придумал Тони Бьюзен. Но вследствие удачной рекламной кампании и стратегии продвижения эта методика стала узнаваемой.

Сбалансированная система показателей использует методологию систем управления эффективностью и дополняет ее инструментами стратегического картирования, которые помогают руководителям определять бизнес-факторы, цели, КРІ и схематично изображать причинно-следственные связи между ними на разных иерархических уровнях организации [1]. Пример стратегического картирования для ОАО «Уфанефтехим» приведен на рис. 3.



**Рисунок 3. Стратегическая карта ОАО «Уфанефтехим» [4]**

Для определения стратегии важно выделить факторы, влияющие на решение потребителей покупать данный товар или услугу. Среди этих факторов можно выделить цену, качество товара, имидж компании, доступность товара, узнаваемость бренда и т. п.

Как известно, в условиях рыночной экономики с увеличением благосостояния населения все большее влияние на положение предприятия на рынке, ее конкурентоспособность оказывают неценовые факторы (качественные характеристики, полезность, долговечность, экологичность, организация сбыта и т. д.).

Для обеспечения отличительных особенностей продукции именно данной организации в глазах потенциальных потребителей привлекательным является внедрение стратегии «дифференциации».

Рассмотрим возможность перехода к стратегии «дифференциации» с возможными последствиями. Стратегический план данного предприятия должен включать в себя проекты, которые обеспечат дальнейшее углубление переработки сырья с увеличением выхода светлых нефтепродуктов, повышение качества выпускаемых моторных топлив в соответствии с требованиями государственных и международных стандартов.

В таблице 1 приведена сравнительная характеристика двух бизнес-стратегий на примере характерных для них целей и KPI.

*Таблица 1.*

**Сравнительная характеристика двух типов стратегий ОАО «Уфанефтехим»: существующей и предлагаемой к внедрению**

<b>Наименование</b>	<b>Стратегия на данное время: «лидерства по издержкам»</b>	<b>Стратегия к внедрению: «дифференциации»</b>
Общая идея	Простота, стандартность, функциональность	Инновационность, функциональность, мотивированность
Финансовые показатели	NP Рентабельность активов Оборачиваемость активов Совокупные затраты	EVA Рентабельность производства Рентабельность продаж Капитализация
Клиенты и показатели	Доля рынка	Число новых продуктов Число усовершенствованных продуктов Стоимость бренда (оценка через гудвилл)
Показатели по бизнес-процессам	Процесс автоматизации технологических процессов Глубина переработки Индекс сложности НПЗ Выход светлых Доля потерь	Процент технологических процессов с микропроцессорным управлением Затраты на исследования рынка Затраты на НИОКР Глубина переработки Индекс сложности НПЗ Выход светлых Доля безвозвратных потерь
Показатели по кадровому потенциалу и развитию	Производительность труда	Затраты на обучение персонала Индекс удовлетворенности персонала Текучесть кадров

После проведенного SWOT-анализа автором статьи предложена именно стратегия дифференциации, так как отличающаяся от продуктов других компаний на рынке своими качественными характеристиками продукция ОАО «Уфанефтехим» будет более конкурентоспособной. Учитывая, что 40 % от общего объема выпуска

поставляется на экспорт, продукция предприятия должна отвечать последним стандартам зарубежных требований (Euro-4, Euro-5).

Переход к стратегии дифференциации будет означать более полный учет требований потребителей, а также государственных органов. К тому же государство само стимулирует предприятия через уменьшенные ставки налогов: акцизов и пошлин.

Разработанную стратегию предстоит реализовывать не руководству, а в первую очередь, рабочим компании. Поэтому на основе приведенных в таблице 1 укрупненных KPI должны разрабатываться уточненные индивидуальные показатели результативности для каждого подразделения и отдельного сотрудника. И их стимулирование будет производиться на основе достигнутых конкретных значений эффективности в зависимости от службы, на штате которой они состоят (это может быть, объем продаж, выручка от реализации, удельные материальные расходы, уровень безвозвратных потерь, показатели экологичности вырабатываемых топлив, и т. д.)

Внедрение на предприятии системы BSC на основе KPI потребует капиталовложений.

К чему же все это может привести? Какова конечная выгода?

Проанализируем потенциальный экономический эффект от внедрения KPI

От успешного внедрения и автоматизации системы KPI на предприятии обеспечивается следующее [6]:

Самое важное преимущество — повышение уровня мотивации персонала. Автоматизируя повседневные задачи, решение высвобождает дополнительное время специалистов, которые теперь могут сконцентрироваться на более важных стратегических задачах, приложить свои усилия там, где они могут принести наибольшую пользу компании, что, в свою очередь, повышает их уровень мотивации и создает позитивный настрой в работе.

Снижение затрат на сбор данных об исполнении и планирования KPI до 80 %. Увеличивая производительность и оптимизируя документооборот в масштабах всего предприятия, можно значительно сократить операционные и административные расходы, а также снизить эксплуатационные затраты.

Снижение времени на обработку и сбор данных и, следовательно, сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат от 15 % и выше.

Повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и ориентации на процессах и результатах работ. Решение

также упрощает выполнение персоналом своих задач, а также позволяет снизить объем «бумажной» работы.

Увеличение выручки за счет концентрации на клиентах и их удовлетворенности.

Качество как цель номер один, в итоге приводящее к победе над конкурентами.

Таким образом, автор статьи считает целесообразным для предприятия ОАО «Уфанефтехим» на данном этапе своего развития осуществить переход к стратегии дифференциации с оценкой отдельных этапов ее реализации через систему КРІ и использовать сбалансированную систему показателей менеджерами предприятия для достижения конкурентных преимуществ.

Важно заметить, что в процессе реализации разработанного стратегического плана основным моментом является информированность и признание со стороны всех работников предприятия, делегирование им ответственности, оценка их результатов по целям (КРІ), стимулирование их к еще большей эффективности. То есть очень важен человеческий фактор, как подсистема стратегической реализации. У тех компаний, руководители которых не осознают основные достоинства и важность этого момента, стратегический план так и остается лишь набором букв и цифр на бумаге.

### **Список литературы:**

1. Клочков А. «КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов», Москва, 2009 г. — 123 с.
2. Нортон Д., Каплан Р. «Организация, ориентированная на стратегию»: учебник, Москва: «Олимп-Бизнес», 2010 г. — 412 с.
3. Нортон Д., Каплан Р. «Сбалансированная система показателей»: учебник, Москва: «Олимп-Бизнес», 2010 г. — 320 с.
4. Нортон Д., Каплан Р. «Стратегические карты предприятий»: учебник, Москва: «Олимп-Бизнес», 2010 г. — 512 с.
5. Симонова И. Ф., Зазовская Н. М. «Стратегические аспекты управления персоналом»: учебное пособие, Москва: РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2011 г. — 280 с.
6. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://lib.rus.ec/b/218866/read>

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В АВТОДОРОЖНОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ

*Богомольный Михаил Аркадьевич*

*канд. техн. наук, ГОУ ВПО КНИТУ — КАИ доцент кафедры  
«Менеджмент», г. Казань  
E-mail: [bogomark@inbox.ru](mailto:bogomark@inbox.ru)*

В условиях повышения требований к состоянию дорог важно иметь новый метод управления строительством, реконструкцией и эксплуатацией автодорог, позволяющий более точно определить необходимые ресурсы во времени, при этом управлять процессом улучшения качества их покрытия. В статье предлагается такой метод, годный для территории различного масштаба — от района до региона. Он отличается от существующего, нормативного метода. Программа работ по улучшению качества покрытия автодорог должна нести стратегический характер, так как ограничена производственной мощностью строительных организаций и имеющимся бюджетом финансирования и поэтому должна быть рассчитана на длительный срок.

В России применяются автодороги с асфальтобетонными и цементобетонными покрытиями [1], средний срок службы которых до капитального ремонта составляет 16—18 лет и 26—50 лет, соответственно. Асфальтобетонные покрытия имеют весьма низкий фактический срок службы, большая часть средств тратится не на строительство новых дорог, а на поддержание в работоспособном состоянии построенных дорог с данным покрытием. При этом для обеспечения нормативного 15-летнего срока службы асфальтобетонных покрытий необходимо через 6 и 10 лет дополнительно их усиливать слоем асфальтобетона толщиной 5 см. Поэтому более эффективно вкладывать средства в строительство дорог с цементобетонным покрытием.

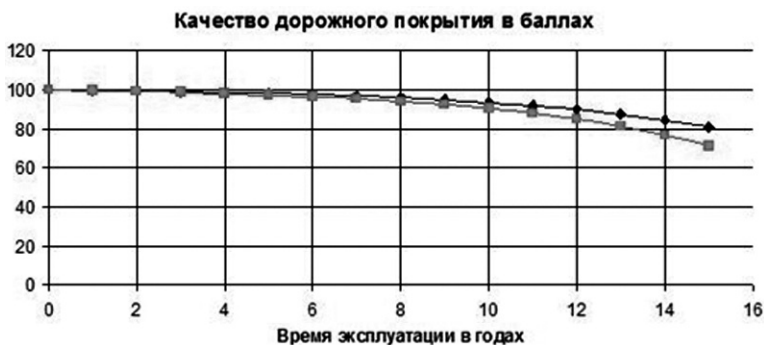
Будем оценивать качество дорожного покрытия дороги в баллах с помощью комплексного критерия, учитывающего отдельные показатели: количество ям на выбранной длине, размеры ям, размеры проделанной колеи, продольных и поперечных волн деформации покрытия, количество трещин на выбранной длине, размеры трещин и прочее [2]. Идеальное покрытие без дефектов оценим в 100 баллов. В процессе эксплуатации качество дорожного покрытия ухудшается, причем со временем интенсивность разрушения увеличивается. Обозначим качество дорожного покрытия в начальный момент времени  $t_0$  как  $K(t_0)$ . Введем формулу для описания зависимости качества покрытия от времени эксплуатации:

$$K_i(t - t_0) = K_i(t_0) + b_i * (1 - e^{-a_i(t - t_0)}), \quad (1)$$

где:  $a_i, b$  — коэффициенты интенсивности разрушения покрытия, они зависят от многих факторов: от вида покрытия, технологии дорожных работ, используемых материалов, интенсивности движения автотранспорта, климатических условий;

$i$  — номер варианта совокупности факторов.

С увеличением коэффициентов интенсивность разрушения покрытия возрастает. Формула (1) справедлива для погонной меры длины и ширины дороги. Вид зависимости (1) приведен на рис.1.



**Рисунок 1. Зависимость качества покрытия от времени эксплуатации.  $a=0,2$ , верхняя кривая  $b=1$ , нижняя кривая  $b=1,5$ .**

Использование зависимости (1) дает возможность рассматривать различные варианты эксплуатации дороги. Если, например, кривая  $K_i(t - t_0)$  в некоторый момент времени  $t$  примет минимально допустимое значение качества покрытия  $K_i \text{ доп}$ , следует провести ремонт покрытия. При этом можно восстановить его качество либо до 100 баллов, либо до такого значения, которое обеспечивает расчетное снижение качества к заданному сроку. Причем новое покрытие может быть сделано по новому варианту  $j \neq i$  (по новой технологии дорожных работ).

Необходимо оценить стоимость ремонта покрытия относительно погонной меры длины и ширины в зависимости от объема работ. Для этого предлагается следующая методика.

Пусть в некотором диапазоне значений качества  $K_i$ , например от 80 до 100 баллов, покрытие считается работоспособным. В нижней



границе диапазона покрытие требует капитального ремонта. Будем считать, что стоимость такого ремонта равна строительству нового покрытия. В указанном диапазоне значений качества улучшение на некоторую величину баллов оценивается как доля стоимости строительства нового покрытия, пропорциональная доле улучшения качества относительно диапазона значений качества  $K_i$ .

Если значения качества  $K_i$  оказываются меньше нижней границы диапазона, это свидетельствует о частичном или полном разрушении как покрытия, так и основания дорожной одежды. Вводя для этих значений качества другой диапазон, можно аналогично предыдущему оценить стоимость ремонта основания.

Во всех случаях стоимость ремонта слоев дорожной одежды будем увеличивать на некоторую величину, например на 5—10 %, для учета затрат на организацию работ — перемещение техники и персонала, обеспечение бытовых условий для персонала и мероприятий по технике безопасности и прочее.

Процесс планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Используем следующие исходные данные:

- длина дороги;
- ширина дороги;
- виды покрытия;
- технологии дорожных работ;
- используемые материалы;
- интенсивность движения автотранспорта;
- климатические условия;
- $a_i, b_i$  — коэффициенты интенсивности разрушения покрытия для каждого варианта совокупности факторов;
- число вариантов совокупности факторов;
- стоимость строительства нового основания для каждого варианта;
- стоимость строительства нового покрытия для каждого варианта.

Как видно из перечисленного списка, число сочетаний данных получается большим. Если дорога сделана составной и на каждом участке применяются свои параметры, то число вариантов совокупности факторов многократно увеличивается. При переходе к рассмотрению большого количества дорог задачи планирования получаются сложными хотя бы только из-за большого числа вариантов совокупности факторов. Кроме того, выявляется возможность постановки и решения большого количества задач.

Приведем некоторые задачи планирования для одной дороги.

*1. Определить минимальное количество денежных средств, необходимых для эксплуатации автодороги в определенный срок с качеством покрытия выше заданного.*

Фактически необходимо решить — по какой технологии проводить ремонт дорожного покрытия и сколько раз в течение срока. Ответ можно получить после решения ряда задач с перебором технологий и сроков проведения ремонта. При решении каждой задачи используется формула (1). Предполагается, что в результате ремонта качество покрытия восстанавливается до 100 баллов. Можно, однако, включить в число оптимизируемых параметров и величину восстанавливаемого качества. Из рис. 1 видно, что увеличение межремонтных сроков приводит к более интенсивному ухудшению качества покрытия, а значит к большим расходам на ремонт. Уменьшение межремонтных сроков вызывает увеличение затрат на организацию работ и более частые расходы на ремонт. Поэтому существует оптимальное решение задачи 1.

*2. Определить варианты оптимизируемых параметров, обеспечивающих при заданном бюджете денежных средств эксплуатацию автодороги в определенный срок с качеством покрытия в заданных пределах.*

*3. Разработать план расходования по годам выделенных денежных средств для максимального увеличения качества покрытия.*

*4. Определить минимальное количество денежных средств, необходимых для эксплуатации автодороги в определенный срок с возрастающим во времени по заданному закону качеством покрытия.*

Рассмотрим сеть автомобильных дорог, состоящих из  $N$  дорог разной длины с разными покрытиями. Для одного района крупного города  $N$  не менее 30—50. Пусть на каждой дороге используется своё покрытие, которому соответствует своя оценка качества на определенный момент времени. Введем комплексный критерий, в каждый момент времени показывающий наихудшее значение качества покрытия оценки качества сети автомобильных дорог в виде:

$$K \min (t) = \min K_i (t), i = 1, 2, \dots, N \quad (2)$$

Зададим ограничение снизу для допустимых значений  $K_i (t)$  в виде ломаной прямой линии. Возможный вид комплексного критерия оценки качества сети автомобильных дорог в виде (2) показан на рис. 2. Дорога, у которой в данный момент времени  $K_i (t)$  опустился ниже ограничения, подлежит ремонту. Возможны варианты, при которых это явление наблюдается подряд в течении ряда лет для

разных дорог и на первый план выходит вопрос финансирования большого объёма ремонтных и строительных работ.



*Рисунок 2. Изменение комплексного критерия оценки качества сети автомобильных дорог*

Это вызовет необходимость создания очереди и плана выполнения строительных работ организациями. При этом должен быть проведен сравнительный экономический анализ с помощью временной модели изменения качества покрытий. При использовании (2) для сети автомобильных дорог могут быть поставлены ранее рассмотренные задачи 1-4.

Изложенная теория планирования вполне актуальна и реализуема, однако требует определённых усилий по хранению и обработке большого объёма информации, выбору наиболее эффективных методов решения оптимизационных комбинаторных задач и разработке программного обеспечения.

### **Список литературы:**

1. Некрасов В. К. Строительство автомобильных дорог. Учебник для вузов. — М.: Транспорт, 2000.—416 с.
2. Правила диагностики оценки состояния автомобильных дорог. ВСН6—90. Минавтодор РСФСР. — М.: Транспорт, 1990.

## СЕКЦИЯ 7.

### ТЕОРИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

#### ФРАКТАЛЬНЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ ВЛИЯНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА КУЛЬТУРУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

***Бодункова Анна Григорьевна***

*старший преподаватель кафедры менеджмента ВГУЭС,  
г. Владивосток*

*E-mail: [AGB\\_2000@mail.ru](mailto:AGB_2000@mail.ru)*

***Черная Ирина Петровна***

*д-р экон наук, профессор, проректор по учебной работе ВГУЭС,  
г. Владивосток*

*E-mail: [Rinach55@yandex.ru](mailto:Rinach55@yandex.ru)*

Культура предпринимательства формируется под влиянием многообразия отношений организации с государством, обществом, потребителями, служащими, партнерами, конкурентами и другими стейкхолдерами, под действием внешних и внутренних условий и факторов развития, составляющих в совокупности определенную предпринимательскую среду организации.

Понятие предпринимательской среды как экономической категории в научной литературе встречается достаточно часто, однако единого подхода к определению ее содержания до сих пор не сложилось. В целом выделим три обобщенных подхода к определению предпринимательской среды:

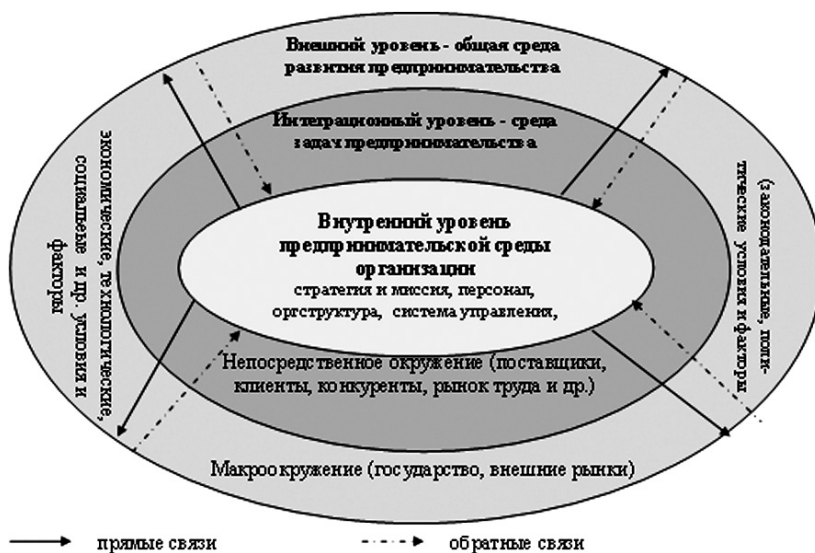
- как особой экономической ситуации, характеризуемой степенью экономической свободы, возможностью появления предпринимателей и формирования предпринимательского капитала, доступностью необходимых ресурсов;
- как совокупности пространственных, организационных, юридических и временных факторов, образующих внутреннюю и внешнюю среды;

- как совокупности субъектов предпринимательства, взаимодействия между ними и системы внешних условий.

Рассмотренные подходы, несмотря на отличия, имеют общие недостатки, связанные, во-первых, с изучением предпринимательской культуры в целом при игнорировании проблем ее отдельных субкультур (даже желательных для компании), каковой является культура предпринимательства, во-вторых, с отсутствием достаточного внимания к реактивным факторам и механизмам предпринимательской культуры организации и ее субкультур, в-третьих, со слабой изученностью вопросов динамического развития культуры предпринимательства. Исследователи, как правило, не рассматривают степень и механизмы влияния на процессы формирования культуры предпринимательства организации стейкхолдеров компании. Синергетический (системно-целевой) подход позволяет рассматривать предпринимательскую среду организации как открытую систему, представляющую совокупность различных подсистем — уровней, каждый из которых имеет своих субъектов — заинтересованных сторон организации, а значит, собственные цели развития и соответствующие этим целям тренды.

В силу различного действия на организацию ее стейкхолдеров необходимо выделять внутренний, промежуточный (интеграционный) и внешний уровни предпринимательской среды. Внешний уровень формируется под влиянием политических, законодательных, экономических, технологических, социальных и других условий и факторов, определяемых преимущественно деятельностью государства и развитием внешних рынков. Этот уровень представляет общую среду развития предпринимательства, обуславливающую предпринимательскую культуру общества. Внутренний уровень предпринимательской среды непосредственно связан с деятельностью руководителя и сотрудников организации, создающих предпринимательскую культуру организации. Особым качеством предпринимательской среды организации в настоящее время становится самоорганизация и реактивность — превентивность, т. е. способность реализовать стратегию опережения в зависимости от состояния временных и пространственных параметров фирмы. С этой точки зрения реакцией обучающихся организаций на изменение условий и факторов развития предпринимательской культуры общества и организации является создание фракталов культуры предпринимательства как сетей сотрудников, объединенных особыми отношениями и выполняющих определенные функции. Промежуточный уровень предпринимательской среды, в соответствии

с подходом Р. Дафта [4, с. 101-107], следует определять как непосредственное окружение организации, в котором она оперирует; как функциональную среду, являющуюся зоной интеграции стейкхолдеров внутреннего и внешнего уровней и характеризовать как среду задач предпринимательства. С учетом вышеизложенного предпринимательская среда определяется нами как совокупность, возникающих в результате деятельности стейкхолдеров, внутренних и внешних факторов и условий развития организации, оказывающих прямое или опосредованное влияние на формирование ее предпринимательской культуры в целом и отдельных субкультур, включая культуру предпринимательства. Предлагаемый подход представлен на рисунке 1.



**Рисунок 1. Предпринимательская среда организации**

Подчеркнем, что формирование условий и факторов предпринимательской среды во многом носит субъективный характер, связанный, в том числе, с качеством прямых и обратных связей между стейкхолдерами. В этом смысле особое значение для исследования имеют выводы Хизрича Р.Д., Питерса М.П. и Шеферда Д.А. (Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A.), которые определяют благоприятную для предпринимательства среду как окружение, которое повышает у членов организации их восприятие/понимание

предпринимательской деятельности и как реально возможной, и как желательной [8].

Признание влияния субъективных условий и факторов предпринимательской среды делает необходимым анализ нелинейных связей развития культуры предпринимательства в организации. Одним из возможных подходов для анализа данной проблемы является фрактальный подход, который позволяет учитывать способности к самоорганизации динамических социально-экономических систем на основе определенных социальных отношений. Как убедительно доказывают Шуршев В. Ф. и Ганюкова Н. П., фракталы как модели применяются, когда реальный объект нельзя представить в виде классических моделей из-за присутствия нелинейных связей и недетерминированной природы данных. Фракталы применяются в том случае, когда объект имеет несколько вариантов развития и состояния системы определяется положением, в котором она находится в данный момент, т. е. имеет место моделирование хаотичного развития [7, с. 23—27].

Для исследования условий и факторов развития культуры предпринимательства фрактальной организации воспользуемся подходом Е.Б. Колбачева к анализу фрактальных свойств производственных систем (ПС). В соответствии с ним фрактальные ПС — это самоорганизованные структурные единицы, для которых характерны: оперативность (последовательность операций оптимально организуется с помощью соответствующих методов) и собственная тактика и стратегия (в динамичном процессе фракталы сами ставят и формулируют свои задачи, а также заботятся о внутренних и внешних отношениях). Фракталы представляют собой ПС, ориентированные на будущее, которые могут преобразовываться, возникать вновь и распадаться [5, с. 295-302]. Подобие фракталов предусматривает различия между ними: во фрактальной геометрии всегда имеются лишь похожие структуры, но никогда не бывает одинаковых. Из-за многообразия возможных решений отдельных проблем фракталы, имеющие идентичные цели, а также входные и выходные параметры, могут быть по-разному структурированы внутри единой ПС.

Дополняя описанные фрактальные признаки производственных систем на основе анализа функционального содержания фракталов и их реципрокности (прочности), И. В. Горелова выделяет следующие особенности фракталов:

- структуры могут быть подобны, но не одинаково повторяемы при увеличении;

- свойство фрактальности распространяется и на функциональное содержание фракталов;
- фрактальная граница появляется, когда два абсолютно равноправных объекта осваивают одно и то же пространство;
- использование фрактального подхода предполагает концентрацию на наиболее значимых аспектах, характеризующих тенденции развития системы.

Предлагаемый И. В. Гореловой подход анализа функционального содержания фракталов помогает выделить составные элементы предпринимательской культуры организации, соответствующие разным видам фракталов:

- цель, видение, миссия;
- приоритетные направления и задачи развития организации;
- поведенческие процедуры, паттерны и операции;
- управленческие и организационные процессы.

Это позволяет объединить стратегические, тактические и оперативные усилия менеджеров для реализации целей организации при сохранении относительной автономности фракталов. Такая автономия является необходимым фактором развития самоорганизации и самооптимизации фракталов в выборе необходимых ресурсов и применении подходящих методов решения поставленной на данный момент задачи [3, с. 92-93, с. 295-302]. Целевая ориентация как признак фрактальности системы означает внутреннюю непротиворечивость целей фракталов разных уровней и позволяет получить организации синергетический эффект. Для достижения целей фракталов важна динамика, проявляющаяся как признак фрактальности в поиске и применении необходимых механизмов адаптации к внешним и внутренним условиям и флуктуациям. Данный признак отвечает за жизнеспособность как фрактала, так и организации в целом, и способствует активизации взаимосвязей внутри фракталов и между ними. Результаты, полученные И. В. Гореловой, показывают, что внутренние взаимосвязи сильнее внешних. Это означает требование дополнительных усилий в случае, когда необходимо адаптировать соответствующие структуры к использованию новых технологий, и ставит перед производственной системой задачу поиска основы реципрокности (прочности) таких взаимосвязей. Чем более обусловлено функционирование отдельно взятого фрактала подобными ему элементами системы, тем устойчивее становится предприятие к различного рода флуктуациям. Это обеспечивает ее



реципрокность, истоки которой, очевиднее проявляются на уровне наименьшего фрактала [3, с. 94].

Подчеркнем, что и основатель теории фрактальной фабрики Х. Ю. Варнеке особое внимание уделял проблеме взаимосвязей фракталов, решающих задачи своего функционирования на основе взаимообразного предоставления услуг. Согласно логике исследователя, во взаимодействии между фракталами образуются разные группы, имеющие свои структуры, но работающие «в одной упряжке», в совокупности представляя так называемую фрактальную фабрику. При этом фракталы должны быть как внутренне, так и внешне конкурентоспособны, в том числе за счет создания альтернативных связей. Потенциал такой организации заключен во внутренних ценностях, культуре производства. Каждый фрактал, и в конечном итоге каждое рабочее место, необходимо рассматривать так же, как и целое предприятие: определенная работа должна выполняться комплексно, а отдельная задача решаться самостоятельно. Поэтому от каждого участника фракталов требуется рыночное мышление, а главным объектом внимания руководства становится не продукт, а формирование особой идеологии [2, с. 157—232]. Очевидно, что при решении задач формирования предпринимательской культуры на основе собственных и/или привлеченных ресурсов организации особое значение имеет развитие во фракталах предпринимательских компетенций.

Использование фрактального подхода к организации, разработанного в зарубежной и отечественной экономической науке, позволяет выделить совокупность фракталов предпринимательской культуры, действующих на определенных уровнях предпринимательской среды. Границы фракталов задаются его функциональным содержанием. В рамках нашего исследования наименьшим фракталом следует считать сотрудника организации как носителя предпринимательских компетенций. Он выступает внутренним стейкхолдером предприятия, испытывает и одновременно оказывает влияние на внутренний уровень предпринимательской среды. Границы фракталов второго уровня определяются поведенческими процедурами, паттернами и операциями рабочих, проектных и т. п. групп сотрудников, включая структурные подразделения, реализующих общие цели. Фракталы третьего уровня обусловлены взаимодействием внутренних и внешних стейкхолдеров на основе реализации видения, миссии, глобальной цели предприятия и могут проявляться не только на уровне организации, ее филиалов, а также различных управленческих инноваций, включая франчайзинг, аутсорсинг и других [1, с. 115]. Среди наибольших фракталов (фракталы четвертого уровня) необходимо рассматривать сообщества с участием

внешних стейкхолдеров, действующих на определенных территориях. С позиций анализа условий непосредственного окружения организации заслуживает внимания предпринимательский регион как сетевой регион, нацеленный на постоянное воспроизводство условий жизнедеятельности населения-носителя предпринимательской культуры [6, с. 32]. Очевидно, что предпринимательский регион представляет условия и факторы развития, соответствующие интеграционному, промежуточному уровню предпринимательской среды. Сообщества в государственных границах в такой логике являются фракталом наивысшего уровня, характеризуемым предпринимательской хозяйственной культурой. В условиях глобализации закономерно выдвигается предположение о возможности возникновения фракталов наивысшего уровня в рамках международных сообществ.

Таким образом, выделение фракталов разных уровней в предпринимательской среде позволяет использовать новые концептуальные подходы для изучения проблем влияния внутренних и внешних стейкхолдеров на культуру предпринимательства организации.

### **Список литературы:**

1. Арсеньев И. Комплексный подход к подбору персонала. Компании, построенные с использованием свойств фрактала. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. — 79 с.
2. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие. М.: МАИК «Наука/Интерпериодика», 1999. — 280 с.
3. Горелова И.В. Методика и инструментарий диагностики стратегии промышленного предприятия. Дис...канд. экон. наук. Волгоград, 2007. — 216 с.
4. Дафт Р. Менеджмент: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2009. — 800 с.
5. Колбачев Е.Б. Теория и организационно-экономические методы проектирования и управления производственными системами. Дис... д-ра экон. наук. Новочеркасск, 2003. — 399 с.
6. Черная И., Бойчук П., Рожков Ю. Предпринимательский регион: модель инновационного развития территории в условиях глобализации// Вестник ХГАЭП. — 2008. — № 5 (38). — С. 27—33.
7. Шуршев В.Ф., Ганюкова Н. П. Опережающее управление социально-экономическими системами корпоративного типа //Вестник АГТУ. Сер.: Управление, вычислительная техника и информатика. - 2010. — № 1. — С. 23—27.
8. Assessment of corporate entrepreneurship and the levels of innovation in the South African short-term insurance industry. [электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04282010-085324/unrestricted/02chapters3-4.pdf>.

## КРИТЕРИИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ

*Королёва Ольга Вячеславовна*

*аспирант КНАГТУ, г. Комсомольск-на-Амуре*

*E-mail: [o\\_koroleva\\_5@mail.ru](mailto:o_koroleva_5@mail.ru)*

Наличие точной и релевантной информации об эффективности деятельности важно для любого хозяйствующего субъекта, который собирается поддерживать и улучшать свою конкурентоспособность. Оценка эффективности результатов деятельности организаций зародилась еще в начале XX века. Методика оценки эффективности была довольно простой для работы и состояла исключительно из расчета и анализа финансовых показателей. Однако в последние годы в отечественной и зарубежной научной литературе все чаще звучит критика в адрес данного подхода. Современный инструментарий оценки эффективности бизнеса достаточно широк: от набора классических финансовых показателей до новых концепций экономической добавленной стоимости (EVA) и сбалансированной системы показателей (BalancedScorecard). Однако по мере того как компании растут, и их система управления развивается, руководителям все сложнее становится понять, какие именно продукты, процессы и подразделения влияют на эффективность бизнеса.

Для начала необходимо ответить на вопрос: «Какие свойства мы ищем в показателях эффективности?» Показатели эффективности должны соответствовать определенным критериям. Например:

- **минимальность.** Компании перегружены различного рода показателями. Чем крупнее компания, различны ее виды деятельности, тем большим количеством бизнес-процессов они представлены. В случае большого количества показателей, отражающих как финансовую, так и нефинансовую сторону деятельности организации будут исчерпаны естественные лимиты освоения информации и информация будет потеряна.

- **полезность для прогнозирования.** Нефинансовые показатели должны предсказывать будущие финансовые результаты, иначе говоря, нефинансовые показатели должны служить определяющими показателями эффективности, а финансовые — лаговыми показателями, то есть они должны суммировать результаты по мере их поступления, нефинансовые показатели не проявившие себя как определяющие могут быть отвергнуты, если только они не являются обязательными для компании.

- **всеобъемлющий характер.** Показатели эффективности не должны быть узконаправленными, они должны охватывать всю организацию. Только тогда их можно проследить от низших до высших уровней организации.

- **стабильность.** Деятельность компании не стоит на месте и ее краткосрочные и долгосрочные цели могут трансформироваться. Поэтому система ключевых показателей должна периодически редактироваться. Но тем не менее показатели должны меняться постепенно, чтобы людям было известно о долгосрочных целях организации и чтобы их собственное поведение было предсказуемо.

- **применимость к компенсации.** Идеальные показатели должны лежать в основе компенсации, получаемой персоналом за свою деятельность. Проблема заключается в совмещении нескольких показателей в общую оценку эффективности, по которой может производиться компенсационная выплата.

Показатели эффективности — это система оценки, позволяющая организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Эффективность деятельности, состоящую, согласно словарному определению, из наших действий и их результатов, можно наблюдать непосредственно, количественно оценивать, сопоставлять и вознаграждать. Однако экономическую эффективность, будь то еще не полученная выручка или долгосрочная эффективность и устойчивость организации, невозможно наблюдать напрямую, поскольку она находится в будущем. Следовательно, экономическую эффективность необходимо вывести из измеряемых показателей исполнения деятельности и достигнутых результатов. В качестве таких индикаторов можно использовать показатели финансового (например, цены на акции) или нефинансового характера (например, удовлетворенность потребителей). Хотя данные индикаторы можно использовать, чтобы предсказывать (и, если предположения очень достоверны, обещать) экономическую эффективность, они остаются показателями, из которых скорее проистекают неопределенные предположения об экономической эффективности, чем измеряемые показатели, прямо и определенно характеризующие экономическую эффективность. Измерение показателей процессов само по себе не является особенно сложной задачей, но поиск среди них тех, по которым можно сделать выводы о будущих денежных потоках и устойчивости компании может стать трудоемкой задачей.

Для разработки эффективной системы ключевых показателей каждый показатель работы оценивается на соответствие критериям.

Другими словами, необходимо проверить, действительно ли сформулированный показатель является ключевым и надежным и можно ли им руководствоваться при оценке результатов деятельности.

Для того чтобы оценка эффективности стремилась к наибольшей объективности необходимо, чтобы систему оценки представляли показатели различных типов. Например:

- **показатели оценки компании на финансовых рынках** (рентабельность акционерного капитала, добавленная рыночная стоимость). Оценка компаний на финансовых рынках говорит об эффективности компании в целом, а не отдельных ее бизнес-единиц. Рыночная стоимость компании обращена в будущее, в той мере, в которой финансовый рынок эффективен, то есть отражает информацию, касающуюся денежных потоков в будущем.

- **финансовые показатели** (такие как, рентабельность активов, рентабельность инвестиций, рентабельность продаж и денежные потоки). Финансовые показатели обобщаются снизу вверх, с уровня бизнес-процессов до уровня компании в целом и поэтапно дезагрегируются сверху вниз от уровня всей организации до отдельных бизнес-процессов.

- **нефинансовые показатели** (например, характеризующие инновации, характеризующие качество продукта техническим требованиям, удовлетворенность клиентов). С одной стороны нефинансовые показатели сами по себе всеобъемлющи, поскольку все, чем занимается компания, определяет ее финансовые результаты. Следствие этого является очень большое количество нефинансовых показателей.

- **показатели затрат.** Применение этого вида показателей носит ограниченный характер. Вместе с тем неспособность контролировать затраты может привести к неблагоприятным последствиям

Одна из наиболее ключевых проблем, заключается в том, что общепринятые показатели используемые в системах оценки эффективности как правило не взаимосвязаны между собой. Иначе говоря, во многих компаниях или их подразделениях легко обнаружить слабую, а иногда и негативную корреляцию между рентабельностью, рыночной капитализацией, удовлетворенностью клиентов и эффективностью бизнеса. Данные показатели почти так же часто изменяются в противоположных направлениях, насколько часто они меняются в одном направлении. Социологам давно известен этот факт, и они дают этому два объяснения. Во-первых, поскольку эффективность является многофакторной концепцией, оценка

эффективности трудна сама по себе. Во-вторых, выбор показателей для оценки эффективности зачастую носит произвольный характер, что объясняется трудностью доказательства предпочтительности какого-либо одного показателя по сравнению с другим [1, с. 17].

Чтобы снизить переизбыток показателей крупным компаниям необходимо рассматривать свою деятельность как совокупность бизнес-процессов (которые ведут к появлению затрат) и клиентов (которые ведут к получению прибыли). Рассмотрение компании в разрезе бизнес-процессов и клиентов, открывает возможность построения цепочки эффективности, которая бы соединяла деятельность компании с ее затратами и доходами, а следовательно, с ее финансовой эффективностью.

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что в процессе оценки эффективности деятельности компании менеджеры должны ответить на ключевые вопросы, такие как [2, с. 100]:

- отражают ли показатели установленную стратегию компании?
- не являются ли на самом деле выбранные показатели результативности стимулирующими факторами?
- отражают ли показатели как настоящую, так и будущую стоимость?
- не измеряют ли несколько разных показателей один и тот же фактор?
  - можно ли соединить несколько показателей в один?
  - возможен ли конфликт показателей?
  - определена ли значимость показателей?
  - могут ли менеджеры контролировать показатели?
  - являются ли показатели экономически эффективными?

### **Список литературы:**

1. Мейер М. В. Изд-во: Вершина, 2004 г.—134 с.
2. Фэлпс Б. М. Умные бизнес — показатели. Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента. М.: Изд-во Баланс Бизнес Букс, 2004.—312 с.

## СЕКЦИЯ 8.

### ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

#### ОЦЕНКА МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ

*Живаева Татьяна Викторовна*

*ассистент кафедры экономического анализа и статистики  
ФГБОУ ВПО «КГТЭИ», г. Красноярск  
E-mail: [Alive2007@yandex.ru](mailto:Alive2007@yandex.ru)*

Существует несколько наиболее распространенных моделей управления товарными запасами, их оценка на возможность применения в современных условиях является целью данной статьи.

Основным классификационным признаком моделей служит закономерность спроса. Исходя из данного признака все модели делятся на детерминированные (применяемые при зависимом спросе) и стохастические (вероятностные — применяемые при независимом спросе). В свою очередь, модели, используемые при детерминированном спросе, могут быть *статическими*, когда интенсивность потребления не изменяется во времени, или *динамическими*, применяемыми при планировании спроса, который с течением времени может изменяться.

Модели, используемые при вероятностном спросе, могут быть *стационарными*, когда плотность вероятности потребления не изменяется во времени, и *нестационарными*, где функция плотности вероятности меняется в зависимости от времени.

Классификация моделей управления запасами в зависимости от характера спроса представлена на рис. 1.

Следует отметить, что детерминированный спрос — явление достаточно редкое и встречается в основном в производстве комплектующих, изделий и т. д. В то время как для зависимого спроса потребность в запасах можно определить исходя из производственного плана, то при независимом спросе большую роль в управлении запасами играет прогнозирование. Поэтому нами будут рассмотрены

модели, применяемые для анализа ситуаций по второму виду, так как модели по первому виду изначально не могут применяться в управлении товарными запасами торговых предприятий.



**Рисунок 1. Классификация моделей управления запасами в зависимости от характера спроса**

Кроме характера спроса на товары при построении моделей управления запасами приходится учитывать множество других факторов, основными из которых являются:

- сроки выполнения заказов (продолжительность заготовительного периода может быть постоянной либо являться случайной величиной);
- процесс пополнения запаса, который может быть мгновенным либо распределенным во времени;
- наличие ограничений по оборотным средствам, складской площади.

Анализ моделей управления товарных запасов (описание представлено в таблице 1) с целью выбора наиболее оптимальной системы проведем исходя из соответствия следующим критериям, разработанными Сацук Т. П. [2] и дополненными автором (выделено курсивом):

1. Возможность:
  - учета вероятностного характера спроса;
  - учета издержек, связанных с отсутствием запаса на складе;
  - достижения определенного уровня удовлетворения спроса;
  - учета сезонных колебаний;
  - *предвидеть результат от принятия решений;*
  - *учитывать динамику спроса.*
2. Простота применения.



*Таблица 1*

**Описание моделей управления товарными запасами**

<b>Модели управления товарными запасами</b>	<b>Целевая ориентация</b>	<b>Описание</b>
1. Уровневая модель	1.1. Достижение минимального уровня обслуживания	Заказ товара осуществляется при достижении определенного уровня, который выбирается с тем условием, чтобы в течение поставки вероятность его превышения над спросом была ниже определенной величины
	1.2. Достижение минимальной стоимости	Заказ товара осуществляется при достижении определенного уровня, который выбирается исходя из условия минимизации издержек
2. Циклическая модель	2.1. Достижение минимального уровня обслуживания	Заказ товара осуществляется через определенный период времени, который выбирается с тем условием, чтобы в течение поставки вероятность его превышения над спросом была ниже определенной величины
	2.2. Достижение минимальной стоимости	Заказ товара осуществляется через определенный период времени, который выбирается исходя из условия минимизации издержек
3. Имитационное моделирование	Возможность выбора различных целей	Заказ товара осуществляется на основе модели полученной в ходе экспериментов, позволяющих описывать процессы так, как они проходили бы в действительности

Результаты проведенного анализа систематизированы в табл. 2. Таким образом, по результатам анализа моделей управления запасами можно сделать вывод, что практически все они имеют ряд недостатков, основными из которых являются то, что они не учитывают сезонных колебаний, изменения спроса, на основании них нельзя предвидеть результат принятия решений. Это негативно сказывается на достижении указанной цели управления товарными запасами, что свидетельствует о необходимости применения новых управленческих инструментов.

Таблица 2 –

Таблица 2. Анализ моделей управления товарными запасами

Модели управления товарными запасами	Целевая ориентация	Возможность модели						Простота применения
		Учитывать вероятностного характера спроса	учитывать издержек, связанных с отсутствием запаса на складе	достигать определенного уровня удовлетворения спроса	Учитывать сезонных колебаний	предвидеть результат от принятия решений	Учитывать динамику спроса	
1. Уровневая модель	1.1. Достижение минимального уровня обслуживания	+	-	+	-	-	-	+/-
	1.2. Достижение минимальной стоимости	+	+	-	-	-	-	+/-
2. Циклическая модель	2.1. Достижение минимального уровня обслуживания	+	-	+	-	-	-	+/-
	2.2. Достижение минимальной стоимости	+	+	-	-	-	-	+/-
3. Имитационное моделирование	Возможность выбора различных целей	+	+	+	+	+	+	-

*Примечание:*

«+» — соответствует; «+/-» — частично соответствует; «-» — не соответствует.

Следует отметить, что устранение указанных недостатков было возможно с помощью зарубежных разработок в области управления запасами, однако, возможность их применения в отечественной практике была затруднена. Данное обстоятельство было вызвано сильной зависимостью моделей управления запасами от основных хозяйственных механизмов, принципов ценообразования и налогообложения, организации рынка и т. д. К основным проблемам, которые сдерживали применение зарубежных разработок в отечественной практике можно отнести:

- недостоверность статистика динамики производства и потребления;
- неприспособленность существующих форм статистической и бухгалтерской отчетности к выделению параметров, необходимых для решения задач управления запасами;
- отсутствие комплексного подхода к управлению товарными запасами;
- неразвитость рыночной экономики;
- наличие кризисных явлений в экономике.

Данные проблемы существуют и в настоящее время, следовательно, необходимо определить факторы, которые приводят к такому результату. Обзор литературы позволил выявить выборочное исследование [1], выделяющее следующие факторы, ограничивающие деятельность оптовых организаций РФ (табл. 3).

**Таблица 3**

**Факторы, ограничивающие деятельность оптовых организаций РФ в 2009-2010 гг., % к числу обследованных организаций**

<b>ФАКТОРЫ</b>	<b>2009 г.</b>	<b>2010 г.</b>
<i>Неплатежеспособность покупателей *</i>	72,6	77,7
<i>Недостаток финансовых ресурсов *</i>	57,7	61,5
<i>Высокий уровень налогов</i>	52,6	52,3
Высокие:		
— процент коммерческого кредита	37,04	40,05
— транспортные расходы *	38,1	36,0
— арендная плата	20,4	21,8
Недобросовестная конкуренция	23,8	21,5
Другие факторы	18,5	18,5
Несовершенство нормативно-правовой базы	13,2	12,1
Недостаток:		
— квалифицированных специалистов	11,5	10,9
— складских помещений *	7,7	6,9
— необходимого оборудования	4,5	4,1
— информационного обеспечения	3,8	3,8

*Примечание:* \* — сопряжено с управлением товарными запасами

Среди факторов, в наибольшей степени ограничивающих деятельность оптовых организаций, остаются финансовые проблемы. В 2009 г. 77,7 % руководителей обследованных организаций отметили неплатежеспособность покупателей, 61,5 % — недостаток финансовых средств, что оказывает значительное влияние на политику управления товарными запасами на предприятиях. В 2010 г. на неплатежеспособность покупателей и недостаток финансовых средств указали соответственно 72,6 % и 57,7 % руководителей, что свидетельствует о повышении значимости указанных факторов.

Следовательно, существующие модели управления товарными запасами проблематично применять в современных условиях, таким образом, они нуждаются в совершенствовании, в соответствии с указанными проблемами.

#### **Список литературы:**

1. Деловая активность организаций оптовой торговли в IV квартале 2010 г.— М.: ГУ-ВШЭ. 2011. —18 с
2. Сацук Т. П. Контроллинг в управлении организаций торговли (Инструментарий контроллинга управления финансами): Монография / Т. П. Сацук. — М. : Изд-во Финансы и кредит, 2008. — 134 с.

## ПОТЕНЦИАЛ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Ойленбах Раиса*

*аспирант кафедры экономики фирмы и рынков ЮУрГУ, г. Челябинск  
E-mail: [aras4@vandex.ru](mailto:aras4@vandex.ru)*

Повышение энергоэффективности экономики в целом, в том числе промышленных предприятий остается задачей первостепенной важности, обусловленной модернизацией экономики, ускорением научно-технического прогресса, требованиями социально-экономического развития, необходимостью улучшения состояния окружающей среды. Содержанием энергоэффективности являются снижение энергоемкости промышленной продукции, увеличение использования возобновляемых источников энергии, энергосбережение.

Значительный вклад в изучение проблем повышения экономической эффективности применения энергосберегающих технологий, управления потенциалом энергосбережения на промышленных предприятиях за последние годы внесли многие отечественные и зарубежные исследователи. Среди них можно отметить работы Т. В. Никифорова, Ф. Фодерса, Г. Розенкранц, Х.-К. Куше, Б. И. Заславец, Л. Д. Богуславского, В. К. Олейникова, С. З. Афонина, Л. А. Копцева, Ю. П. Журавлева, В. В. Бушуева, И. А. Башмакова, Н. И. Данилова, В. Г. Лисиенко, Я. М. Щелокова, К. Ерлах, Е. Мюллер, Е. Енгельманн, Т. Лёффлер, Е. Штраух, М. Пент, В. Весселак, Т. Шаббах, К. Панос, А. Юнгханс, Б. Шифердекер, М. Бартелс и многих других.

При этом под потенциалом обычно подразумевают возможности, резервы, которые могут быть реализованы во времени. Например, проводя анализ и осуществляя оценку экономического потенциала региона, наряду с количественной и качественной характеристикой ресурсов необходимо учитывать возможность эффективного их использования. Экономия ресурса, в свою очередь, характеризует потенциал ресурсосбережения, являющийся составной частью экономического потенциала региона. Названные предпосылки позволяют сформулировать понятие «потенциала энергосбережения».

Потенциал энергосбережения есть резерв сокращения потребления энергии за счет реализации энергоэффективных проектов и мероприятий, в том числе направленных на вовлечение в хозяйственный оборот возобновляемых источников энергии путем

реализации экономических, организационных, правовых, производственных и научно-технических мер для повышения энергетической эффективности субъекта хозяйствования (в нашем случае промышленного предприятия) при условии экологичности производства. Как отмечает Г. Ф. Мингалеев, трудности управления потенциалом энергосбережения могут быть связаны «с имеющимися на текущий момент времени ограничениями», к которым он относит информационные, финансовые и поведенческие [5, с. 45]. С точки зрения существующих ограничений различают технологический, экономический и рыночный потенциалы.

Технологический потенциал энергосбережения представляет собой нереализованные возможности по снижению удельного расхода и потерь энергии вследствие прогнозируемых изменений технологической структуры производства. Экономический потенциал энергосбережения характеризует нереализованные возможности предприятий по производству энергоэффективного оборудования и потребителей по применению этого оборудования и энергоэффективных технологий. Рыночный потенциал энергосбережения во многом связан с рыночной ситуацией, сложившейся к моменту принятия управленческих решений по реализации энергоэффективных мероприятий.

В свою очередь, в рыночный потенциал некоторые авторы включают информационно и финансово обеспеченный потенциалы, опирающиеся на технико-экономические расчеты реализации инвестиционных проектов в области энергосбережения. Потенциал энергосбережения может также подразделяться по видам энергоресурсов, этапам движения и преобразования энергоресурсов, направлениям энергосбережения, отраслям экономики, территориальному признаку. И.А. Башмаков рассматривает структуру потенциала энергосбережения в зависимости от классификации энергоэффективных проектов [2, с. 31] по определенным признакам: нацеленность на продуктивность существующих технологий и совершенствование энергетического хозяйства. При этом под энергосберегающей технологией понимается структура и последовательность взаимодействия правовых, организационных, производственных, научно-технических и экономических мер, обеспечивающих эффективное использование энергетических ресурсов и вовлечение в хозяйственный оборот возобновляемых, альтернативных и вторичных источников энергии.

Методы, используемые для освоения потенциала энергосбережения в целях экономии расхода энергетических ресурсов на единицу

полезного эффекта по новому варианту инвестиционного проекта реализуются через систему правовых, технических, организационных и производственных мер, который представляется к внедрению в виде программы энергосбережения.

Таким образом, управление потенциалом энергосбережения — это результат реализации системы методов, способов моделей, направленных на эффективное его освоение. Процесс этого освоения определяется как процесс энергосбережения. Потенциал энергосбережения, как ожидаемый результат (в процентах) снижения затрат от выполнения запланированных энергосберегающих мероприятий может выражаться в возможном снижении энергоемкости продукции, уровне повышения эффективности использования топливно-энергетических ресурсов (ТЭР), затрат на ТЭР, а также возможном снижении топливно-энергетической составляющей затрат в себестоимости продукции.

В различных источниках потенциал энергосбережения отождествляется с «потенциалом повышения эффективности использования ТЭР»; «потенциалом энергоэффективности». В связи с этим конкретизируем понятие «энергоэффективность». Существующая точка зрения зарубежных авторов на эффективность энергоиспользования сводится не только к чисто экономическим параметрам, определяемым системой показателей экономической эффективности, но и содержит экологические и социальные аспекты. М.Пент под энергоэффективностью понимает уменьшение потребления энергии экономическим субъектом для производства определенной продукции [6, с. 2].

Согласно Закона «Об энергосбережении...» под энергетической эффективностью понимаются характеристики, отражающие отношение полезного эффекта от использования энергетических ресурсов к затратам энергетических ресурсов, произведенным в целях получения такого эффекта, применительно к продукции, технологическому процессу, что полностью соответствует европейскому пониманию энергоэффективности. Л. С. Казаринов выделяет прямые и обратные (инверсные) показатели энергетической эффективности [1, с. 6]. Прямые отражают рост эффективности, инверсные формулируются в терминах затрат энергоресурсов на единицу полученного положительного эффекта. Рост инверсного показателя показывает снижение энергоэффективности, к примеру показатели энергоемкости. Под энергоэффективностью производства следует понимать результативность производства, соотношение результатов производственной деятельности и затраченных на их достижение

экономически, технически и технологически обоснованных объемов энергетических ресурсов в условиях энергосберегающей и экологически приемлемой интенсификации промышленного производства. Отсюда, сущность процесса повышения энергоэффективности производства состоит в снижении удельных расходов энергоносителей на производство продукции, в рационализации режимов энергоиспользования, изменении структуры энергопотребления, повышении экологической эффективности производства.

Согласно Энергетической стратегии России потенциал энергосбережения российской экономики оценивается в 360—430 млн. т.у.т., что составляет 39—47 % нынешнего потребления первичной энергии в стране. Почти третья часть его сосредоточена в отраслях топливно-энергетического комплекса (в том числе, четверть — в электроэнергетике и теплоснабжении), 35—37 % — в промышленности. Потенциал снижения энергоемкости продукции черной металлургии составляет 44 % от всего потребления энергии. При этом 99 % потенциала сокращения составляют экономически эффективные инвестиции, в том числе в энергосберегающие технологии.

Технический потенциал повышения эффективности использования энергии в промышленности по оценкам специалистов составляет 41 млн. т.н.э., экономический 215-230 млн. т.н.э. (307—330 млн. т.у.т. или 73—78 % технического) [3]. По данным Центра по эффективному использованию энергии суммарный потенциал энергосбережения для предприятий черной металлургии при потреблении первичной энергии оценивается в 20,16 млн. т.н.э. Около 20 % потенциала энергосбережения возможно реализовать за счет малозатратных мероприятий, 15 % — затрачивая свыше 1500 рублей на одну т.у.т. Оставшаяся большая часть потенциала энергосбережения требует значительных вложений. Прогнозируемое уменьшение энергоемкости ВВП на 45—55 % к концу 2020 г. может быть достигнуто по большому счету благодаря структурной перестройке экономики без увеличения затрат энергии, 20 % за счет технологического энергосбережения и лишь одной трети — увеличения расхода энергии [4, с. 84]. Нельзя не согласиться с мнением И. Башмакова в том, что в условиях научно-технического прогресса и интенсификации производства ресурс повышения энергоэффективности становится возобновляемым: появляются новые технологии в производстве продукции, меняется отношение к реализации мероприятий по повышению энергетической эффективности использования энергии всех видов. Реализация технического потенциала происходит медленнее чем экономического и рыночного. Однако использование первого во многом определяет



эффективность промышленного производства, конкурентоспособность выпускаемой продукции и устойчивое развитие предприятия.

### **Список литературы:**

1. Автоматизированные системы управления в энергосбережении (опыт разработки): монография / под ред. Л. С. Казаринова. — Челябинск: Издательский центр ЮурГУ; издатель Т. Лурье, 2010. — 228 с., ил.
2. Башмаков И. А. Потенциал энергосбережения в России / И. А. Башмаков // Энергосбережение — 2009. — № 1. — С. 28—35.
3. Башмаков И. А. Российский ресурс энергоэффективности: масштабы, затраты и выгоды / И. Башмаков // Вопросы экономики. — 2009. — № 2. — [электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.cenef.ru/file/Potential.pdf>
4. Безруких П. Проблемы повышения энергоэффективности российской экономики / П. Безруких, В. Малахов // Общество и экономика. — 2007. — № 8. — С. 83—103.
5. Меркер Э. Э., Карпенко Г. А., Тынников И. М. Энергосбережение в промышленности и энергетический анализ технологических процессов: Учебное пособие. — Старый Оскол: ООО «ТНТ», 2006. — 316 с.
6. Pehnt M. Energieeffizienz. Ein Lehr— und Handbuch / M. Pehnt. — Heidelberg: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2010. — 353 S.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ СТРУКТУР С УЧЁТОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АСПЕКТА

*Пестрякова Екатерина Максимовна*

*соискатель кафедры экономики Самарского государственного  
университета, г. Самара*

*E-mail: [echekova@rambler.ru](mailto:echekova@rambler.ru)*

Существующие методики оценки эффективности функционирования интегрированных промышленных структур не дают возможности руководству предприятий, входящих в состав объединения, осуществлять комплексный анализ деятельности объединения в текущих условиях, а также формировать стратегию его развития в перспективе.

Необходимо отметить, что, помимо оценки эффективности функционирования интегрированной структуры, ключевой задачей руководства является разработка методики по её повышению. Повышение эффективности функционирования интегрированной структуры не только способствует развитию самого объединения, повышению показателей его устойчивости и прибыльности, но и оказывает значительное влияние на рост экономики государства в целом: рост конкурентоспособности отрасли на мировом рынке, приток инвестиций в национальную экономику, а также на ускорение темпов перехода экономики из сферы добычи и экспорта ресурсов в сферу производства.

В этой связи необходимо разработать методику повышения эффективности функционирования интегрированных промышленных структур.

На сегодняшний день всё более актуальной становится проблема качества управления промышленными предприятиями. Среди менеджеров различных уровней популярность приобретает лозунг «От управления качеством к качеству управления» [8, с. 75], знаменующий собой смещение акцентов с важности исключительно получения результата на качество управления, как фактор, обеспечивающий в перспективе конкурентоспособность и успех предприятия на рынке.

Положительная динамика значимых для эффективности развития предприятия показателей, рассмотренных во 2-ой главе исследования, невозможна без качественного управления. Учитывая сложность существующих форм интеграции промышленных предприятий, качество управления и уровень управляемости на предприятиях, входящих в состав

интегрированных структур, зачастую не соответствуют желаемому уровню.

В этой связи автор считает необходимым наряду с оценкой эффективности функционирования интегрированной структуры проводить оценку управляемости и качества управления объединением.

Несмотря на то, что термин «управляемость» широко используется в литературе по менеджменту, по мнению учёных, содержание данного понятия раскрыто недостаточно. Принципы и проблемы управляемости раскрыты в работах таких отечественных авторов, как А. Н. Асаул [1], А. Б. Белоус [2], М. А. Васильева [3], Б. Г. Дятлов, В. Г. Куликов [6, 7], Э. Г. Морозова [4], С. Д. Резник, З. М. Рыбалкина [6] и др. Среди зарубежных учёных проблемам управляемости посвящены научные труды И. Х. Ансоффа, П. Друкера, А. Файоля, М. Фридмана и др.

По мнению З. М. Рыбалкиной «управляемость — это степень контроля управляющей подсистемы организации над управляемой». Как верно отмечает А. Б. Белоус степень управляемости постоянно колеблется в зависимости от изменяющихся внутренних и внешних факторов. При этом автор отмечает, что определённую сложность в установлении степени управляемости и эффективности управления вносят процессы саморегулирования. Тем сложнее «отделить» эффект, достигнутый в результате качественной работы менеджера, от эффекта, возникшего в результате благоприятного стечения обстоятельств. Однако это не означает, что осуществлять оценку столь значимых факторов как качество управления и уровень управляемости не имеет смысла.

Необходимо отметить, что в рамках данной статьи, под «управлением» автор понимает процесс организации производственного и рабочего процесса для достижения результата, в то время, как термин «управляемость», по нашему мнению, отражает зависимость результативных показателей от тех или иных управленческих решений. Данные понятия неразрывно связаны между собой, и высокая управляемость является одним из следствий эффективного управления.

Оценка качества управления может осуществляться в разных аспектах. Ряд авторов считает, что наиболее содержательным направлением оценки качества управления является экономическое. Так, А. Б. Белоус рассматривает эффективность управления организацией и эффективность управляемости организации, как соотношение результата организации к её затратам, и характеризует управленческие отношения четырьмя вариантами обмена: соотношение товара к деньгам, денег к деньгам, товара к товару и денег к товару. Однако наряду с экономическими факторами управляемости автор выделяет такие

неэкономические факторы, как статус, роль, доверие, компетентность, экономическое сознание, культура, толерантность и др.

По мнению А.Г. Поршнева качество управления определяется обеспечением наибольшего экономического и социального эффектов при данных затратах (ресурсах) на управление [5]. Результат оценки качества управления может быть прямым и косвенным. В тоже время социальный и экономический эффект находятся в постоянном противоречии: рост экономического эффекта может способствовать снижению социального эффекта и наоборот.

По мнению автора, качественное управление должно обеспечивать решение ряда стратегических задач обеспечения эффективности функционирования интегрированной структуры. Прямое воздействие на качество управления и степень управляемости предприятия оказывают такие факторы как деятельность управленческого персонала (профессионализм, опыт, профильное образование и пр.); организация внутренних и внешних коммуникаций (процессы взаимодействия между руководителями различных уровней и их подчинёнными, а также с поставщиками, подрядчиками, заказчиками и другими внутренними и внешними клиентами предприятия); организационная структура предприятия (организационно-правовая и организационно-экономическая формы функционирования, проработанность должностных инструкций для служащих и управленческого звена предприятия). Последний фактор в ряде организаций носит чисто формальный характер, тем не менее, при качественном ведении процесса управления, он также должен приниматься во внимание.

Для разработки методики повышения эффективности функционирования интегрированных промышленных структур рассмотрим критерии эффективности с точки зрения качества управления.

Комплексный набор критериев эффективности формируется с учётом оценки двух направлений функционирования объединения:

1. соответствие результатов хозяйственной деятельности целям объединения. Эффективность данного направления возможно определить при помощи группы количественных показателей, отражающих результаты деятельности объединения и расходы на их достижение.

2. соответствие процессов функционирования и управления объединением условиям скорейшего достижения намеченных целей. В данном случае единых количественных показателей для всех объединений не существует. Однако возможно определить общие для каждого из объединений стандарты управления и функционирования. В оценке управленческого направления используются качественные показатели, отражающие организацию и содержание управленческого процесса.

Методика должна быть ориентирована не на анализ достигнутого уровня, а на оценку динамики ключевых результатов деятельности. Данное условие позволит применять методику как на эффективных объединениях, так и на тех, которые имеют временные затруднения, либо находятся на грани банкротства. Иными словами, необходимо учитывать, что эффективность управления представляет собой результативность деятельности системы управления, отражающейся в различных показателях объекта и субъекта управления, причём данные показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики.

Методика повышения эффективности хозяйственной деятельности интегрированных промышленных структур внедряется на практике поэтапно (Рис.1).



**Рисунок 1. Алгоритм реализации методики повышения эффективности функционирования интегрированной промышленной структуры**

1. этап. Проведение оценки эффективности функционирования интегрированной структуры. На основании результатов оценки руководством принимается решение о необходимости повышения эффективности интегрированной структуры.

2. этап. Определение цели, планирование, формирование методов и способов повышения эффективности.

3. этап. Определение стадии развития объединения (рост, устойчивое развитие, «сбор урожая»).

4. этап. В соответствии со стадией развития объединения осуществляется отбор направлений повышения эффективности функционирования объединения (Табл.1).

**Таблица 1.**

**Направления повышения эффективности функционирования интеграционных объединений**

<b>Направления и показатели</b>	<b>Расшифровка показателей оценки</b>	<b>Формулы расчёта</b>
<b>1. Финансовое направление</b>		
— рентабельность продукции ( $R_{pr}$ );	$P_{pr}$ — прибыль от реализации продукции, $C$ — полная себестоимость реализованной продукции	$R_{pr} = \frac{P_{pr}}{C} \cdot 100\%$
<b>2. Клиентское направление</b>		
— доля рынка по объёму продаж в целевом сегменте ( $R_{dp}$ );	$Q_{prz}$ — объём продаж (выручка) в целевом сегменте, $Q_{pro}$ — общий объём продаж в сегменте	$R_{dp} = \frac{Q_{prz}}{Q_{pro}}$
<b>3. Направление внутренних процессов</b>		
— прибыльность продукции ( $P^{\wedge}_{pr}$ ), %	$P_{pr}$ — чистая прибыль, $S_{pr}$ — затраты на производство и реализацию продукции	$P^{\wedge}_{pr} = \frac{P_{pr}}{S_{pr}} * 100\%$
<b>4. Кадровое направление</b>		
— коэффициент переобучения персонала ( $K_{per}$ )	$H_{ppp}$ — численность персонала прошедшего переобучение, $H_{pnp}$ — численность персонала, нуждающегося в переобучении	$K_{per} = \frac{H_{ppp}}{H_{pnp}}$

Направления и показатели	Расшифровка показателей оценки	Формулы расчёта
<b>5. Интеграционное направление</b>		
— коэффициент кооперации связей ( $K_{ks}$ );	$VP$ — объём внутренних поставок между предприятиями, входящими в состав интеграционного объединения; $OP$ — общий объём поставок	$K_{ks} = \frac{VP}{OP}$
<b>6. Направление НИОКР</b>		
— коэффициент собственных научно-технических и опытно-конструкторских разработок ( $K_{снйокр}$ );	$H_{cc}$ — стоимость собственных научно-технических разработок интеграционного объединения; $H_{oc}$ — общая стоимость используемых интеграционным объединением научно-технических разработок	$K_{снйокр} = \frac{H_{cc}}{H_{oc}}$
<b>7. Направление качества (безопасности) производства</b>		
— доля бракованной продукции ( $D_{br}$ );	$TR_b$ — количество бракованной продукции; $TR$ — общий объём товарной продукции	$D_{br} = \frac{TR_b}{TR}$
<b>8. Направление глобального рынка</b>		
— доля экспортной продукции в общем объёме производства ( $D_e$ );	$TR_e$ — количество продукции, проданной на экспорт; $TR$ — общий объём товарной продукции	$D_e = \frac{TR_e}{TR}$
<b>9. Направление модернизации производства</b>		
— уровень переоборудования производства ( $P_p$ )	$NT$ — количество новой техники, установленной за анализируемый период (станки, оборудование, агрегаты); $OT$ — общее количество действующей техники	$P_p = \frac{NT}{OT}$

6. этап. Ранжирование направлений повышения эффективности функционирования интегрированной структуры в существующей и предлагаемой методике. Оценку существующей методики и

ранжирование направлений повышения эффективности интегрированной структуры в ней руководство может сформировать самостоятельно, либо (что является приоритетным вариантом) воспользоваться для этого экспертным опросом. В число экспертов могут войти как руководители интегрированной структуры, так и независимые специалисты в данной сфере.

7. этап. На основании предыдущего этапа производится расчёт коэффициента ранговой корреляции Спирмена. Для этого необходимо определить разность рангов каждой пары сопоставимых значений, после чего возвести в квадрат каждую разность и суммировать полученные результаты. Данный процесс можно выразить в виде следующей формулы:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)},$$

где:  $\sum d^2$  — сумма квадратов разностей рангов,

$n$  — число парных наблюдений.

При использовании коэффициента ранговой корреляции условно оценивают «тесноту» связей между признаками (в нашем случае направлениями повышения эффективности интегрированных структур), условно полагая:

$r \leq 0,3$  — слабая «теснота» связей;

$0,4 < r < 0,7$  — умеренная «теснота» связей;

$r \geq 0,7$  — высокая «теснота» связей.

В зависимости от значения полученного коэффициента руководство делает выводы о необходимости повышения приоритета для более значимых направлений и снижении приоритета менее значимых.

Внедрение новой методики необходимо сопровождать оценкой уровня управляемости. Для получения обобщённой оценки уровня управляемости нами разработаны следующие коэффициенты:

- единичные ( $K_{ji}$ ), отражающие соотношение  $j$ -го показателя  $i$ -го критерия эффективности функционирования ( $\Pi_{ji}^f$ ) и аналогичного планируемого показателя ( $\Pi_{ji}^p$ ):

$$\circ K_{ji} = \frac{\Pi_{ji}^f}{\Pi_{ji}^p};$$

- критериальные ( $K_i$ ), отражающие уровень управляемости интегрированной структурой по направлениям деятельности и



объединяющие между собой несколько единичных коэффициентов ( $K_{j_1}, K_{j_2} \dots K_{j_m}$ ) в одном направлении ( $n$ ):

$$K_i = \frac{\sum_{n=1}^N K_{ji}}{n};$$

• системный ( $K_s$ ), отражающий общий уровень управляемости по всем направлениям ( $m$ ) методики повышения эффективности

$$K_s = \frac{\sum_{m=1}^M \left( \frac{\sum_{n=1}^N K_{ji}}{n} \right)}{m}$$

8. этап. Если величина системного коэффициента управляемости удовлетворяет руководство, то реализация методики прошла эффективно. Если величина неприемлема для рассматриваемого интеграционного объединения — необходимо проводить дальнейшую работу.

9. этап. Завершающим этапом внедрения предлагаемой методики является дальнейший контроль над её исполнением, одним из элементов которого является оценка потенциала эффективности интегрированной структуры.

Руководство может совершенствовать предлагаемую методику посредством выявления новых направлений повышения эффективности функционирования интегрированных структур и включения данных направлений в существующую методику. Таким образом, развитие и повышение эффективности будет не спонтанным действием, а спланированной стратегией развития, что окажет непосредственное воздействие на рост ключевых показателей объединения.

### Список литературы:

1. Асаул Н. А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов инвестиционно-строительного комплекса: диссертация доктора экономических наук: 08.00.05 Санкт-Петербург, 2006, 348 с., Библиогр.: с. 303—316 РГБ ОД, 71:07-8/508
2. Белоус А. Б. Монография Управляемость. Научные основы управляемости. — СПб.: ООО «Книжный дом», 2008. — 144 с.
3. Белоус А. Б., Васильева М. А., Дятлов Б. Г. Проблема управляемости производственной организации // Управление и гуманитарное знание: Материалы междисциплинарного научного семинара / Под ред. О. Я. Гелиха. — СПб.: Изд-во ООО «Книжный дом», 2004. — С. 175—185.

4. Музыка Ю. А., Малаховская М. В., Морозова Э. Г. Комплексная оценка эффективности системы управления аптечной организацией. М.: МЦФЭР, 2003.—176 с.
5. Поршнев А. Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента // Центр дистанционного образования «Элитариум» [электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: [http://www.elitarium.ru/2010/04/05/kachestvo\\_menedzhmenta.html](http://www.elitarium.ru/2010/04/05/kachestvo_menedzhmenta.html)
6. Рыбалкина З. М., Куликов В. Г. Количественная оценка управляемости организации // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. 2008. — № 1.
7. Рыбалкина З. М., Резник С. Д., Куликов В. Г. Повышение управляемости современных организаций // Сборник статей I Межвузовской научно-практической конференции студентов и аспирантов «Молодёжь, образование, наука». Пенза, ПГУАС, 2007
8. Свиткин М. З. От менеджмента качества — к качеству менеджмента и бизнеса: миф или реальность? / М. З. Свиткин // Стандарты и качество. — 2004. — № 1.— С. 74—79

## ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ АВТОРЕЦИКЛИНГА НА МЕЗОЛОГИСТИЧЕСКОМ УРОВНЕ

*Петрова Анна Игоревна*  
аспирант СГЭУ, г. Самара  
E-mail: [Petrova121@mail.ru](mailto:Petrova121@mail.ru)

В современных исследованиях, посвященных различным аспектам логистики, мезологистический уровень как особый объект анализа стал выделяться только в последние годы. До настоящего времени границы мезоуровня логистических систем размыты, нет единого понимания содержательной характеристики этого термина. Разнообразие объектов управления этого уровня (отрасль, регион, крупные промышленные объединения и межотраслевые связи) усложняет рассмотрение этой категории и показывает, насколько многогранна и неоднозначна проблематика мезологистических систем и насколько важно глубокое изучение структурных и процессных аспектов проектирования и функционирования таких систем. Управление мезологистическими системами связано с необходимостью решения целого ряда проблем, ведущей среди которых является разработка единого подхода, обеспечивающего формирование эффективных решений по управлению логистикой и результатов их реализации [2, с. 34].

В течение последних десятилетий в экономически развитых странах и в мировой практике в целом наблюдается процесс структуризации больших групп предприятий в конгломераты, связанные единой логистической системой. Данная тенденция наблюдается и в металлургической промышленности, где создаются крупные холдинговые структуры, состоящие из горно-обогатительных, металлопроизводящих, металлообрабатывающих и ломозаготовительных предприятий. При этом одним из основных источников ломозаготовки являются вторичные ресурсы автотранспортного комплекса, а деятельность по организации сбора и переработки этого вторсырья называется авторециклингом [1, с. 52].

Необходимо отметить, что развитие авторециклинга обеспечивает следующие эффекты:

1. экологического характера:
  - 1.1. частичное решение проблемы ограниченности невозобновимых природных ресурсов и источников энергии;

1.2. уменьшение отходов, загрязняющих воздух, почву и водные объекты;

2. социального характера:

2.1. решение проблемы обеспечения личным автотранспортом граждан;

2.2. создание дополнительных рабочих мест на предприятиях, перерабатывающих непригодные к эксплуатации автомобили;

2.3. увеличение пропускной способности городских дорог, что предотвращает возникновение аварийных ситуаций, ДТП, пробок;

2.4. устранение неудобства для пешеходов;

2.5. улучшение архитектурного облика и видеозакономерности города, т. е. обеспечение экологии визуальной среды и красоты;

2.6. ликвидация трудностей уборки города, особенно в зимнее время, для проведения строительных работ и работ по благоустройству территории;

2.7. устранение препятствий для работы милиции, пожарной и скорой помощи;

3. экономического характера:

3.1. поддержка российской автомобильной промышленности;

3.2. возможность использования вторичных ресурсов автотранспортного комплекса (получение вторичного сырья в процессе переработки автопокрышек, кузовов, свинцово-кислотных аккумуляторов, пластика и пр. материалов). Вторичное сырье, полученное в результате переработки, обходится автомобильным предприятиям дешевле, а это позволяет снизить себестоимость производства транспортных средств и запасных частей к ним. К тому же, некоторые детали утилизированных машин еще можно использовать, что приводит к формированию рынка дешевых, бывших в употреблении комплектующих.

Таким образом, имея положительный опыт зарубежных стран и России в создании и функционировании национальных программ авторециклинга на макроуровне, предлагаем сформировать систему утилизации вышедших из эксплуатации автомобилей на мезологистическом уровне на примере металлургического холдинга (рис. 1).

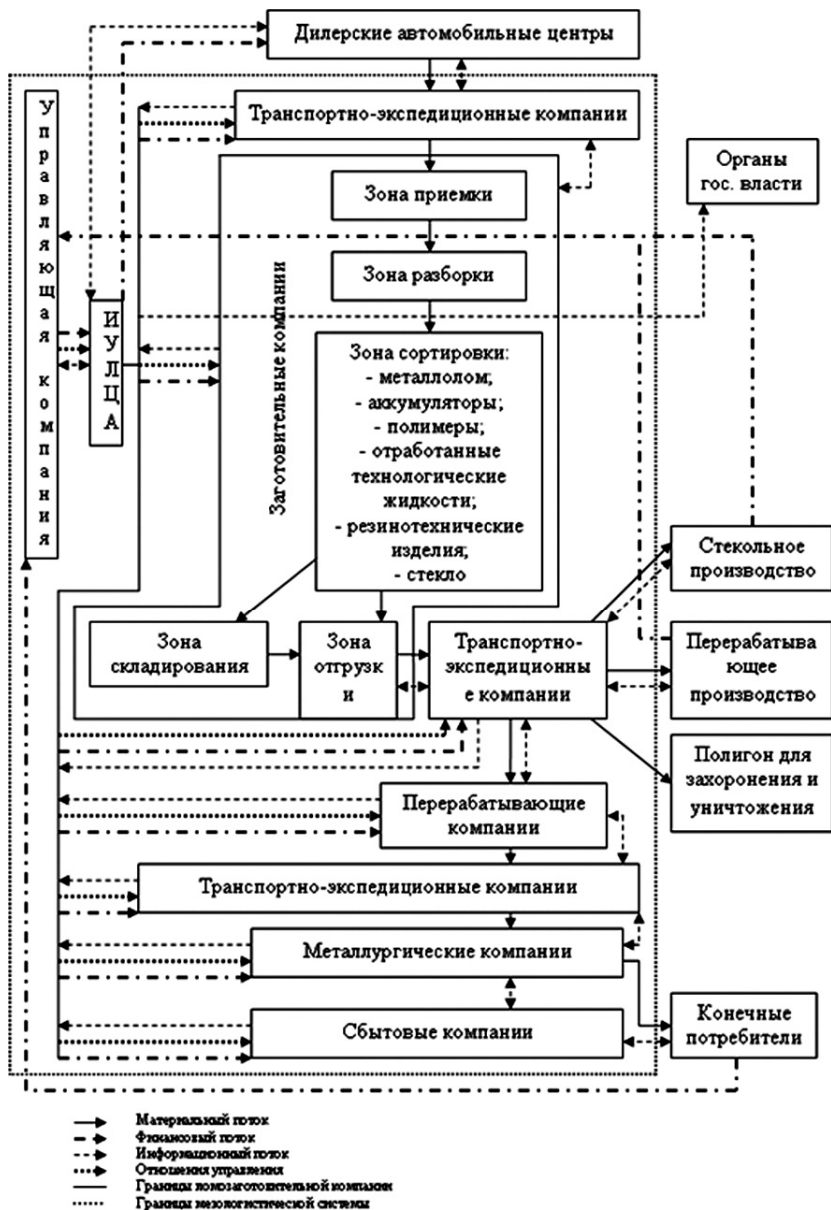


Рисунок 1. Мезологистическая система авторециклинга

Мезологистическая система авторециклинга металлургического холдинга включает в себя заготовительные, перерабатывающие, металлургические, сбытовые, транспортно-экспедиционные и управляющую компании. При организации утилизации автотранспортных средств, вышедших из эксплуатации, в рамках металлургического холдинга, по нашему мнению, возникает необходимость в создании логистического центра с целью контроля, управления материальными, финансовыми и информационными потоками и их оптимизации. Вследствие чего в мезологистической системе предлагаем создать информационно-управленческий логистический центр авторециклинга (ИУЛЦА), в функции которого будет входить:

1. функции информационной логистики:

1.1 сбор информации об операциях авторециклинга в рамках мезологистической системы;

1.2 анализ информации, и ее преобразование;

1.3 накопление информации, и ее хранение;

1.4 обмен информацией с предприятиями мезологистической системы и внешними контрагентами;

1.5 фильтрация потока информации, т. е. отбор необходимых для того или иного предприятия металлургического холдинга данных и документов;

1.6 управление информационным потоком (реализация системы оперативного управления предприятием по ключевым показателям: себестоимость, структура затрат, уровень прибыльности);

1.7 обеспечение информацией (непрерывное обеспечение управляющей компании мезологистической системы достоверной, актуальной и адекватной информацией о движении вторичных ресурсов автотранспортного комплекса, сотрудников предприятий - о движении продукции по каналам мезологистической системы в режиме реального времени, предоставление информации для стратегического планирования, о структуре общих затрат и расходов, а также в государственные статистические органы);

1.8 оперативное управление логистическими процессами: поставками, транспортировкой, хранением, переработкой, физической дистрибуцией вторичных ресурсов автотранспортного комплекса;

1.9 мониторинг и контроль протекания логистических операций, что закладывает основы системы учета запасов, поставок, продаж, затрат и т. п.;

1.10 координация логистических событий, операций и процессов по всей цепи продвижения вторичных ресурсов автотранспортного комплекса;

## 2. функции финансовой логистики:

2.1 воспроизводственная: обеспечение сбалансированности вторичных ресурсов автотранспортного комплекса и финансовых средств при минимизации производственных затрат по всей логистической цепи (эффективность использования основных фондов и оборотных средств, прибыльность и ликвидность, обоснованность привлечения инвестиций и кредитов участниками логистического процесса);

2.2 распределительная: формирование и использование денежных средств, поддержании их эффективной структуры в логистической системе (определение потребностей в финансовых ресурсах предприятий металлургического холдинга, финансирование предприятий металлургического холдинга на цели организации авторециклинга: транспортировка, заготовка, переработка, сбыт, перечисление денежных средств на расчетные счета дилерских центров за вышедшие из эксплуатации автотранспортные средства);

2.3 контрольная: контроль за соблюдением соответствия между движением материальных и денежных потоков в мезологистической системе, за состоянием, определяемым характеристиками ликвидности, платежеспособности и финансовой независимости предприятий металлургического холдинга от внешних источников финансирования;

## 3 функции закупочной логистики:

3.1 материально-техническое обеспечение предприятий металлургического комплекса для выполнения операций по авторециклингу;

3.2 выбор дилерских центров в качестве поставщиков вторичных ресурсов автотранспортного комплекса;

3.3 согласование цены и заключение договоров с дилерскими центрами на поставку вышедших из эксплуатации автомобилей;

3.4 контроль количества и сроков поставок.

Кроме всех вышеперечисленных функций ИУЛЦА также выполняет и функции управления: определение целей предприятий мезологистической системы и разработка мер по их достижению, координация действий организаций, формирование эффективного взаимодействия между ними, сопоставление реально достигнутых результатов с запланированными, наблюдение за происходящими в управляемых объектах процессами, сравнение их параметров с заданной программой функционирования, выявление отклонений и выполнение корректирующих действий.

Таким образом, транспортно-экспедиционные, заготовительные, перерабатывающие, металлургические и сбытовые предприятия

административно и финансово подчиняются ИУЛЦА, который, в свою очередь, подконтролен управляющей организации.

Управляющая компания с помощью операционных систем обработки информации и финансовых потоков получает от ИУЛЦА обобщенные, проанализированные и обработанные количественные и качественные данные о деятельности всех предприятий в рамках мезологистической системы авторециклинга, а также денежные средства, полученные от реализации вторичных ресурсов автотранспортного комплекса в адрес внешних контрагентов (стекольных и перерабатывающих производственных организаций), готовой металлопродукции конечным потребителям.

Что же касается материального потока, то его движение можно представить следующим образом: после оплаты ИУЛЦА денежных средств в адрес дилерского центра осуществляется поставка вышедших из эксплуатации автомобилей, при этом транспортировкой на площадке заготовительных предприятий занимаются транспортно-экспедиционные компании металлургического холдинга. Автотранспортные средства поступают в зону приемки заготовительной организации, где проходят операции взвешивания, приема по количеству и качеству, радиационного контроля. В зоне разборки осуществляется слив технологических жидкостей, демонтаж бензобака, резинотехнических изделий (колеса), металлических компонентов (двери, капот, багажник и т. д.), двигателя, коробки переключения передач, разбор силовых агрегатов, моторного отсека, салона, резка кузова. В зоне сортировки происходит разделение материалов по группам: металлолом, аккумуляторы, полимеры, отработанные технологические жидкости, резинотехнические изделия, стекло. Лом черных металлов поступает в зону складирования, а остальные вторичные материальные ресурсы в зону отгрузки в адрес предприятий стекольной и перерабатывающей промышленности или на полигон для уничтожения и/или захоронения. Металлолом из зоны складирования поступает в зону отгрузки для транспортировки на перерабатывающие предприятия металлургического холдинга. Транспортные услуги также выполняют предприятия мезологистической системы. На данном этапе логистической цепи вторичные ресурсы подвергаются процессу переработки во вторичное сырье, после чего транспортно-экспедиционные предприятия перевозят в производственные цеха металлургической организации для переплавки и изготовления готовых металлоизделий. Реализацией конечной продукции занимаются сбытовые компании, организующие процесс отгрузки и доставки товара потребителям со складских площадей металлургического предприятия.



В данном случае транспортировка предполагает привлечение сторонних транспортных организаций с привлечением финансовых ресурсов холдинга либо покупателя. Отметим, что на всех стадиях движения материального потока в рамках мезологистической системы авторециклинга осуществляются входящий и выходящий радиационный контроль и проверка взрывобезопасности вторичных ресурсов автотранспортного комплекса, а также физическим перемещением вторсырья, контролем и координацией груза в пути и оптимизацией логистических затрат занимаются транспортно-экспедиционные компании металлургического холдинга.

Необходимо также отметить, что за границами рамок мезологистической системы происходит взаимодействие между ИУЛЦА и органами государственной власти в отношении предоставления статистической информации о деятельности авторециклинга, проблемах формирования взаимоотношений между участниками и функционирования логистической системы, которая необходима для проведения мероприятий организационного характера, формирования законодательной инициативы в данной сфере по разработке и принятию Федерального закона об утилизации вышедших из эксплуатации автомобилей, внесение поправок в уже имеющиеся нормативно-правовые акты относительно отходов.

Организация мезологистической системы авторециклинга и ИУЛЦА в рамках металлургического холдинга обеспечит достижение следующих преимуществ и возможностей:

1. сокращение логистических и транзакционных издержек на всех этапах движения вторичных ресурсов автотранспортного комплекса;
2. возможность оптимизации авторециклинга на принципах логистики благодаря четко выстроенной дивизиональной структуре управления, применению правил формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью;
3. использование системы авторециклинга как дополнительного источника образования лома черных металлов в качестве сырьевого ресурса для металлургического производства;
4. возможность самостоятельного управления, оптимизации материального потока и контроля над движением вторичных ресурсов автотранспортного комплекса по всей логистической цепи: с момента транспортировки вышедших из эксплуатации автомобилей на площадки ломозаготовительных предприятий до реализации конечной металлопродукции потребителям;

5. обеспечение прозрачности материальных, финансовых и информационных потоков в системе авторециклинга;

6. сокращение хищений и потерь вторичных ресурсов автотранспортного комплекса на различных стадиях движения по логистической цепи;

7. оперативное получение информации о состоянии материального и финансового потоков на всех этапах их движения;

8. отсутствие зависимости от транспортных, заготовительных, перерабатывающих предприятий в обеспечении металлургического производства вторичными ресурсами;

9. согласованность действий всех предприятий металлургического холдинга с целью достижения общих экономических, социальных и экологических задач мезологистической системы авторециклинга;

10. самостоятельный контроль качества подготовленных для промышленного использования вторичных ресурсов посредством разработки технических условий для конкретного металлургического производства;

11. независимость в обеспеченности вторичным сырьем.

Таким образом, переработка вторичных ресурсов автотранспортного комплекса имеет социальный, экологический и экономический эффекты, способствующие развитию рынка вторичных материальных ресурсов, экологической безопасности окружающей среды и здоровья человека, экономии природных ресурсов и полезных ископаемых, улучшению условий существования общества и развитию бизнеса в сфере переработки вторичных материальных ресурсов.

### **Список литературы:**

1. Калестыньский М. М. Системный подход к рециклингу автотранспорта // Рынок вторичных металлов. — 2007. — № 1/33. — С. 52—53.
2. Мясникова Л. А. Мезологистика: информация и ожидания. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. — 177 с.

## УСТАНОВЛЕНИЕ ГРАНИЦ ДОПУСТИМОГО РИСКА ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

***Ушакова Надежда Владимировна***

*канд. экон. наук, доцент ФГБОУ ВПО «Тульский государственный университет», г. Тула  
E-mail: [n\\_ush@list.ru](mailto:n_ush@list.ru)*

***Владимирова Татьяна Юрьевна***

*аспирант ФГБОУ ВПО «Тульский государственный университет»,  
г. Тула  
E-mail: [radugavesnoj@mail.ru](mailto:radugavesnoj@mail.ru)*

Развитие мировой экономики в условиях глобализации усилило негативное влияние нестабильности финансовых рынков на реальный сектор экономики и увеличило риски предпринимательской деятельности. Мировой экономический кризис 2008—2009 годов наглядно выявил слабые стороны многих промышленных предприятий, которые недооценивали свои риски на волне экономического подъема начала двухтысячных годов. Сейчас компании начинают осознавать, что в текущей нестабильной экономической ситуации победить в конкурентной борьбе можно только при наличии комплексного подхода к управлению рисками.

В условиях современной рыночной экономики промышленные предприятия подвержены влиянию многочисленных рисков. Их тщательная проработка и управление ими со стороны руководства предприятия позволит сосредоточить усилия на том, что действительно важно для достижения успеха, а также вернее понять, какие допустимые выгоды предприятие может получить в обмен на принятие на себя рисков. Под риском понимается комбинация вероятности некоего события и его последствий, т. е. риск обусловлен возможностью отклонения от ожидаемого результата или события, причем последствия могут быть как негативными, так и позитивными [1].

Риск и доходность предприятия непосредственно связаны между собой. Принятие решений, связанных с риском, способно принести большую выгоду. Однако необдуманный или же неограниченный риск — это путь к пропасти. Таким образом, оба полярных варианта (полный отказ от риска или неограниченный риск) являются крайне нежелательными для деятельности предприятия. Эффективная

стратегия развития связана с поиском компромисса между риском и возможностью роста прибыли, дивидендов и объемов продаж [6, с. 89-94]. Из этого вытекает необходимость установления на стратегическом уровне приемлемого для предприятия «коридора рисков».

Под «коридором рисков» предлагается понимать промежуток от нижней до верхней границы приемлемого риска. В свою очередь, приемлемым для предприятия является риск, позволяющий обеспечить темп роста выручки, превышающий темп роста рынка, на котором функционирует предприятие [4], но при этом не допускающий потерь, которые по своей величине находятся между объемом получаемой прибыли и величиной имущества предприятия.

Полный отказ от риска или постоянное его избегание — стратегия, означающая потерю всех заключенных в риске возможных выгод, а следовательно, не позволяющая предприятию развиваться. Кроме того, избегание риска не всегда возможно, при условии продолжения функционирования предприятия в данной сфере.

Таким образом, установление границ риска является необходимым звеном системы управления рисками промышленного предприятия [2]. Известно, что границы интервала допустимого риска, измеряемого коэффициентом совокупного рычага  $CP$  (см. [5] ), могут быть рассчитаны по формуле:

$$\frac{1}{PCC} * \left( \frac{b - PCC}{PCC} + b \right) \leq CP \leq \frac{100 \%}{a \times \frac{\sigma_B}{B_{CP}}} \quad (1)$$

где  $\sigma_B$  — стандартное отклонение объемов продаж предприятия;

$B_{cp}$  — средний объем продаж за тот же период;

$a$  — субъективно определяемый параметр степени допустимого риска,

$b$  — темп роста рынка,

$PCC$  — рентабельность собственных средств предприятия.

Параметр  $a$  изменяется от 0,5 до 3 и зависит от склонности к риску лица, принимающего решение. При  $a=0,5$  убытки могут наступить с вероятностью 31 %, при  $a=1,5$  — 7%, при  $a = 3$  — 0,14 %. Чем больше  $a$ , тем меньше риск, но тем меньше и темп роста предприятия. Т. е. в данном случае субъективно определяемый параметр « $a$ » означает склонность к уклонению от риска или стремление к надежности.

Важно понимать, что рассчитанный для данного предприятия «коридор риска» (рис. 1) является рекомендуемой величиной. Достижение или даже выход за верхнюю или нижнюю границу риска

вовсе не означает немедленного банкротства предприятия, однако является поводом для осуществления мероприятий по нормализации сложившейся ситуации. Нахождение уровня риска в пределах «коридора» обеспечивает наиболее эффективное решение классической дилеммы «риск или доходность».



*Рисунок 1. Границы допустимого риска*

Определение границ риска зависит от целого ряда факторов. Среди них особенности отрасли, в которой функционирует предприятие, специфические параметры самого предприятия, а также индивидуальные психологические характеристики лица или лиц, принимающих решения относительно управления рисками. Совокупность столь разнообразных факторов позволяет утверждать, что «коридор рисков» будет различаться для разных предприятий, а следовательно, должен определяться индивидуально для каждого. В то же время, можно полагать, что в рамках одной отрасли границы приемлемого риска будут различаться не слишком значительно.

Один из наиболее значимых параметров, используемых при определении границ приемлемого риска — это субъективная склонность к риску лица, принимающего решение (параметр «а» в ф-ле (1)). Ключевую роль здесь играют психологические характеристики личности, такие как осторожность, стремление к надежности или же авантюризм. Но руководитель, принимая решение, ориентируется также на предыдущий опыт, особенности сложившейся ситуации и данные аналитических отчетов. А эти параметры корректируют субъективную склонность к риску, приближая ее значения друг к другу в рамках одной отрасли.

Дальнейшее развитие идеи управления рисками, изложенной в [4, 5], состоит в том, чтобы попытаться дополнить субъективный параметр «а» в формуле (1) объективно определяемым коэффициентом. На данной стадии исследования проблемы мы предполагаем, что этот коэффициент будет связан с отраслевой дифференциацией и размерами предприятия.

Размер предприятия является специфической характеристикой, влияющей на уровень приемлемого риска. Крупные предприятия менее склонны к риску. Это связано с их меньшей мобильностью, большим количеством основных средств, большим количеством персонала, как правило, не склонного к изменениям. В инновационной деятельности крупные предприятия, как правило, характеризуются «созидательными инновациями», т. е. развиваются на основе существующего опыта и мощностей [3], избегая увеличения уровня риска.

Мелкие и средние предприятия более склонны к риску. Повышенная мобильность мелких предприятий позволяет им быстро и относительно безболезненно переключаться с одного на другой вид деятельности, кроме того, им значительно легче восстанавливаться после определенных неудач. Мелкие и средние предприятия часто прибегают к «разрушающим инновациям», т. е. используют совершенно новые приемы и подходы в своей деятельности [3], а это сопряжено с повышенным риском.

На ширину «коридора рисков» влияют также особенности той отрасли промышленности, в которой функционирует предприятие. Основываясь на статистике, можно констатировать, что для каждой отрасли характерны близкие значения основных экономических показателей, таких как рентабельность, производительность труда, скорость оборота активов и т. п. А эти показатели, в свою очередь, влияют на уровень приемлемого риска.

Скорость оборота активов варьируется в зависимости от отрасли промышленного производства и отражает особенности производственного процесса. Более низкие значения оборачиваемости активов свидетельствуют, с одной стороны, о более низкой гибкости и мобильности производства, т. е. предприятию намного труднее перейти в другую сферу деятельности, а с другой стороны, о более длительном производственном цикле. Из этого можно заключить, что такие предприятия менее склонны к риску. Отрасли с более высоким значением коэффициента трансформации активов характеризуются большей гибкостью в принятии тех или иных управленческих решений и, как правило, более склонны к риску. Кроме того, более высокие значения скорости оборота активов могут указывать на высокую степень изношенности основных фондов предприятия. А это ситуация, характеризующаяся повышенным риском, что подтверждает тезис о зависимости приемлемого уровня риска от коэффициента трансформации. Исходя из вышесказанного, можно предположить, что именно показатель скорости оборота активов стоит взять за основу определения параметра, характеризующего объективную склонность к риску.

Таким образом, нужно ввести показатель, который бы характеризовал объективные границы «коридора рисков» и возможности предприятия по управлению рисками. Введение такого показателя позволит наиболее полно отразить влияние всей совокупности факторов на систему управления риском промышленного предприятия. Дальнейшие исследования будут сосредоточены на градуировке и калибровке шкалы этого параметра.

### **Список литературы:**

1. Владимирова Т. Ю. Уточнение принципов управления рисками на промышленном предприятии // Вестник ТулГУ. Серия «Экономика. Управление. Финансы»: Сборник докладов Всероссийской научно-практической конференции. Тула: Изд-во ТулГУ, 2009. — С. 217 — 221.
2. Владимирова Т. Ю. Схема процесса принятия решений по выбору стратегии управления рисками промышленного предприятия // Сб. тез. Всероссийской научной Школы «Капитализация знаний в условиях социально ориентированной экономики». Тула, 18—19 ноября 2011 года. Тула: Изд-во ТулГУ, 2011 г., Ч. 1., 110 с. — С. 65—68
3. Капитализация знаний в условиях социально ориентированной экономики: Всероссийская научная Школа: сборник учебно-методических материалов; под ред. Е.А. Федоровой. Тула, 18—19 ноября 2011 года. Тула: Изд-во ТулГУ, 2011 г. — 114 с.
4. Ушакова Н. В. Максимальный и минимальный уровни совокупного риска // Сб. трудов Междунар. симпозиума “Приборостроение — 2002”. Винница, 2002. — С. 106—107.
5. Ушакова Н. В. Управление уровнем операционного левериджа посредством изменения структуры затрат // Сб. тез. международной научно-практической конференции «Качество дистанционного образования» 2003. — С. 269—273
6. Федорова Е. А. и др. Финансовый менеджмент. Тула, ТулГУ, 2009 — 336 с.

# **«ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА»**

## **Часть I**

Материалы международной заочной научно-практической  
конференции

22 февраля 2012 г.

В авторской редакции

Подписано в печать 01.03.12. Формат бумаги 60x84/16.  
Бумага офсет №1. Гарнитура Times. Печать цифровая.  
Усл. печ. л. 9,5. Тираж 550 экз.

Издательство «Сибирская ассоциация консультантов»  
630075, г. Новосибирск, Залесского 5/1, оф. 605  
E-mail: mail@sibac.info

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного  
оригинал-макета в типографии «Априори»  
630099, г. Новосибирск, ул. Романова, 28