



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Московской области

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

---

# **Формирование конкурентных преимуществ российских предприятий в условиях экономической нестабильности**

Монография

МОСКВА 2017

УДК 338  
ББК 65.290-2  
Ф79

Рецензенты:

Лясников Н.В., д.э.н. профессор, Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации  
Шаркова А.В., д.э.н. профессор, Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации

#### АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Работа выполнена авторским коллективом в составе: д.э.н., проф. Веселовский М.Я., д.э.н. Федотов А.В., д.э.н. Вилисов В.Я., д.э.н., проф. Меньшикова М.А., д.э.н., проф. Банк С.В., к.э.н., доц. Алексахина В.Г., к.э.н., доц. Кирова И.В., к.э.н., доц. Хорошавина Н.С., к.э.н., доц. Абрашкин М.С., к.э.н., доц. Шутова Т.В., к.э.н., доц. Лучицкая Л.Б., к.э.н., доц. Шарова С.В., к.э.н., доц. Гришина В.Т., к.э.н., доц. Докукина Е.В., к.э.н., доц. Банк О.А., ст. преп. Глекова В.В., асп. Алдошкин А.В., маг. Захарова В.Е. (ГБОУ ВО МО «Технологический университет»), д.э.н., проф. Дудин М.Н. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации), д.э.н., проф. Измайлова М.А., асс. Балынин И.В. (ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»), д.э.н., проф. Секерин В.Д., д.э.н., доц. Горохова А.Е. (ФГБОУ ВО «Московский политехнический университет»), к.э.н., доц. Никонорова А.В. (ЧОУВО «Московский университет им. Витте С.Ю.»), д.э.н., проф. Санду И.С. (ФГБНУ «ВНИИ экономики сельского хозяйства»), к.э.н., доц. Шмелева Л. А. (Владимирский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»), д.э.н., доц. Решетов К.Ю. (АНО ВО «Национальный институт бизнеса»), д.т.н., проф. Мохов А.И. (Институт управления устойчивым развитием территорий ФАУ «Роскапстрой»), д.э.н., проф. Скоробогатова Т.Н., асс. Шейко А.В. (Институт экономики и управления ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского»), д.э.н., проф. Збышко Б. Г. (ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»), к.э.н., доц. Бондаренко О.Г. (УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»), Юрина С.В. (ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»).

**Формирование конкурентных преимуществ российских предприятий  
Ф79 в условиях экономической нестабильности.** Коллективная монография / Под  
ред. Веселовского М.Я., Кировой И.В./ – М.: Издательство «Научный  
консультант». – 2017. – 276 с.

ISBN 978-5-9909261-0-3

В работе рассматриваются теоретические и прикладные проблемы формирования конкурентных преимуществ российских предприятий в условиях экономической нестабильности. Издание предназначается для руководителей и специалистов промышленных предприятий, научных работников, аспирантов, преподавателей и студентов высших учебных заведений.

УДК 338  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-9909261-0-3

© Коллектив авторов, 2017  
© Оформление. Издательство «Научный  
консультант», 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	7
<b>ГЛАВА 1. ТУРБУЛЕНТНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ: НАУЧНЫЙ АНАЛИЗ И РОССИЙСКИЕ РЕАЛИИ</b> .....	9
1.1. Проблемы адаптации компаний к условиям турбулентной среды.....	9
1.2. Анализ турбулентности экономической среды российских компаний.....	20
1.3. Пути формирования новой экономической реальности в России.....	29
<b>ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ</b> .....	36
2.1. Принципы управления устойчивым развитием российских предприятий в условиях нестабильности.....	36
2.2. Перспективные направления развития стратегического управления устойчивым развитием российских предприятий в условиях нестабильности.....	42
2.3. Анализ развития моделей финансирования инновационной деятельности в Российской Федерации.....	50
<b>ГЛАВА 3. МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И РЕШЕНИЯ</b> .....	16
3.1. Модели модернизации промышленных предприятий.....	63
3.2. Модели капитализации промышленных предприятий при их модернизации.....	70
3.3. Применение моделей модернизации промышленных предприятий для формирования обоснованных экономических решений инвесторов.....	75
3.3.1. Применение модели модернизации промышленных предприятий для внедрения технологий «интеллектуального здания».....	75
3.3.2. Применение модели модернизации промышленных предприятий для внедрения инновационного кластера.....	78

3.3.3. Применение модели модернизации промышленных предприятий для внедрения CALS-технологий.....	81
<b>ГЛАВА 4. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТЕЧЕСТВЕННОГО СЕЛЬХОЗМАШИНОСТРОЕНИЯ.....</b>	<b>87</b>
4.1. Состояние и перспективы развития материально-технической базы сельскохозяйственного производства.....	87
4.2. Факторы модернизации предприятий отечественного сельхозмашиностроения.....	94
4.3. Практические аспекты импортозамещения зарубежной сельскохозяйственной техники.....	100
<b>ГЛАВА 5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ.....</b>	<b>107</b>
5.1. Нормативно-правовое регулирование предпринимательской деятельности и защиты конкуренции в Российской Федерации.....	107
5.2. Комплексный подход к оценке конкурентных преимуществ компании.....	110
5.3. Конкурентоспособность российского бизнеса: оценка, пути и направления ее повышения.....	120
<b>ГЛАВА 6. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ.....</b>	<b>130</b>
6.1. Сущность и содержание антикризисного управления в современной экономике.....	130
6.2. Антикризисный консалтинг как метод управления предприятием.....	141
6.3. Основные направления антикризисной программы на предприятии в современных условиях хозяйствования.....	145
<b>ГЛАВА 7. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НАУКОЁМКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....</b>	<b>154</b>
7.1. Научоемкие предприятия: сущность, особенности управления, проблемы и перспективы развития.....	154
7.2. Подходы к антикризисному управлению персоналом наукоёмких предприятий.....	156
7.3. Направления оптимизации численности персонала наукоёмких предприятий в условиях кризиса.....	160

<b>ГЛАВА 8. СОВРЕМЕННЫЙ ЛОГИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....</b>	<b>168</b>
8.1. Теоретические аспекты организации современного логистического управления на промышленных предприятиях.....	168
8.2. Проблемы и перспективы развития логистического менеджмента на промышленных предприятиях.....	174
8.3. Особенности разработки сопутствующих товаров в сфере послепродажного обслуживания.....	181
<b>ГЛАВА 9. ЛОГИСТИКА КАК БАЗА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ.....</b>	<b>189</b>
9.1. Логистическое управление конкурентоспособностью предприятия.....	189
9.2. Логистические системы и процессы в условиях экономической нестабильности.....	199
9.3. Формирование конкурентных преимуществ на основе инновационных логистических стратегий.....	206
<b>ГЛАВА 10. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ И ЗАПАСАМИ ТОВАРОВ.....</b>	<b>214</b>
10.1. Анализ и прогнозирование товарооборота в управлении закупками и запасами товаров.....	214
10.2. Обоснование выбора поставщиков и анализ закупок.....	221
10.3. Анализ управления товарными запасами.....	222
<b>ГЛАВА 11. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АУТСОРСИНГ: АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....</b>	<b>235</b>
11.1. Факторы, показатели и задачи управления аутсорсингом.....	235
11.2. Система моделей аутсорсинга.....	239
11.3. Моделирование управления аутсорсингом и анализ эффективности сценариев его применения.....	241
<b>ГЛАВА 12. ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ДОЛЮ РЫНКА КООПЕРАТИВНЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....</b>	<b>254</b>

12.1. Факторы внутренней среды, влияющие на долю рынка кооперативных торговых предприятий республики Беларусь.....	254
12.2. Развитие факторов внутренней среды кооперативных торговых предприятий.....	261
12.3. Стратегические направления сохранения торговой отрасли потребительской кооперации на рынке.....	271

## ВВЕДЕНИЕ

Современная мировая экономическая ситуация характеризуется кризисными явлениями и нестабильностью, связанная как с экономическими, так и с геополитическими факторами. На протяжении последних нескольких лет экономика России находится под жестким прессингом санкций, что требует от государства пересмотра расходной части бюджета, что ведет к снижению поддержки российской промышленности. Исходя из этого, отечественным предприятиям необходимо пересмотреть подход к управлению всеми видами ресурсов, опираясь только на свои возможности. С другой стороны, именно санкционные ограничения привели к резкому сокращению количества зарубежных конкурентов. В большинстве случаев с рынка ушли компании с высокой долей добавочной стоимости продукции, и как следствие, с продукцией высокого качества, что открывает для отечественного бизнеса практически неограниченные возможности развития. Однако российские покупатели привыкли к определенному качеству продукции, поэтому и от отечественных товаропроизводителей будут требовать продукцию соответствующего качества. Исходя из этого, перед отечественными предприятиями стоит задача формирования конкурентных преимуществ в условиях экономической нестабильности.

В данной коллективной монографии рассматриваются как теоретические, так и практические аспекты достижения поставленной задачи, что актуально как для научной среды, так и бизнес сообщества.

В первой главе монографии рассматриваются общие закономерности развития экономической среды в условиях нестабильности, турбулентности, проводится научный анализ сложившейся ситуации, и рассматривают пути формирования новой экономической реальности в России. С учетом намеченных путей развития экономической ситуации в монографии предложена стратегия устойчивого развития российских предприятий в условиях нестабильности. При этом проведен анализ моделей финансирования стратегического управления.

Одним из приоритетных направлений стратегии устойчивого развития российских предприятий признана их модернизация и повышение конкурентоспособности. В этой связи в монографии

рассмотрены модели модернизации промышленных предприятий, их капитализация и проведена оценка экономической обоснованности различных моделей модернизации. Практическая апробация предложенных моделей рассматривается на одной из перспективных отраслей экономики России – сельском хозяйстве.

В монографии рассмотрены теоретические и практические аспекты обеспечения конкурентоспособности российского бизнеса, и как один из её аспектов антикризисное управление.

Прикладные аспекты деятельности предприятия рассматриваются по приоритетным направлениям их деятельности: управление персоналом, логистика, управление закупками, производственный аутсорсинг и другие.

Особую актуальность монографии придает рассмотрение вопросов формирования конкурентных преимуществ российских предприятий в разрезе межгосударственных отношений.

# ГЛАВА 1. ТУРБУЛЕНТНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ: НАУЧНЫЙ АНАЛИЗ И РОССИЙСКИЕ РЕАЛИИ

## 1.1. Проблемы адаптации компаний к условиям турбулентной среды

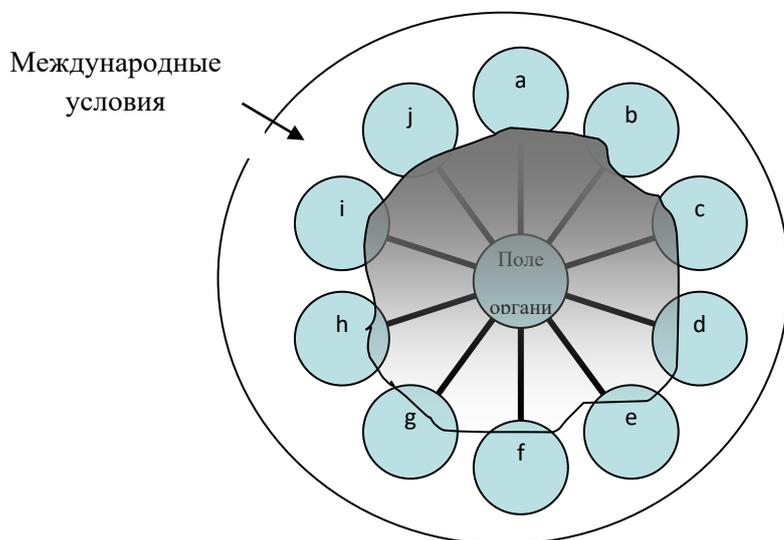
Ориентация на формирование адекватных и оперативных ответов на глобальные вызовы является аргументом в пользу критического осмысления проблем адаптации организаций к условиям турбулентной среды. Актуальность постановки данной задачи определяется тем, что существует немалое число компаний, которые неспособны адаптироваться к новой конкурентной ситуации, изменению ожиданий потребителей, новым социальным тенденциям или инновационным технологиям. Множество факторов во внешней среде обуславливают бурные изменения и неопределенность для организаций. Внешняя окружающая среда, включая международную конкуренцию и политические события, служит источником основных опасностей, с которыми сталкиваются современные организации. Она часто налагает существенные ограничения на организационные решения менеджеров [2].

В связи с этим есть научный интерес для проведения анализа и оценки окружающей среды, а также исследования вариантов реагирования организаций на ее трансформации. С этой целью, во-первых, следует установить сферу деятельности организации и определить максимально влияющие на нее секторы окружающей среды. Во-вторых, необходимо провести анализ двух основных сил, интегрирующих организацию в окружающую среду, в качестве которых выступают потребности – в информации и в ресурсах, – определяющие структуру и системы планирования организации, а также ее попытки контроля и изменения элементов окружающей среды.

В широком смысле окружающая среда бесконечна – она объединяет в себе все элементы, находящиеся за пределами организации. Однако в своем анализе мы ограничимся только теми ее аспектами, к которым организация является восприимчивой и на которые обязана находить адекватные ответы для выживания и развития. Согласно данному посылу, под **окружающей средой** мы будем понимать внешнее окружение организации, способное актуально или потенциально влиять на всю организацию или на ее отдельные элементы. Выявить степень влияния окружающей среды

на организацию представляется возможным на основе анализа возможностей, предоставляемых ею для хозяйствующих субъектов.

Пространство, занимаемое организацией в окружающей среде, носит название **поля деятельности**, под которым понимается территория активности организации для реализации своих товаров и услуг. Сфера деятельности характеризует занимаемую организацией нишу, а также компоненты среды, с которыми организация взаимодействует в процессе своего функционирования для достижения поставленных целей и задач. Внешняя окружающая среда включает в себя ряд **секторов**, к которым следует отнести: экономические условия, производство, технологию, сырье, человеческие и финансовые ресурсы, рынок, правительственные, социокультурные и интернациональные факторы [4] (рис.1.1.1).



**Рисунок 1.1.1. – Окружающая среда организации**

На рисунке 1.1.1 отображены все основные секторы окружающей среды организации:

а – Промышленность: конкуренты, объем производства, конкурентоспособность, смежные отрасли;

б – Сырье: поставщики, производители, услуги, недвижимость (классическая теория недвижимости рассматривает категорию «недвижимость» как земную поверхность и все то, что находится над и под ней, например, полезные ископаемые);

с – Человеческие ресурсы: рынок труда, агентства по найму, образовательные организации, персонал других организаций, профессиональные объединения и союзы;

d – Финансовые ресурсы: банки, частные инвесторы, сбережения и займы, фондовые биржи;

e – Рынок: клиенты, актуальные и потенциальные потребители товаров и услуг;

f – Технология: наука, компьютеры, информационные и производственные технологии, электронная коммерция;

g – Экономические условия: экономика, рост, спад, процент инфляции, норма инвестиций, уровень безработицы;

h – Правительство: государство, город, федеральные законы, политические процессы, налоги, услуги, судопроизводство;

i – Социокультурные факторы: ценности, убеждения, образование, религия, возраст, профессиональная этика, защита прав потребителей, движение «зеленых»;

j – Международные факторы: конкуренция, создаваемая иностранными компаниями, возможность покупки собственности иностранными фирмами, выход на мировой рынок, национальные обычаи, правила, курс обмена валюты.

Все вышеуказанные секторы у большинства организаций структурированы на две среды – оперативную и общую. Оперативная среда представляет собой секторы внешней окружающей среды, непосредственно взаимодействующие с организацией и которые оказывают влияние на ее способность достигать своих целей – производство, сырье, рынок, человеческие ресурсы, международный сектор. **Общая окружающая среда** может косвенно влиять на повседневные операции компании, не оказывая прямого воздействия. Под общей окружающей средой понимается, в частности, деятельность правительства, условия социокультурного и экономического развития, технологии и финансовые ресурсы. Рассматривая влияние международного сектора, следует отметить устойчивые современные тенденции возрастания непосредственного влияния глобальных процессов на работу многих организаций. Это означает, что внешняя окружающая среда всех организаций становится чрезвычайно сложной и гиперконкурентной. Любая организация работает в ситуации неопределенности, как на уровне своей страны, так и в глобальных масштабах [4].

Рассмотрим влияние окружающей среды на организацию. Состояние внешней среды можно описать в логике дихотомий: стабильность-нестабильность, гомогенность-гетерогенность, концентрированность-распыленность, простота-сложность, а также в

аспектах подверженности возмущениям и содержания различного количества доступных для организации ресурсов. Ситуации и события окружающей среды создают два основных инструмента влияния на организации:

1) потребность в информации о состоянии окружающей среды – данная потребность вызвана сложностью и изменчивостью условий внешней среды, в которой зарождаются вызовы и угрозы, а это требует от организаций оперативной подготовки к адекватным ответам;

2) потребность в поступающих из внешней среды ресурсах – материальных, финансовых, кадровых, технологических и др. – и гарантии их доступности для организации.

О неопределенности внешней среды в первую очередь говорят в основном относительно ее секторов, повседневно воздействующих на организацию, и при этом учитывают такие параметры организации, как число ее элементов, регулярно контактирующих с оперативной окружающей средой, скорость их изменений и т.д. С целью оценки степени неопределенности оперативной окружающей среды организации анализ каждого ее компонента может быть проведен в трех аспектах – в отношении: изменений, сложности и потребности в ресурсах. Из этого следует, что неопределенность ситуации, в которой оказывается организация, рассчитывается из суммы неопределенностей секторов окружающей среды.

В своем стремлении быть эффективными организации должны не только адекватно и оперативно реагировать на неопределенность среды, но и управлять ею. Состояние неопределенности означает отсутствие у лиц, принимающих решения, достаточной и оперативной информации о факторах окружающей среды, что затрудняет прогноз ее внешних изменений, повышает риск провала ответных действий организации, делает затруднительным оценку адекватности альтернативных решений и подсчет понесенных или прогнозируемых убытков. Неопределенность окружающей среды может быть охарактеризована такими пограничными состояниями, как простота или сложность среды и стабильность или нестабильность протекающих в ней событий [13].

Простота – сложность отражает уровень экстремальности и гетерогенности окружающей среды, зависящей от числа и степени схожести элементов пространства, составляющего поле деятельности организации. Сложность окружающей среды возрастает с

увеличением числа внешних факторов, регулярно воздействующих на организацию, и количества других компаний, принадлежащих к полю ее деятельности. В сложной окружающей среде организация взаимодействует и оказывает влияние на множество различных элементов среды, а в простой среде число таких взаимодействий сокращается. О стабильности – нестабильности окружающей среды говорят в связи с ее динамичностью. В случае неизменности элементов окружающей среды в длительном периоде (несколько месяцев или лет) констатируется стабильность, в случае внезапности трансформации элементов среды говорят о нестабильных условиях. Сочетание показателей двух диад «простота – сложность» и «стабильность – нестабильность» отражено в матрице [4], дающей возможность проведения оценки степени неопределенности внешнего окружения организации (рис. 1.1.2).

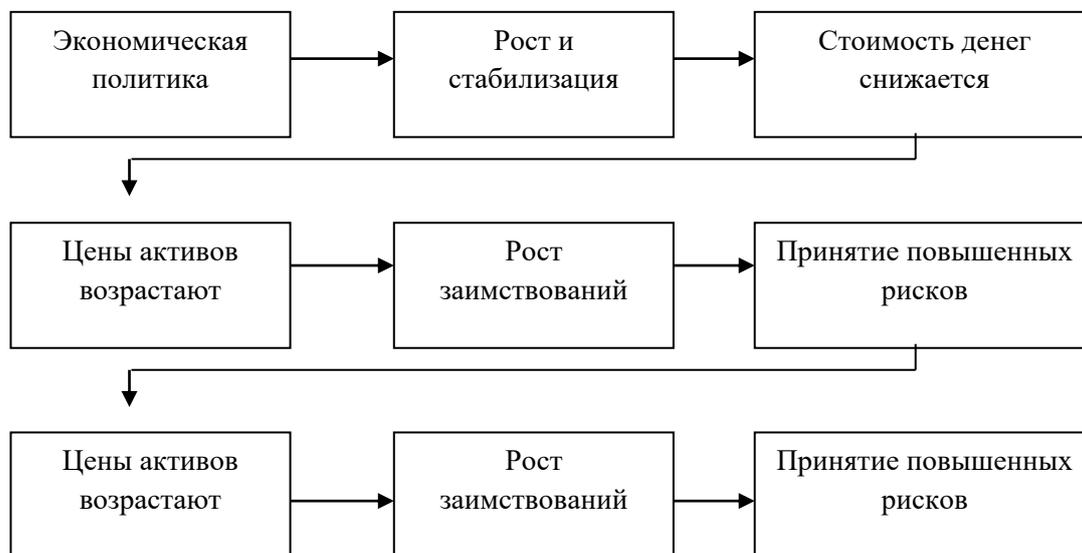


**Рисунок 1.1.2. – Матрица анализа неопределенности окружающей среды**

В окружающей среде, характеризующейся как простая и стабильная, неопределенность крайне мала, поскольку на

организацию воздействуют небольшое число элементов, проявляющих тенденцию к стабильности. Значительно большей неопределенностью обладает сложная стабильная окружающая среда. В этих условиях организации необходимо отслеживать и анализировать большее число элементов, которые к тому же меняются достаточно быстро или неожиданно, и своевременно реагировать на них.

Высокая неопределенность наблюдается в простой нестабильной внешней среде, динамичные трансформации которой приводят к неопределенности в работе менеджеров. Наибольшую неопределенность для организации создает сложная нестабильная окружающая среда, когда на организацию интенсивно воздействует множество часто меняющихся элементов среды. При одновременном изменении ряда секторов окружающей среды, она становится турбулентной [16]. В целом логика формирования взрывной предкризисной турбулентной трансформации из спокойной ситуации (на примере финансового рынка) может быть изображена следующим образом (рис. 1.1.3).



**Рисунок 1.1.3. – Схема перехода рынков из спокойного в турбулентное состояние**

Определенность и неопределенность окружающей среды предопределяет специфику управления и осуществления контроля за деятельностью организации. При этом следует учитывать специфику организации: организационную структуру, характер должностей, внутренние и внешние интеграционные связи, осуществление контроля, планирования, прогнозирования и т.д. – это необходимо

для обеспечения соответствия внутренней структуры организации особенностям окружающей среды.

В этих условиях деятельность администрации направлена на решение двух задач – обеспечения нужной внутриорганизационной координации и адаптации к внешним условиям. Первая задача заключается в достижении стабильной координации тех основных видов деятельности, которые Дж. Томпсон [13] назвал техническим ядром организации (например, постоянная и своевременная поставка деталей для сборки изделий на соответствующие рабочие места в целях организации бесперебойного технологического процесса). Вторая задача администрации состоит в регулировании взаимоотношений со структурами, находящимися за пределами организации (например, проведение переговоров с внешними заинтересованными сторонами о гарантированном финансовом кредите или о поставках сырья). В некоторых организациях используются так называемые буферные отделы или буферные зоны. Их создание предохраняет техническое ядро организации от негативных воздействий, вызванных непредсказуемостью необходимых ресурсов и распределением продукции (например, задействовать отдел сбыта в организации работы с потребителями, отдел закупок для взаимодействия с поставщиками, отдел по связям с общественностью для информирования фирм и потребителей о деятельности организации). Другая возможность – это перемещение границ организации для того, чтобы взять источники неопределённости под собственный контроль (например, покупка компании поставщика для обеспечения гарантии поставок).

Именно создание буферных подразделений считается наиболее традиционным способом борьбы организации с неопределенностью окружающей среды. Данного рода подразделения организации, осуществляя обмен материалами, ресурсами и денежными средствами с окружающей средой, способствуют более производительной работе ее технического ядра (производственной подсистемы). Но некоторые организации поступают иначе – они уменьшают количество буферных структур с целью предоставления возможности техническому ядру непосредственно работать с неопределенностью среды. Открытость организации по отношению к окружающей среде обеспечивает ее гибкость и адаптивность.

Пограничные зоны, реализующие непосредственные контакты с окружающей средой, выполняют функции по установлению

взаимосвязи организации и координации ее деятельности с ключевыми элементами окружающей среды. Важнейшей функцией пограничных зон является организация работы по обмену информацией с внешней средой: 1) поиск и доставка в организацию оперативных сведений об изменениях внешнего окружения; 2) предоставление внешним заинтересованным сторонам позитивной информации о состоянии организации. Значимость пограничных зон напрямую связана с возрастанием степени неопределенности среды.

Другой формой реагирования на неопределенность внешней среды является степень функциональной и структурной дифференциации и интеграционных связей структурных подразделений организации. Дифференциация показывает «различия когнитивной и эмоциональной ориентации менеджеров функциональных подразделений, а также различие в их формальной структуре» [10]. Динамично трансформирующаяся сложная внешняя среда наделяет структурные подразделения организации, осуществляющие мониторинг ситуации по отдельному, интересующему их сектору, характером узкой специализации, и результативность их работы во многом предопределяется специальной квалификацией сотрудников и знанием способов их особого поведения. Следовательно, дифференциация в определенной степени затрудняет координацию деятельности подразделений. Особенно это наглядно проявляется в случае существенных различий в установках, целях и ориентации в работе, что требует для координации большего объема ресурсов, включая временные. Степень интеграции указывает на качество сотрудничества структурных подразделений, для координации которого могут быть назначены специальные сотрудники – интеграторы (менеджеры проектов, бренд-менеджеры, координаторы и т.д.).

Исследованиями [7, 10, 11, 12, 14] доказано, что внешняя среда находит отражение в структуре менеджмента организации. Поэтому одной из реакций на неопределенность внешнего окружения организации является степень формализованности ее структуры и контроля над персоналом. В условиях стабильности окружающей среды организация функционирует на основе принятых правил, разработанных процедур и четкой властной иерархической структуры. Такие организации, названные Бернсом и Столкером [17] механистическими, имеют формализованную бюрократическую структуру, централизованное управление и практически все решения

принимаются «наверху». В противоположность этому, динамичные преобразования внешней среды способствуют формированию более свободной, гибкой и адаптивной структуры организации, в которой не разрабатываются или игнорируются формализованные правила и распоряжения, не проявляется доминирующего влияния иерархии власти, а принятие решений носит децентрализованный характер. Данный тип менеджмента Бернсом и Столкером назван органическим (табл. 1.1.1).

**Таблица 1.1.1. – Механистическая и органическая формы менеджмента**

Механистическая	Органическая
1. Задачи структурируются на несколько специализированных самостоятельных частей	1. Сотрудники решают общие задачи своего подразделения.
2. Жесткое определение задач	2. Адаптирование и перераспределение задач среди членов команды
3. Жесткая иерархия власти и контроля; большое число правил	3. Иерархия власти и контроль менее жесткие; небольшое число правил
4. Информация о решении задач и контроль сконцентрированы на верхней ступени управления	4. Информация о решении задач и контроль имеют децентрализованный характер
5. Вертикальные коммуникации	5. Горизонтальные коммуникации

Для повышения внутренней интеграции и переключения на более органичные процессы, организации необходимо усиливать свою способность оперативно реагировать на неожиданные возмущения неопределенной окружающей среды. В качестве инструментов такого реагирования следует рассматривать планирование и прогнозирование, которые в значительной степени способны повысить готовность организации к координированным быстрым ответным действиям и смягчить агрессивное воздействие внешних изменений.

Особенности организации, проявившиеся под влиянием неопределенности ее окружающей среды, могут быть структурированы в четыре варианта попарных комбинаций параметров «неопределенность – сложность» (рис. 1.1.4).

Анализ характеристики взаимосвязи организации и окружающей среды – потребности в материальных и финансовых ресурсах – следует основывать на следующих утверждениях: во-первых, окружающая среда является продуцентом ограниченных и ценных ресурсов, обеспечивающих выживание организации, что порождает ее ресурсную зависимость; во-вторых, для минимизирования этой

зависимости организации стремятся получить контроль над ресурсами. В случае если жизненно важные ресурсы организации контролируются другими, организации становятся уязвимыми и это порождает их стремление к максимальной независимости, насколько это возможно.



**Рисунок 1.1.4. – Вероятностная матрица реагирования организации на неопределенность окружающей среды**

Испытывая потребность в ресурсах, организации стараются поддерживать равновесие между связями с другими организациями и собственной независимостью. Для этого предпринимаются попытки модифицировать, контролировать другие организации или манипулировать ими. В случае дефицита ресурсов организация использует следующие стратегии их получения из окружающей среды [12]: 1) установление позитивного взаимодействия с ключевыми элементами среды: покупка собственности; контрактирование, совместные предприятия; кооптация, объединенный директорат; наем бывшего топ-менеджмента других

фирм; реклама, PR; 2) изменение ряда секторов, важных для организации: изменение поля деятельности; политическая активность, регулирование; профессиональные ассоциации; незаконные виды деятельности.

Обобщенное представление о действиях организации, направленных на ее адаптацию к условиям турбулентной среды, представлено на рисунке 1.1.5.



**Рисунок 1.1.5. – Взаимосвязь характеристик окружающей среды и деятельности организации**

Таким образом, рассмотренные взаимосвязи организации с окружающей средой предусматривают решение двух основных проблем: высокую степень неопределенности и зависимость от ресурсов. Сложность и изменчивость поля деятельности организации определяют ее потребность в информации и создают у нее чувство неопределенности. Возрастание степени информационной неопределенности актуализирует формирование более гибкой и органичной структуры с созданием необходимых дополнительных подразделений, осуществляющих функции пограничного взаимодействия. При низкой неопределенности среды структура менеджмента может быть механистической с минимизированием числа подразделений и пограничных взаимодействий. Вторая проблема – недостаточность материальных и финансовых ресурсов – делает приоритетным установление организацией взаимовыгодных отношений с поставщиками ресурсов или осуществление контроля поля деятельности. В случае низкой зависимости от ресурсов извне организация вполне способна сохранять автономию, не испытывая потребности в установлении внешних связей или контроля среды.

## **1.2. Анализ турбулентности экономической среды российских компаний**

Оценивая поле деятельности российских организаций в современных условиях [2], следует отметить высокую степень неопределенности их окружающей среды. Именно этим определяется устойчивый интерес российских менеджеров к зарубежным методам управления и лучшим управленческим практикам иностранных компаний, демонстрирующих экономический успех в глобальном масштабе. Очевидно, что успех компаний-лидеров в конкурентной борьбе во многом предопределен установившимися в них системами управления, и это, в свою очередь, вызывает потребность менеджмента компаний других стран, включая отечественные, поэлементно анализировать свои собственные достижения и успех на рынке доминирующих компаний с использованием технологий бенчмаркинга. Но при этом необходимо отметить, что реализация российскими предприятиями лучших образцов зарубежного управленческого опыта должна быть основана на критическом осмыслении такой возможности и с учетом уникальности сложившихся в настоящий момент отечественных реалий.

Проведем анализ элементов окружающей среды, составляющей

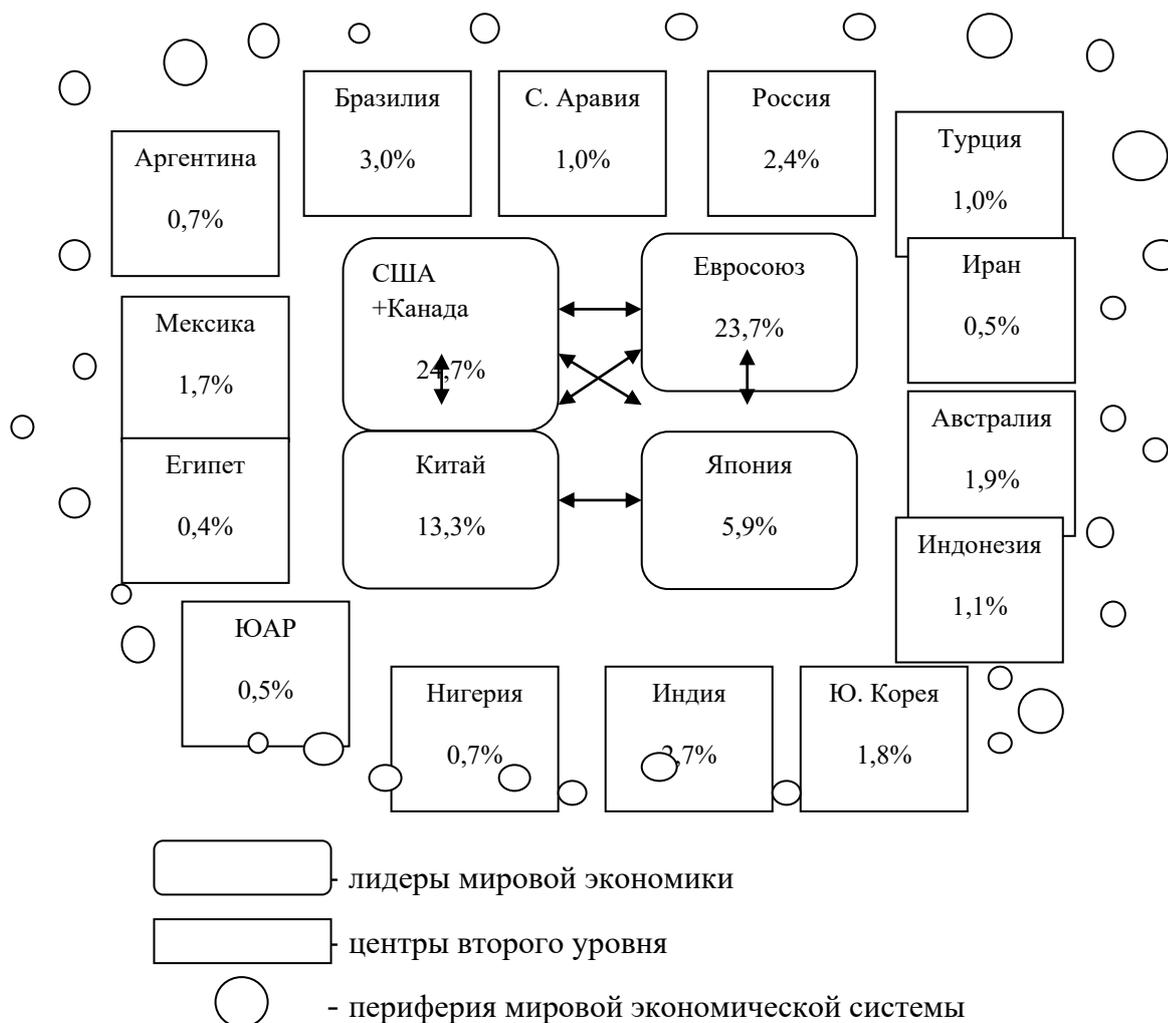
поле деятельности российских компаний.

Анализируя макроуровень экономической среды российского бизнеса, следует, прежде всего, выделить ряд *современных тенденций глобализации*, прямо или косвенно воздействующих на отечественные компании. К таким тенденциям следует отнести [5]:

- формирование новой иерархии мирового хозяйства и повышение роли перераспределительных процессов;
- «незавершенность» кризиса 2008-2009гг. и сохранение накопленных диспропорций;
- нарастание значения финансового фактора в экономическом развитии, а также иностранных инвестиций как его ключевого ресурса;
- формирование новой технологической волны на пути перехода к новому этапу научно-технической революции, связанному с синергией информационно-телекоммуникационными технологиями, биомедицинскими технологиями и новыми материалами в сочетании с появлением новых технологий добычи топлива («сланцевая революция» в нефтегазовой отрасли) и его переработки;
- обострение региональных и секторальных рисков, определяющих характер мирового развития.

В последние годы развитие мировой экономики характеризуется возрастанием турбулентности и возобновлением, или скорее, более сильным проявлением циклической кризисной компоненты развития. Турбулентность проявляется двояко: во времени – широким спектром волнообразных колебаний основных экономических параметров, а в пространстве – значительной неравномерностью социального и экономического развития. Универсальные угрозы, с которыми сегодня сталкивается все человечество (ресурсные, климатические, демографические и др.), накладываются на идиосинкразические риски, характерные для того или иного макрорегиона и создают своеобразную матрицу потенциальных турбулентностей.

Российская экономика, по своим размерам в 2014г. занимающая *второй уровень в мировой экономической системе* [18] (рис. 1.2.1), в полной мере сталкивается и с общим воздействием внешних шоков и колебаний в мировой экономике, и со специфическими возмущениями в евразийском регионе и на отдельных рынках, прежде всего, нефтяном, которые для развития российской экономики имеют не меньшее, а зачастую еще большее влияние, чем общемировые возмущения.



**Рисунок 1.2.1. - Конфигурация современной глобальной экономической системы**

Источник: на основе данных Всемирного банка (доли экономик даны в долларах США по рыночному курсу по состоянию на 2014 г.)

В условиях мощного «подъема Азии» восточный поворот внешнеэкономической политики России, поиск модели сопряжения между Евразийским экономическим союзом и проектом «Шелкового пути» (один путь-один пояс) становится безальтернативным путем встраивания России в наиболее мощный и динамичный мировой рынок (табл. 1.2.1.), в формировании правил и институтов которого у России есть свой влиятельный голос. В отличие от европейского вектора внешнеэкономической политики, где даже до конфронтации из-за Украины и санкций Россия практически не имела влиятельного голоса в формировании правил игры. Хотя Европа является и в долгосрочной перспективе останется основным торговым, а возможно и технологическим партнером России, существенное ускорение роста российской экономики и приобретение ею нового качества развития возможно при прорыве на восточные рынки [6].

**Таблица 1.2.1. – Доли групп стран в мировом ВВП (по ППС)**

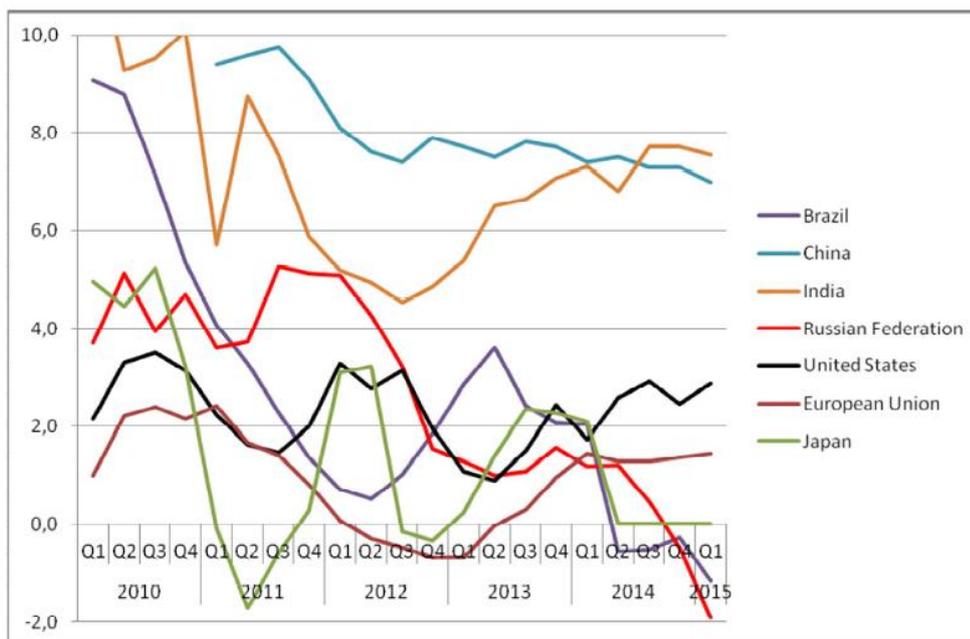
	Доля в мировом ВВП, %			Среднегодовые темпы прироста, %	
	2005	2014	2020	2005-2014	2015-2020
БРИКС	22,0	30,4	33,7	7,6	5,5
Бразилия	3,1	3,0	2,6	3,4	0,9
Россия*	3,5	3,3	2,7	3,4	0,2
Индия	4,9	6,8	8,5	7,7	7,6
Китай	9,9	16,6	19,4	10,0	6,3
ЮАР	0,7	0,7	0,6	3,0	2,1
ШОС	19,5	28,1	32,0	8,2	6,0
ШОС*	21,0	29,6	33,5	7,9	5,8
ЕАЭС	4,0	3,9	3,2	3,7	0,5
США	19,6	15,9	14,9	1,5	2,5
Евросоюз (28)	21,8	17,1	15,5	1,1	1,9
Япония	5,8	4,4	3,7	0,6	0,7

\* при оптимистическом сценарии развития доля России в мировом ВВП, по оценке Внешэкономбанка, может составить в 2020 году 3-3,4%.

\*\* ШОС – с учетом Индии, Пакистана и стран-наблюдателей (Ирана, Монголии, Афганистана)

Источник: Мировой экономический обзор – октябрь 2015. МВФ

К сожалению, следует констатировать, что существующие *темпы роста российской экономики* [19] (рис. 1.2.2.) не могут детерминировать эффекты масштаба для российских компаний. Подобные эффекты существуют в развитых экономиках, они минимизируют возмущения внешней среды и создают дополнительные конкурентные преимущества для собственных компаний.



**Рисунок 1.2.2. - Темпы роста ведущих экономик мира**

Источник: данные ОЭСР

Состояние турбулентности российской экономической среды [15] порождено *группами рисков*.

Первую группу составляют геополитические риски, вызванные украинским и сирийским конфликтами. Конфликт на Украине приобретает замороженный длительный характер, что ведет к продлению режима санкций и делает маловероятной их отмену в среднесрочной перспективе. Сжатие объемов торгово-инвестиционного сотрудничества с Украиной и вступившее в силу Соглашение об ассоциации между Украиной и ЕС несут в себе дальнейшие риски для российской торговли и инвестиций. Организация «Исламское государство» (запрещенная в России), которая за сравнительно короткий промежуток времени смогла установить политический контроль над значительными территориями в Ираке и Сирии, переводит на новый уровень риски исламского экстремизма и терроризма, способных дестабилизировать ситуацию, как в странах-соседях России (регион Центральной Азии), так и в самой России (рост популярности радикального ислама), подрывая потенциал экономического сотрудничества и развития.

Вторая группа рисков – европейские. Европейские риски крайне болезненны для России, поскольку на сегодняшний день Евросоюз – это важнейший экономический партнер, предъявляющий спрос на более чем половину российского экспорта и предоставляющий значительную часть инвестиций.

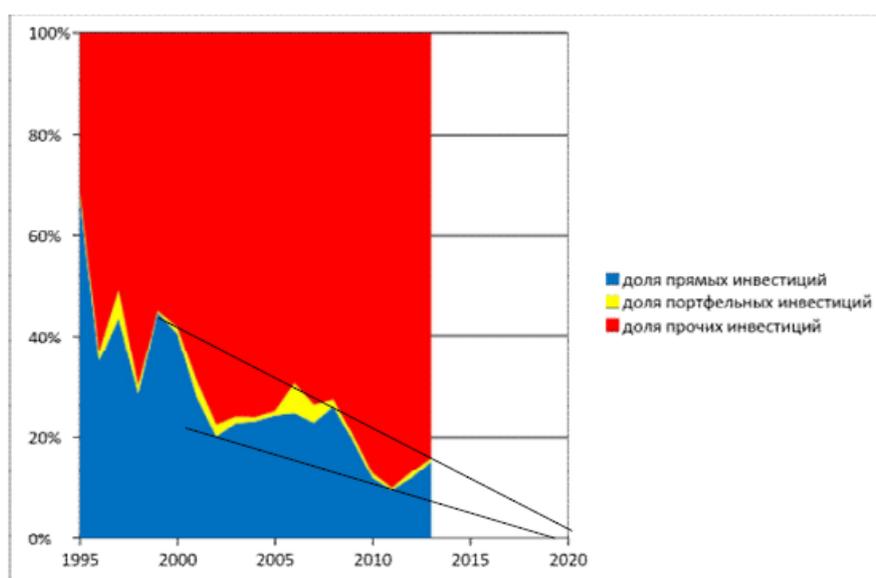
Третья группа – риски со стороны Китая, которые способны оказать негативное влияние на российскую экономику, в частности, по следующим каналам:

- сокращение спроса со стороны Китая и соседних государств на российскую продукцию (прежде всего энергоносители и металлы);
- спад инвестиций, направляемых из Китая в Россию и другие страны, формирующие спрос на российскую продукцию;
- интенсификация миграции китайских граждан на российскую территорию, требующая дополнительных затрат на охрану границы и обеспечение адекватной миграционной политики;
- косвенное воздействие рисков через их влияние на мирохозяйственные процессы.

Вместе с тем в условиях усиления конфронтации России с западными странами и ограничения доступа к западным технологиям

и рынкам капитала повышается привлекательность формирования нового типа партнерства экономик России и Китая.

Немаловажным элементом нестабильности экономической среды отечественных компаний является *неудовлетворительная структура иностранных инвестиций в Россию*. В течение 2010-2013 гг. доля прямых инвестиций в российскую экономику [20] варьировала на достаточно низком уровне в пределах 10-15%, и в дальнейшем, в среднесрочной перспективе, весьма вероятно ее снижение по тенденции до 2-8% к 2018 г. (рис. 1.2.3.). Значительное снижение доли прямых инвестиций и сохранение крайне низких значений портфельных инвестиций в совокупном объеме иностранных капиталовложений ведут к снижению «иммунитета» российской экономики к кризисным явлениям на внешних рынках.



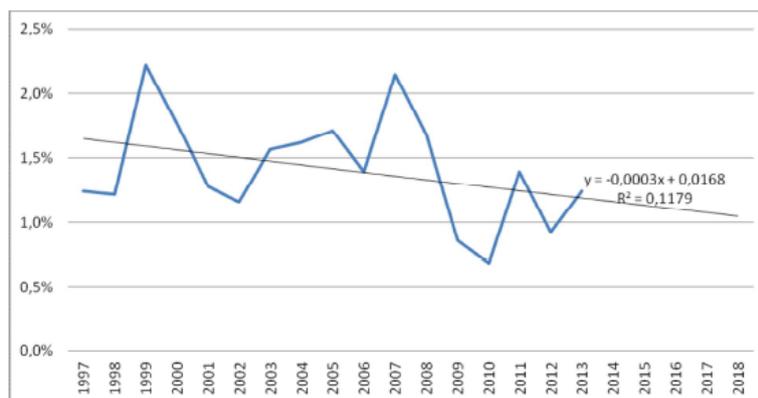
**Рисунок 1.2.3. - Структура иностранных инвестиций в российскую экономику**

Источник: по данным Росстата

Согласно данным Росстата [20], вполне очевиден тренд на снижение соотношения прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и ВВП, сложившийся в последние 15 лет. Экстраполяция данного тренда дает к 2018 году прогнозное значение 1,05% (рис. 1.2.4.), что практически вдвое меньше ранее достигнутых пиковых значений отношения ПИИ к ВВП (в кризисные периоды) и в полтора раза меньше среднего их уровня.

Применение экономических санкций, введенных после присоединения Крыма к Российской Федерации, привело к существенному усложнению экономической ситуации в России.

Хронологически это проходило в 3 основных этапа: 1) введение целевых санкций против конкретных юридических и физических лиц, представляющих угрозу территориальной целостности Украины и ее политической стабильности; 2) введение секторальных санкций, направленных на отдельные сектора российской экономики безотносительно их вовлеченности в украинский кризис; 3) эскалация санкций, начавшаяся несмотря на подписание Минских соглашений и нагнетающаяся в настоящее время.



**Рисунок 1.2.4. – Прямые иностранные инвестиции в Россию, % ВВП**

Источник: по данным Росстата

Наиболее существенное влияние на экономику России экономические санкции приобрели на втором этапе – введения секторальных ограничений. До завершения первого полугодия 2014г. негативный эффект санкций ограничивался пределами списка компаний-адресатов санкционных ограничений, а с конца лета 2014 г. огромное число крупных и крупнейших российских компаний, включая и те, кто не попал в санкционный список, стали испытывать такие последствия санкций, как появление и эскалация проблем партнерства с иностранными компаниями в различных областях деятельности, включая сферы, не затронутые введением санкций, барьеры к выходу на внешние рынки, ограничение доступа к технологиям и на зарубежные рынки капитала и т.д.

До конца 2014 г. большая часть российских компаний (например, в промышленности – 94% компаний) прямых последствий санкций почти не замечала. Однако с III квартала 2014 г. продолжающийся устойчивый рост дефицита кредитных ресурсов и существенное повышение их стоимости привели к радикальному изменению ситуации, что повлекло пересмотр инвестиционных планов и отрицательную динамику платежеспособного спроса на

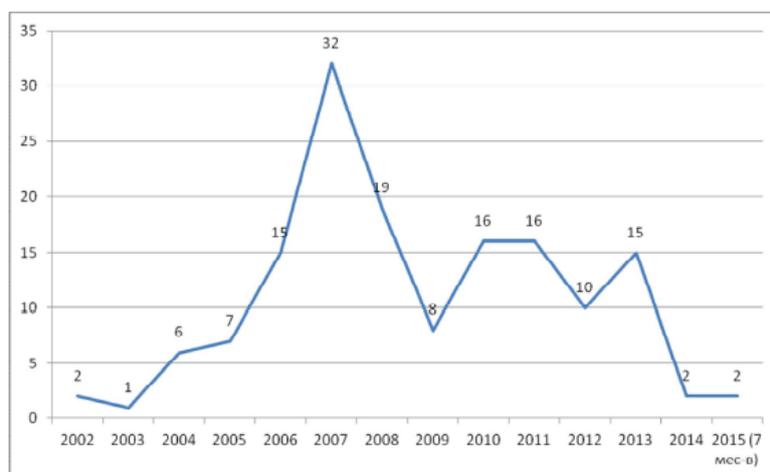
российскую продукцию. В настоящее время негативное влияние санкций сохраняется как в отношении доступа к финансовым ресурсам, так и в отношении отдельных секторов экономики, прежде всего, в части доступа к технологиям [15].

Экономические санкции привели к серьезному ограничению возможностей привлечения инвестиций для отечественных эмитентов и заемщиков. Данный эффект прослеживается во всех сегментах финансовых

рынков, фактически лишая российскую экономику традиционных для нее источников инвестиционных ресурсов в виде средств инвесторов экономически развитых стран. Резко сократились *заимствования на рынках международных облигаций*. За март–сентябрь 2014 г. было совершено лишь 13 сделок по привлечению средств на соответствующих рынках, в то время как за аналогичный период 2013 г. – почти в 3 раза больше (37 сделок) [8].

Начиная с марта 2014 г. отложены (фактически отменены) все *IPO российских корпораций*, общая сумма которых в 2014 г. могла составить 8–

12 млрд. долл. (рис. 1.2.5.). В итоге вместо ежегодных 10 – 16 размещений акций на внутреннем и внешних рынках, характерных для посткризисного периода, в 2014 и 2015 гг. были проведены фактически единичные сделки по размещению акций (по 2 сделки за каждый год) [8].



**Рисунок 1.2.5. – Число IPO российских компаний в 2002–2015 гг.**

*Приток прямых инвестиций в российскую экономику прекратился.* Если в I полугодии 2014 г. небанковский сектор получил 22,2 млрд. долл. прямых инвестиций, то в течение II полугодия прямые инвесторы изъяли из него 2,6 млрд. долл. По

итогах 2014 г. небанковский сектор получил 18,5 млрд долл., за три квартала 2015 г. этот же показатель составил 2,2 млрд долл. [22](рис. 1.2.6.).



**Рисунок 1.2.6. – Динамика притока/оттока частного капитала и сальдо счета текущих операций, млрд долл.**

Источник: Банк России

В результате отмеченных тенденций резко сократились возможности российских компаний привлекать внешнее финансирование, как на текущие инвестиционные проекты, так и на рефинансирование внешних долговых обязательств.

В 2014 г. произошло драматическое падение показателей российской внешней торговли в основном в результате снижения цен на нефть, газ и ряд сырьевых товаров, а также опережающее сокращение импорта из-за начавшегося спада и снижения курса рубля. В 2015 г. эти тенденции продолжились. По результатам 2014 г. сокращение стоимостного объема экспорта произошло на 5,8%, объема импорта – на 9,2%. По оценке Внешэкономбанка, в 2015 г. экспорт сократился на 30%, а импорт – на 37%. Наибольший ущерб получили торговые связи с Украиной (торговый оборот в 2014 г. снизился на 29,6%), Евросоюзом (на 9,7%), Японией (на 7,3%). Между тем, высокую устойчивость в это же время демонстрировала страновая структура российской внешней торговли (табл. 1.2.2). Как видно из таблицы 1.2.2., по-прежнему ключевым партнером России остается Евросоюз, на долю которого приходится около половины (48,2%) внешнеторгового оборота [21].

Экономические санкции и ответные ограничительные меры в торговле, введенные Россией, а также резкое снижение курса российского рубля по отношению к ведущим мировым валютам

оказали выраженное негативное влияние на развитие российской экономики в 2014-2015 гг. В то же время резкий спад импорта, обусловленный действием указанных факторов, вселял надежды на занятие покинутых зарубежными компаниями рыночных ниш российскими товаропроизводителями.

**Таблица 1.2.2. – Страновая структура внешней торговли России**

ЭКСПОРТ				ИМПОРТ			
Ранг	Партнер	млрд. долл.	%	Ранг	Партнер	млрд. долл.	%
1	ЕС	258,8	52,1	1	ЕС	118,5	41,4
2	КНР	37,5	7,5	2	КНР	50,9	17,8
3	Страны ЕАЭС	34,7	6,8	3	Страны ЕАЭС	19,3	6,6
4	Турция	24,4	4,9	4	США	18,5	6,5
5	Япония	19,9	4,0	5	Япония	10,9	3,8
6	Южная Корея	18,3	3,7	6	Украина	10,7	3,8
7	Украина	17,1	3,4	7	Южная Корея	9,0	3,2
8	США	10,7	2,1	8	Турция	6,7	2,3
9	Индия	6,3	1,3	9	Бразилия	4,0	1,4
10	Сингапур	5,6	1,1	10	Швейцария	3,3	1,1
<i>Топ-10</i>		<i>432,2</i>	<i>86,9</i>	<i>Топ-10</i>		<i>251,4</i>	<i>87,9</i>

Источник: ФТС России

Следует отметить, что значительные сдвиги в импортозамещении были достигнуты еще до введения санкций и девальвации рубля в сельском хозяйстве и пищевой промышленности, химии, автомобилестроении, металлургии. В новых условиях эти отрасли получили дополнительные возможности для импортозамещения. В отраслях обрабатывающей промышленности (станкостроении, электронной и радиоэлектронной промышленности, фармацевтике, производстве оборудования для нефтегазового комплекса) импортозамещение требует значительных инвестиций, координации усилий и формирования устойчивого заказа со стороны крупных государственных компаний, или компаний с государственным участием, а также госзаказа.

### **1.3. Пути формирования новой экономической реальности в России**

В настоящее время Россия находится в условиях формирования новой экономической реальности, вызванной наложением ряда процессов [14]:

- нестабильности мировой экономической системы вследствие действия ряда детерминант, в том числе геополитического и геоэкономического характера;

- усиления глобальной конкуренции, выходящей за пределы традиционных рынков труда, капиталов, технологий с распространением на систему национального управления;

- возрастания роли инновационных процессов в социально-экономическом развитии на фоне ослабевающего влияния части традиционных факторов экономического роста;

- становления человеческого капитала как основного фактора экономического развития;

- настоятельной потребности перехода от экспортно-сырьевой модели экономического развития к модели устойчивого развития, основанной на инновационном развитии, новом технологическом укладе, гуманизации экономики.

Усугубляющим данную ситуацию фактором и одновременно дающим России шанс на решение всего спектра поставленных реальностью проблем является введение российской экономики в режим санкций со стороны западных стран. Сегодня в условиях сложной геополитической ситуации, усиливающей турбулентность экономики, российское бизнес-сообщество обеспокоено, каким образом российские предприятия будут искать пути выхода из кризиса, и какие действия будет предпринимать правительство под давлением глобальных вызовов, в области замещения импорта, декларированного инновационного развития, привлечения инвестиций и промышленной модернизации.

В условиях неопределенности внешней геополитической и экономической среды для отечественных компаний весьма актуальным становится высказывание известного японского ученого в области стратегического менеджмента Кеничи Омае о том, что организация в среде с высокой степенью неопределенности и изменчивости может обеспечить свою конкурентоспособность только одним надежным способом, сделав эту изменчивость своим образом жизни [9].

Многочисленные законотворческие и иные инициативы были предприняты для стимулирования модернизации и замещения импорта, повышения конкурентоспособности российской промышленности. Создаются институты и разрабатываются программы, ориентированные на поддержку инвестиционных

проектов, реализуемых в России, проводится активная работа Фондом развития промышленности. Иными словами, санкции и необходимость импортозамещения катализировали ранее обозначенное движение экономики страны от ориентированной на экспорт ресурсов, в сторону экономики, основанной на высокотехнологичных секторах и инновациях. Однако эксперты также отмечают, что кроме внутренних стимулов к созданию особых условий, Россия стремится к модернизации промышленности и диверсификации экономики посредством крайне необходимого международного сотрудничества в новых форматах интеграции [7].

В современных условиях крайне важным фактором устойчивого развития компаний является правильный выбор ответа на вопрос, каким образом компания должна изменяться в условиях неопределенности среды и как менеджеры должны управлять процессом инноваций и изменений.

С целью оперативной и адекватной реакции на новые вызовы национальной и глобальной экономики компании должны следить за протекающими изменениями во всех сферах своей активности. В условиях сформированной гиперконкурентной среды современным компаниям необходимо сформировать готовность к нововведениям и изменениям не только для выживания, но и для экономического развития, учитывая комплексное воздействие факторов окружающей среды (рис. 1.3.1.).

Могущественные силы, основанные на инновационных технологиях и научном прогрессе, международной экономической интеграции, формировании национальных рынков, детерминируют процессы глобализации экономики. В свою очередь, глобализирующаяся экономика выступает ключевым фактором влияния на любой бизнес, вне зависимости от его размера и географической привязки, создавая одновременно новые угрозы и открывая благоприятные возможности. В связи с этим перед компаниями стоит задача обнаружения и идентификации угроз, выявления степени создаваемого ими риска и разработки стратегии ответа, а также выявления возможностей компании в создавшейся ситуации и умения превратить их в конкурентные преимущества [1].

Каждая компания выбирает свой, наиболее соответствующий ее специфике, способ адаптации к процессам глобализации. Так, одни организации формируют самоуправляемые команды и горизонтальные структуры, направленные на установление

сотрудничества и снятие коммуникационных барьеров, напрямую связывают каналы поставок и дистрибьюции, снижают ресурсные затраты и преодолевают пространство посредством технологий электронного бизнеса.



**Рисунок 1.3.1. – Факторы влияния на организационные изменения**

Выбор других организаций лежит в области организации разного рода социальных альянсов, дающих возможность выхода на мировые рынки и проведения международных операций [3]. Третьи

организации применяют структурные инновации, например, модульный подход, позволяющий сосредоточить все внимание на своей основной деятельности, выводя вспомогательные работы на аутсорсинг. Кроме того, у современных компаний также актуализируется потребность в проведении радикальных изменений стратегии и корпоративной культуры, в осуществлении быстрых и постоянных нововведений в сферах технологии, обслуживания, продукции и процессов [2].

Принимая во внимание довольно высокий уровень неопределенности, многочисленности взаимозависимости в экономике и важность политического компонента, отечественным предприятиям в ближайшей перспективе необходимо, с одной стороны, анализировать тенденции развития новых высокотехнологичных рынков товаров и услуг, оценить и наращивать свои потенциальные возможности по занятию на них лидирующих позиций, с другой – учесть новую геополитическую обстановку и меняющиеся ориентиры в выборе внешнеэкономических партнеров.

Таким образом, адаптация отечественных предприятий к турбулентности внешней среды становится первостепенной и жизненно необходимой потребностью для их устойчивого развития, возможного на основе критического осмысления и использования трудов классиков теории менеджмента и лучшего мирового опыта управленческой практики.

#### **Список использованной литературы:**

1. Аварский Н.Д. Финансово-экономическое обеспечение инновационных процессов в территориальных кластерах: зарубежный и российский опыт/ Н.Д. Аварский, Т.В. Погодина, А.Ю. Манюшис, Л.А. Юнусов, А.В. Тебекин // Экономика сельского хозяйства России. – 2016. – № 1. – С. 86-96.

2. Нагапетьянц Н.А., Инвестирование инновационной деятельности как средство усиления конкурентоспособности организаций / Н.А. Нагапетьянц, А.В. Никонорова//– Вестник Академии. – 2014. № 1. – С. 9-13.

3. Погодина Т.В. Понятие и элементы инновационного процесса/ Т.В. Погодина, Н.Н. Становова//Научное обозрение. – 2014. – № 3. – С. 266-269.

Дафт Ричард Л. Теория организации: Учебник [Текст] / Ричард Л. Дафт – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 736с.

4. Мировая экономика: прогноз до 2020 года [Текст] / Под ред.

А.А.Дынкина. – М., 2007. – 429с.

5. Мировой экономический обзор – октябрь 2015. МВФ. Электронный ресурс. Точка доступа: <http://www.ereport.ru/reviews/rev201510.htm>

6. Popkova E.G. UNSUSTAINABLE MODELS OF REGIONAL CLUSTERING/ E.G. Popkova, A.V. Sharkova, M.P. Merzlova, E.A. Yakovleva, A.Y. Nebesnaya//World Applied Sciences Journal. – 2013. – Т. 25. № 8. – С. 1174-1180.

7. Обзор IPO российских компаний за 2005-2014 годы. Электронный ресурс. Точка доступа: [http://www.pwc.ru/en\\_RU/ru/capital-markets/publications/assets/a4\\_brochure\\_ipos\\_rus\\_print.pdf](http://www.pwc.ru/en_RU/ru/capital-markets/publications/assets/a4_brochure_ipos_rus_print.pdf)

8. Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски [Текст] / К. Омае. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 224с.

9. Шаркова А.В. Условия и факторы развития промышленности/ А.В. Шаркова//Предпринимательство. – 2012. – № 6. – С. 111-118.

10. Merzlova M.P. IMPACT OF INVESTMENT CLIMATE ON FORMATION AND INCREASE OF FIXED CAPITAL OF ENTERPRICES/ M.P. Merzlova, A.V. Sharkova //Middle East Journal of Scientific Research. –2013. – Т. 16. № 4. – С. 486-489.

11. Предпринимательство и бизнес: финансово-экономические, управленческие и правовые аспекты устойчивого развития: Монография [Текст] / Под ред. М.А. Эскиндарова. – М.: ИТК «Дашков и К», 2016. – 710с.

12. Пью Д. С., Хиксон Д. Дж. Исследователи об организациях: Хрестоматия: [Крат. излож. работ признан. авторитетов в теории и практике менеджмента] [Текст] / Д. С. Пью, Д. Дж. Хиксон. – Жуковский: Междунар. ин-тменеджмента «ЛИНК», 1999. – 240с.

13. Шмелева, Л.А. Инструменты поддержки инновационной деятельности промышленных предприятий в современной России /Л.А. Шмелева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. - №12(72). – С.33.

14. Стратегическое управление развитием российской экономики в условиях мировой турбулентности: аналитический доклад /авт. колл. под рук. А.Н. Клепача. Электронный ресурс. Точка доступа: [http://www.econ.msu.ru/science/News.20160412182654\\_4597/](http://www.econ.msu.ru/science/News.20160412182654_4597/)

15. Minsky H.P. The Financial Instability Hypothesis, Levy Economics Institute. Working Paper No. 74, May 1992.

16. Tom Burns and G.M. Stalker. The Management of Innovation. – London: Oxford University Press, 1994. – 269 p.
  17. Всемирный банк. Официальный сайт. Электронный ресурс. Точка доступа: <http://www.worldbank.org/eca/russian/>
  18. ОЭСР. Официальный сайт. Электронный ресурс. Точка доступа: [http://oecdru.org/oecd\\_rf.html](http://oecdru.org/oecd_rf.html)
  19. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. Электронный ресурс. Точка доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
  20. Федеральная таможенная служба. Официальный сайт. Электронный ресурс. Точка доступа: <http://www.customs.ru/>
  21. Центральный банк Российской Федерации. Официальный сайт. Электронный ресурс. Точка доступа: <http://www.cbr.ru/>
-

## **ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

### **2.1. Принципы управления устойчивым развитием российских предприятий в условиях нестабильности**

Устойчивость любой экономической системы имеет динамический характер и может быть реализована при соблюдении определенных соотношений параметров, которые характеризуют ее состояние в социальной, экономической, экологической сферах. Изменения в какой-либо области, не сопровождающиеся соответствующими изменениями в других областях, чреваты нарушением динамического равновесия, дестабилизацией, а в отдельных случаях - полной деградацией системы. В связи с этим, определение угроз, разработка мер, обеспечивающих социально-экономическую устойчивость, представляют собой жизненно важную задачу, решение которой является важнейшей функцией управления.

В современных условиях в системе государственного управления происходят серьезные изменения, вызванные как внутренними процессами в стране, так и общемировыми тенденциями. Сложность государственного управления в современных условиях во многом обусловлена ростом количества субъектов управления, а также субъектов, влияющих на принятие решений. Среди последних можно называть политические партии, неправительственные общественные организации, профессиональные союзы, региональные, национальные и транснациональные корпорации, институты гражданского общества, финансовые институты и т.д. Отсюда следует вывод, который трудно оспорить: система управления представляет собой достаточно открытый и сложный механизм, который подвержен воздействию многочисленных факторов, а сам субъект управления отличается сложным иерархическим характером [1].

В экономиках различных стран степень вмешательства государства в процессы управления характеризуется достаточной подвижностью: периоды дерегулирования приходят на смену усиленному государственному регулированию, что зависит от степени государственного вмешательства. Методы и формы государственного регулирования могут различаться в разных странах, а также в пределах отдельной страны, что зависит от экономического

состояния: стабильно развивающаяся рыночная экономика; модель перехода от одной к другой системе хозяйствования; развитие экономики в условиях чрезвычайной ситуации и т.д. Усиление регулирующей роли государственных структур зачастую является естественной реакцией на утрату управляемости, потерю стабильности социально-экономической системы.

Таким образом, для придания экономическим процессам необходимой устойчивости со стороны государства необходимы активные действия по усилению государственного регулирования, включающего в себя, по мнению автора, следующие элементы:

- создание организационно-экономических структур, призванных строго контролировать соблюдение норм регламентации хозяйственной деятельности субъектов рынка и обеспечить обслуживание хозяйственных отношений;
- регламентация хозяйственной жизни, представляющая собой кодекс (свод законов) для субъектов хозяйствования, который бы определял их обязанности и права, взаимную ответственность, в том числе, введение запретов с целью недопущения нанесения ущерба субъектам рынка;
- выработка экономической политики, позволяющей осуществлять управление, формирование и эффективное применение механизмов для ее реализации - непосредственное регулирование социально-экономических процессов.

Проблемам разработки и осуществления экономической политики на муниципальном и региональном уровнях посвящены работы отечественных, представляющие большой практический и научный интерес. В рамках данных исследований даны обоснования подходам к определению таких понятий, как «региональная политика» (социально-экономическая политика), а также рассмотрено место региональной политики в рамках государственной политики социального и экономического развития.

Устойчивость представляет собой свойство, объективно присутствующие в любой системе, включая региональную. Как внутрирегиональные социально-экономические процессы, так и внешняя среда характеризуются высокой динамичностью. Устойчивость системы является главным условием ее успешного функционирования в условиях быстро меняющихся параметров состояния внутренней и внешней среды.

Необходимость перехода к модели устойчивого развития вызвана, прежде всего, серьезными кризисными явлениями вследствие проведения неоднозначной политики экономических и социальных реформ. Попытка перехода от административной модели к рыночной, осуществленная в 1990-х годах, имела неестественный и поспешный характер. Проводившаяся Правительством политика была основана на копировании «чужих рецептов» и имела своей целью преодоление негативных кризисных явлений, однако при этом не учитывались особенности развития страны в течение предыдущих десятилетий [1]. Следствием этого стало развитие таких явлений, как: рост дифференциации территорий; системное расстройство механизмов воспроизводства; отсутствие институциональной инфраструктуры, способной обеспечить расширенное воспроизводство.

Большинство исследователей считают, что именно регионы должны стать главным «полигоном» по внедрению в практику теории устойчивого развития, поскольку они:

- являются наиболее управляемыми структурами, занимающие в управленческом поле страны равноудаленное положение;
- представляют собой исторически наиболее устойчивые территориальные образования, со сформировавшимся обособленным социумом с определенным набором этнических и национальных признаков;
- являются наиболее оптимальной структурой для внешнеэкономического позиционирования;
- в период проведения экономических реформ приобрели опыт совмещения на своей территории практики стимулирования рыночных изменений с политикой государственного регулирования данных процессов.

Помимо этого, структура современного производства все больше ориентируется на региональную, а не отраслевую систему хозяйствования. Следствием произошедших в последние года изменений стало ослабление региональной отраслевой специализации с соответствующим восприятием в качестве элементов единого народнохозяйственного комплекса, и его формирование как территориальных хозяйственных комплексов. Эти обстоятельства обусловили особую актуальность региональных исследований в контексте проблем обеспечения стабильности экономических систем.

Устойчивость экономической производственной системы необходимо рассматривать как ее способность к долгосрочному стабильному функционированию и развитию в условиях динамично меняющейся внешней и внутренней среды, достижению целей экономического развития того или иного предприятия, в качестве которой мы видим обеспечение положительной динамики качества и уровня жизни населения, основанной на сбалансированном и устойчивом воспроизводстве экономического, социального, ресурсного и хозяйственного потенциалов [5].

Анализ развитие социально-экономической системы региона позволил выявить следующие факторы устойчивого развития, которые представлены в таблице 2.1.1.

**Таблица 2.1.1. - Факторы устойчивого развития**

<b>Наименование фактора</b>	<b>Содержание фактора и его роль в обеспечении устойчивого развития региона</b>
Финансово-экономический фактор	Обеспечение в регионе функционирования эффективной системы экономических и финансовых инструментов, регулирующих инновационные процессы и эколого-экономическое взаимодействие (субсидии, фискальные меры, инновационные и экологические фонды и т.д.)
Политико-правовой фактор	Государственное регулирование в регионе социально-экономических процессов развития с основой на законодательную базу и разработку нормативно-правовых актов
Экологический фактор	Воспроизводство и сохранение природных ресурсов
Образовательный фактор	Наличие кадрового потенциала, усиление инноватизации и экологизации образования
Технологическо-инновационный фактор	Наличие высокоразвитого рынка высокотехнологичной продукции и региональной эффективно функционирующей инновационной системы, выполняющие функции механизма осуществления инновационной политики, позволяющей обеспечить устойчивое развитие
Структурный фактор	Трансформация отраслевой структуры экономики (минимизация доли ресурсоемких обрабатывающих и добывающих отраслей с одновременным расширением наукоемкого и высокотехнологичного секторов экономики и сферы услуг)
Коммуникационный фактор	Информированность потребителей о необходимости инноваций для обеспечения экономического роста одновременным повышением ответственности экономических субъектов по отношению к окружающей среде
Информационный фактор	Обеспечение информативности характеристик регионального развития и статистического наблюдения
Воспроизводственный фактор	Оптимизация процесса обновления и воспроизводства в регионе основных фондов с целью избежания рисков техногенных катастроф и обеспечения инновационной направленности

Социальный фактор	Усиление влияния основных социальных групп (подрастающего и экономически активного населения) в реализации перевода экономики на рельсы инновационного устойчивого развития
Институциональный фактор	Формирование институтов осуществления стратегии инновационного и устойчивого регионального развития, способность обеспечить активизацию факторов и создание условий для применения эффективных организационных механизмов и норм
Глобализационный фактор	Усиление образовательного фактора на основе компьютеризации и информатизации с целью влияния экономико-экологическое поведение людей, обмен технологиями и т.д.

Анализ существующих сегодня методологических подходов к оцениванию стабильности экономических систем свидетельствует о отсутствии общепринятой единой методики.

Среди многочисленных методик можно отметить два главных направления:

1. Построение системы индикаторов, отражающих и измеряющих отдельные факторы устойчивого развития.

2. Конструирование обобщающего, интегрального индикатора, агрегированного на базе социальных, экономических и экологических показателей.

Необходимо отметить широкий спектр характеристик устойчивого развития. Показатели устойчивости систем высшего уровня могут служить в качестве показателей, характеризующих устойчивость.

Возникновение и мощное развитие технопарков и технополисов (технико-внедренческих зон), другими словами, принципиально новых научно-технических территориальных образований, отличающихся от известных ранее, является новой тенденцией. Эти территории характеризуются высокой концентрацией научно-производственных, проектных, исследовательских компаний, пользующихся государственной поддержкой. Международный опыт экономического развития подтверждает, что целенаправленная системная смена технологической основы экономики позволяет ей максимально быстро преодолеть длительную депрессию [2].

Система индикаторов устойчивого развития в процессе ее построения может быть разбита на группы по секторам жизнедеятельности с последующей их классификацией.

К первой группе относятся экономические индикаторы: финансовые механизмы и ресурсы; создание экономического потенциала, международная кооперация.

Вторую группу составляют экологические индикаторы: сохранение биологического разнообразия; механизмы рационального управления уязвимыми экосистемами; комплексный подход к рациональному использованию и планированию природных ресурсов и их сохранению; манипулирование вредными отходами; экологически оптимальное использование биотехнологий.

К третьей группе относятся социальные индикаторы: демографическая устойчивость и динамика; борьба с бедностью; улучшение воспитания, осведомленности и образования общества; развитие населенных мест; вопросы здравоохранения.

Институциональные индикаторы составляют четвертую группу: учет экологических и экономических интересов в управлении и планировании; международное сотрудничество и национальные механизмы; международный институциональный порядок; правовые международные механизмы информационной помощи и обеспечения.

Пятую группу составляют технологические индикаторы: уровень технологии и техники; диверсификация и гибкость производства; распространение экологически щадящих технологий; производительность труда.

Авторы считают, что целевые ориентиры устойчивого развития страны должны выражаться в показателях, характеризующих уровень экономического развития, экологического благополучия и качества жизни.

Показатель качества жизни характеризует состояние здоровья человека, продолжительность жизни, отклонение от нормативов состояния окружающей среды, уровень образовательных навыков и знаний, степени реализации человеком своих прав, уровень занятости, доход (валовой внутренний продукт на душу населения) [4].

Оценка степени природоёмкости хозяйства требует применения системы показателей, которые характеризуют уровень нарушения экосистемы и уровень потребляемых природных ресурсов в процессе хозяйственной деятельности (из расчета на единицу выпущенной продукции). Также информативными являются характеристики на душу населения и микрохарактеристики, отражающие соотношение между наличием природных ресурсов (запасами) и потребностями в них.

Функцию лимитирующих и целевых показателей устойчивого развития экономики могут выполнять уровни удельного потребления

энергии и иных ресурсов, а также производства отходов. Вместе с этим должно контролироваться производство и применение используемых в экономике опасных веществ.

Как зарубежные, так и отечественные ученые предлагают множество методик оценки устойчивости. Между тем, общепринятая методика в настоящее время не найдена. Большинство из них имеют свои недостатки, не позволяющие осуществить объективную оценку устойчивости системы.

## **2.2. Перспективные направления развития стратегического управления устойчивым развитием российских предприятий в условиях нестабильности**

Начало рыночных реформ активизировало процесс дифференциации социально-экономических систем. Это обусловлено тем, что переход предприятий к рыночной модели экономики начался с различных стартовых условий, что объясняется следующими факторами:

1. Неодинаковая адаптация к конкурентным условиям рынка предприятий, различающихся структурой экономики;
2. Различные темпы проведения преобразований, различия в рыночной инфраструктуре, развитии коммерческих структур, степени проникновения иностранного капитала, формах и масштабах внешнеэкономической деятельности;
3. Различие рыночного менталитета у жителей аграрных и индустриальных районов;
4. Существенное ослабление регулирующей функции государства (сокращение финансовой поддержки, отмена большинства социальных и экономических региональных компенсаторов).

Такая неравномерность развития предприятий актуализирует необходимость взаимопонимания между предприятием и центром, особенно, в условиях приобретения предприятием большей самостоятельности. Таким образом, акцентировать внимание следует не на достижении средних по стране количественных параметров социального развития, а на изменение экономического базиса производственной системы [3].

Для современной переходной экономики характерны системные изменения, сопровождающиеся кардинальной перестройкой социально-экономических отношений. Практика развития государств с переходной экономикой свидетельствует о неустойчивом характере

последней. Действительно, стабильные переходные экономики не могут существовать по определению, поскольку в них происходит непрерывная трансформация устоявшихся старых отношений при полном или частичном отсутствии новых институтов, идет процесс формирования правил и норм новых отношений.

Это позволяет прийти к выводу о том, что тезисы неоклассической теории об ускоренном завершении переходных процессов с помощью «шоковой терапии» на постсоветском пространстве, являются неприемлемыми.

Негативные последствия шоковой терапии, обострились вследствие политической нестабильности на первом этапе экономических преобразований, что, несомненно, отложило отпечаток на дальнейший ход экономического развития. Экономический хаос, при котором, как известно, невозможно прогнозирование и управление экономическими процессами, в начальный период экономических преобразований стал причиной бедственного состояния экономики.

Элементы шоковой терапии серьезно нарушили плановую централизованную систему управления экономикой, не став при этом реальным шагом к рыночным реформам. Действительность оказалась невероятно далека от благих намерений. Либерализация цен, осуществленная в начале 90-х годов, вызвала инфляцию, обуздать которую в условиях переходной экономики было чрезвычайно сложно. Инфляция приобрела затяжной характер и все черты системного кризиса, с которым правительство не в силах было справиться [6].

Политика либерализации цен привела, в конечном итоге, к гиперинфляции, которая сопровождалась стремительным спадом производства. Необходимо отметить, что для дореформенного периода в странах постсоветского пространства была характерна относительная стабильность цен и отсутствие частной собственности на средства производства. Функционирование предприятий происходило согласно четким государственным установкам, в рамках которых определялись ключевые экономические вопросы: что производить?; для кого производить?; как производить?

Поэтому результатом приватизации государственной собственности, целью которой было стимулирование производителей к производству конкурентоспособной продукции, как для внутреннего, так и для внешнего рынков, не стало образование

рыночной конкуренции и снижение производственных издержек, что привело к ухудшению ключевых макроэкономических показателей.

Став самостоятельными, при отсутствии опыта работы в условиях свободного рынка, предприятия не справились с задачей обеспечения бесперебойности процесса воспроизводства, что привело к ухудшению экономического положения в стране, что нашло свое выражение в затяжном спаде объемов производства, усилению инфляционных процессов, росту макроэкономической нестабильности.

Помимо этого, нарушение хозяйственных связей, следствием чего стала недогрузка производственных мощностей, усугубило и без того критическое положение в одном из важнейших компонентов социальной сферы - уровня занятости населения. Приостановка работы значительного числа предприятий привела к тому, что значительная часть трудоспособного населения пополнила многочисленную армию безработных, что еще больше обострило проблему необходимости эффективного обеспечения экономического роста. Проблема значительного недоиспользования трудового потенциала приобрела характер глобальной [7].

Несмотря на острую необходимость привлечения значительных инвестиций в экономику страны для обеспечения макроэкономической стабилизации и социально-экономического развития, в настоящее время в наблюдается значительная нехватка инвестиционных ресурсов.

В условиях формирования рыночной экономики региональная государственная политика должна строиться так, чтобы стимулирование к созданию инновационной модели развития придавало экономическим программам новый экономический смысл.

Переход к шестому технологическому укладу, в основе которого лежит инновационная модель производства, предполагает формирование максимально широкого «инновационного потока», а не просто реализацию единичных инновационных программ и проектов.

Для активизации инновационно-инвестиционных процессов считаем необходимыми следующие шаги:

*1. Повышение уровня образования управленческих кадров промышленных предприятий, органов местного и регионального самоуправления;*

Тенденции современного этапа экономического развития требуют для обеспечения устойчивого и эффективного экономического развития разработки и реализации новых стратегий. Они основаны на создании эффективного механизма подготовки профессиональных кадров и их эффективного использования, что является одним из ключевых условий социально-экономического развития как отдельных, так и по стране в целом. Однако в условиях переходного периода произошли фундаментальные изменения основ функционирования рынка труда и системы профессионального образования, было нарушено их сбалансированное развитие в большинстве постсоветских государств.

Находясь на этапе формирования, рынок труда оказался не способен к формированию долгосрочного заказа для системы профессионального обучения. Дисбаланс между спросом и предложением, который стал следствием оторванности системы профессиональной подготовки от рыночных потребностей, стал угрозой для рыночного развития и страны.

Изучение взаимодействия между рынком труда и системой профессионального образования позволяет прийти к выводу об отсутствии ориентации последней на потребности рынка, следствием чего стала необоснованная подготовка значительного числа специалистов различных профилей, не востребованных на рынке труда. Вследствие этого продолжается тенденция к усилению профессионально-квалификационной диспропорции между предложением и спросом на трудовые ресурсы.

*2. Многоуровневая поддержка инновационной модели развития государства;*

Поддержка инновационной модели развития может осуществляться на нескольких уровнях:

1. Индивидуальный уровень. Поддержка инновационной деятельности конкретным человеком посредством покупки товаров или услуг, произведенных на отечественных предприятиях для удовлетворения своих потребностей.

2. Микроуровень. Деятельность, осуществляемая на отдельном предприятии, направленная на развитие инновационного производства по выпуску наукоемкой продукции, других инновационных товаров или услуг.

3. Мезоуровень. Деятельность по выпуску инновационной продукции на уровне групп предприятий или холдинга на территории конкретного государства.

4. Макроуровень. Осуществление инновационной деятельности на региональном уровне.

5. Гиперуровень. Деятельность на уровне государства или национальных объединений.

Мультипликационный эффект от успешной реализации государственной инновационной политики будет оказывать положительное воздействие не только на производственную сферу, но и на такие сектора экономики, как средний и малый бизнес, регионы и отдельные города, будет способствовать повышению уровня занятости населения, сокращению бедности, снижению инфляции, росту доходов населения, стабилизации национальной валюты, увеличению бюджетных поступлений на всех уровнях.

### *3. Привлечение сбережений населения в инвестиционную сферу;*

Структура инвестиций представляет собой результат функционирования капитала в различных формах в условиях существующей системы аккумуляции и перераспределения финансовых ресурсов. На структуру инвестиций оказывают влияние существующие формы и методы привлечения капитала в хозяйственную деятельность, а также способы участия субъектов хозяйствования в инвестиционной деятельности.

Вовлечение домашних хозяйств в процесс инвестирования происходит через сбережения, которые видоизменяются в инвестиции. Механизм данного процесса практически невозможно раскрыть с позиций общепринятого понимания сущности сбережений частных лиц как временно свободных денежных средств, остающихся после расходов на потребление и уплаты налоговых платежей. Сбережения населения характеризуют мотивационный аспект поведения домашнего хозяйства. Количественный подход при определении сбережений ограничивает сферу экономических отношений, которые формируются в результате их формирования и использования.

Можно сказать, что сбережения домашних хозяйств являются результатом отказа от удовлетворения потребностей в настоящее время в пользу будущих потребностей. Таким образом, отказ от текущих потребностей предусматривает соответствующее

вознаграждение, в качестве которого могут выступать определенные социальные блага и дополнительный доход.

Механизм трансформации сбережений в инвестиции представляет собой сложную систему элементов. Приведем ключевые аспекты этого механизма: многосубъектность - сбережения населения являются денежным капиталом; в этом капитале заинтересованы субъекты хозяйствования; кредитно-финансовые институты обеспечивают процесс взаимодействия между сторонами; государство выполняет функцию регулятора этих процессов.

Актуальной является разработка механизмов, позволяющих привлекать сбережения населения для кредитования импортозамещающих и высокотехнологичных производств с помощью стимулирующих механизмов, таких как система гарантий и льгот.

*4. Создание банков развития с целью финансирования и проведения экспертиз инновационных проектов;*

Основными институтами, способными обеспечить условия для инновационного прорыва в экономике, являются банки развития. Рассмотрим особенности их функционирования в контексте рассматриваемой нами проблематики.

Банк развития представляет собой специфическую кредитно-финансовую организацию, являющуюся субъектом экономических отношений, которая совмещает в себе систему бюджетного финансирования и функции коммерческого банка. Кредитное финансирование приоритетных направлений и отраслей экономики осуществляется на принципах платности и возвратности.

В настоящее время банки развития как инструмент экономической политики государства функционируют в 33 странах мира, среди которых: Бразилия, Германия, Южная Корея, Мексика, США, Индия, Испания, Чехия, Швеция, Япония и другие. Подобные институты созданы в России и Беларуси. К категории банков развития также относятся такие международные финансовые структуры, как Всемирный банк, Азиатский банк развития, Африканский банк развития, Межамериканский банк развития, Европейский банк реконструкции и развития, Европейский инвестиционный банк.

Основной функцией этих финансовых структур является реализация государственной политики в сфере инновационной деятельности. Осуществляя кредитное финансирование

приоритетных экономических направлений, банки развития предоставляют преимущественно средне- и долгосрочные кредиты по ставкам, как правило, меньшим, чем аналогичные в коммерческих кредитно-финансовых учреждениях.

Система отечественных банков развития может представлять собой следующую структуру.

На государственный банк развития возложена функция по кредитному финансированию базовых отраслей, а также ключевых инфраструктурных объектов, чье отставание оказывает негативное влияние на отечественную экономику. Одновременно банк осуществляет кредитование программ по технической модернизации крупных промышленных предприятий. Объекты кредитования определяют государственные органы управления (министерства экономики, сельского хозяйства, промышленности, комитет развития), а также структуры государственно-частного партнерства. На банк развития при этом возложена задача по обеспечению возврата основной суммы, предоставленной в виде кредита.

Главными источниками средств банков развития являются облигации, выпущенные в национальной валюте, что позволяет обеспечить потребности в среднесрочных и долгосрочных кредитах.

Одними из видов банков развития являются банки развития сельского хозяйства.

Сельское хозяйство является одним из ключевых элементов экономики. Вместе с тем, база отечественного аграрного сектора достаточна слаба, и характеризуется высоким уровнем региональной неравномерности и низкой прибыльностью. Для концентрации финансовых ресурсов, предназначенных для финансирования эффективного развития сельскохозяйственной отрасли, целесообразно использовать специализированный банк развития, который является государственной структурой, главная функция которой заключается в поддержке отечественного аграрного сектора. Объекты этой отрасли, как правило, требуют значительных объемов финансовой поддержки, для нее характерен медленный возврат вложенных средств, а кредиты, выданные сельскохозяйственным структурам, коммерческие банки оценивают как высокорисковые.

##### *5. Развитие свободных экономических зон;*

В настоящее время свободные экономические зоны находятся на стадии формирования. Для их дальнейшего развития необходимы серьезные организационно-управленческие усилия по

совершенствованию механизма функционирования. При этом следует учитывать, что функции таких экономических образований в перспективе должны быть изменены по направлению к усилению их роли в процессе инновационного развития экономики.

Свободные экономические зоны являются элементом национальной хозяйственной системы, который образует промышленную группу, занимающую значительную долю в общем объеме товарного и производственного оборота региона, где она функционирует, а уровень концентрации и специализации производства возрастает и требует увеличения притока внутренних и внешних инвестиций.

Для эффективного функционирования СЭЗ необходимо создать комплекс благоприятных условий, которые будут способствовать росту инвестиций в социально-экономическое развитие, а также обеспечат инвесторам гарантии через совершенствование инвестиционного законодательства и поддержки со стороны местных властей, сформируют среду инвестиционной открытости и повысят привлекательность, улучшат их инвестиционный имидж путем широкого распространения инвестиционных проектов и каталогов предприятий.

В условиях продолжающегося мирового кризиса остается актуальным вопрос развития и обеспечения большей экономической независимости. Формирование и эффективное функционирование СЭЗ способно оздоровить национальную экономику. Как показали исследования, СЭЗ через обеспечение экономического роста активизирует мультипликационный эффект, что выражается ростом производства и привлечением больших объемов инвестиций и, как следствие, ростом доходов работников. СЭЗ способны выступать не только ключевым механизмом развития промышленного производства и аграрной отрасли, но и туристической индустрии.

Курс на инновационное развитие является одним из ключевых направлений развития экономики. Ориентированные на инновации СЭЗ придадут национальной промышленности существенный импульс развития, поскольку будут способствовать привлечению инвестиций в модернизацию промышленного сектора.

Ключевыми условиями успеха должно стать решение государством следующих задач:

- создание в рамках СЭЗ условий для развития венчурной деятельности;

- регулирование основных направлений научно-технического развития;
- подход к науке как к основе инновационного развития (должное бюджетное финансирование научной деятельности);
- разработка критериев оценки инновационной деятельности;
- придание деятельности СЭЗ более инновационного характера, разработка мер поддержки инновационных рисков со стороны государства.

Решение этих задач позволит сформировать основы инновационной экономики, главным фактором которой будет являться новаторство, способствующее интеграции экономики в мировую.

*б. Бесплатное предоставление информационно-консультационных услуг по развитию инновационного предпринимательства;*

Главной составляющей механизма поддержки инновационных процессов в предпринимательстве является реализация политики льгот, включающей в себя введение пониженных ставок, льготы при аренде земельных участков, предоставление государственных гарантий, субсидий, премий и стипендий, стимулирование спроса на инновационную и научно-техническую продукцию, оказание информационных и консультационных услуг. Мы предлагаем дополнительно разработать методику предоставления информационных услуг, подготовки кадров, механизм льготного обеспечения работников малых инвестиционных предприятий социальными условиями.

Также необходимо организовать обучение специалистов в сфере финансового обеспечения инновационной деятельности. С этой целью необходимо модернизировать систему образования, создать специальные учебные заведения по подготовке соответствующих кадров. Важным аспектом решения этой проблемы является использование в учебных заведениях инструментов маркетинга и планирования инновационного развития, а также тесная связь со всеми элементами национальной инновационной системы.

### **2.3. Анализ развития моделей финансирования инновационной деятельности в Российской Федерации**

В данном параграфе рассмотрим способы финансового управления инновационной деятельности, которые применяются в Российской Федерации.

### *Субсидирование, предоставление грантов.*

Международная практика показывает, что субсидии как способ национального финансового регулирования инновационной деятельности может быть весьма продуктивен, если имеет место быть поддержка инновационных компаний на начальных этапах развития. В таком случае средства, которые были получены в форме субсидии, будут направлены на формирование прототипа ресурса или упорядочение первичного производства инновационного продукта. С увеличением роста компаний, субсидии как ресурс финансирования инновационной деятельности теряет свою важность.

По законодательным нормативам Российской Федерации субсидии могут выделяться из федерального бюджета и его субъектов, из государственных фондов страны, из местных бюджетов, а также из бюджетов территориальных внебюджетных фондов.

На практике, предоставление субсидий субъектам инновационной деятельности из средств федерального бюджета редкий случай. При этом Субсидии из федерального бюджета выдаются чаще всего для спонсирования развития государственных институтов.

Грант - особая форма поддержки. Грант, практически аналог субсидии, который применяется за границами бюджетного процесса, имея в виду тот факт, что материальная помощь в виде гранта выделяется непосредственно грантодателем, а не из федерального или же регионального бюджета. Грант могут предоставить некоммерческие объединения, физические лица или зарубежные международные организации или коалиции на дарственной безвозвратной или дарственной основе. Правительством Российской Федерации утверждён перечень организаций-грантодателей, систематически обновляемый, поступление денежных средств от которых не облагается налогами, если речь идёт об уплате налога на доход организации или налога на прибыль физических лиц.

В перспективе усовершенствования в дальнейшем для финансового законодательства РФ выступает вопрос о сущности термина «грант» и области его применения, классифицирования специфических особенностей налогообложения грантов.

В Российской Федерации, на сегодняшний день, существует несколько способов обеспечения субсидиями и грантами инновационных предпринимателей:

- национальные государственные премии;
- гранты, предназначенные институтам развития;
- субсидии из бюджетов субъектов федерации.

В качестве поддержки инновационного предпринимательства могут рассматриваться государственные премии. Выделим несколько таких:

- «Премия Президента Российской Федерации в области науки и инноваций для молодых учёных»;
- «Национальная премия в области инноваций имени В. Зворыкина»;
- «Премия Президента Российской Федерации в области науки и инноваций для молодых ученых»

Последняя была учреждена указом Президента от 30 июля 2008 года № 1144. Присуждается гражданам Российской Федерации «за результаты научных исследований, внесших значительный вклад в развитие естественных, технических и гуманитарных наук и за разработку образцов новой техники и прогрессивных технологий, обеспечивающих инновационное развитие экономики и социальной сферы, а также укрепление обороноспособности страны».

Каждый год четыре подобных премии присуждаются гражданам РФ, денежный эквивалент каждой премии составляет 2,5 млн. российских рублей. Выбор граждан, попадающих под премию, определяется на уровне Совета при Президенте Российской Федерации по науке, технологиям и образованию.

Следует учитывать, что любая из вышеописанных премий назначается за готовую разработку, то есть рассчитывать на получение премии могут инновационные предприниматели, которые создали прототип новейшего продукта. Данный инструмент можно отнести к начальному этапу развития инновационного бизнеса.

Необходимо отметить, что размер премии в размере 2,5 млн. российских рублей, в большинстве своём, даже не покрывает средств, затраченных предпринимателем на организацию строительства инновационного продукта. Ровно, как и количество премий (4 в год) не оказывает влияния на инновационный сегмент экономики.

Цель государственных премий, на сегодняшний день, и для Правительства и для получающей стороны заключается в информационной поддержке инновационных предпринимателей. Поиск потенциального спонсора инновационного

предпринимательства значительно упрощает звание лауреата президентской премии.

Однако, по нашему мнению, при увеличении количества и размера выделяемых премий эффективность рассматриваемого инструмента повысится – лауреаты государственных премий, за счёт средств из федерального бюджета могут оказать финансовую помощь развитию своего бизнеса лишь до границ стадии раннего роста, после пересечения, которой гораздо более вероятно получить материальную помощь из средств венчурного фонда.

Существуют государственные институты развития, которые осуществляют субсидирование субъектов инновационного предпринимательства, среди которых мы выделим:

- «Фонд Бортника» - фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере;
- «Фонд Сколково» - фонд развития «Центра разработки и коммерциализации новых технологий».

Правило деятельности фондов гласит, что финансирование проектов происходит на основе установленного лимита денежных средств, общий объем которых не может превышать 6,0 млн. российских рублей. В первый год проекту выделяется не более 1 млн. рублей, на следующий год не более 2 млн., и на третий год не более 3 млн. рублей. Кроме этого, инновационные проекты, каждый год, при желании продолжать развитие проекта и его финансирование, должны подтверждать свое право на получение помощи на конкурсной основе. Для этого инновационная организация должна предоставить результаты реализации проекта и информировать премиальный фонд о следующих показателях:

- возвратность денежных средств от реализации продукции за прошедший год должна равняться или превышать сумму, которую организация или физическое лицо получили в качестве премии из фонда или из других внебюджетных инвестиций;
- количество сотрудников, которые работают над реализацией НИОКР, значащихся на предприятии как постоянные работники с основным местом работы, должно быть выше 50% от всех сотрудников.

«Фонд Сколково» – это организация некоммерческого типа. Была зарегистрирована 21 мая 2010 года. Решением Президента Российской Федерации от 02 июля 2010 г. № 446-рп, данный фонд

признан управляющей компанией Инновационного центра «Сколково».

«Фонд Сколково» оказывает финансовую помощь инновационным проектам в качестве выдачи денежных средств на безвозмездной и безвозвратной основе в виде гранта. Финансирование проектов основывается на инвестиционной политике фонда, имеющей некоторый рекомендательный характер. Инвестиционный комитет фонда имеет право принимать решения, которые выходят за границы политики. Спонсирование происходит на стадии развития проекта на новый уровень. «Фонд Сколково» предоставляет средства траншами. При достижении, завершении или видимых результатов проекта, выделяется каждый последующий транш гранта. Финансирование и его условия прописываются в договоре.

Проекты, которые рассчитывают на финансирование, должны отвечать следующим требованиям:

- ориентир проекта должен быть направлен преимущественно на мировой рынок;
- учредители проекта должны обладать или, как минимум, иметь планы на регистрацию всех прав на достигнутые в будущем результаты интеллектуальной деятельности, которые в дальнейшем понадобятся для коммерциализации продукта и технологии проекта на рынке сбыта без нарушения чьих-либо прав;
- компания обязана предпринимать меры для долгосрочного сотрудничества со своими ключевыми специалистами (назначить им капитал, заключить лицензионное соглашение и т.д.).

Интересно заметить, что общий объем выданных средств на финансирование из средств федерального бюджета «Фонда Сколково», в значительной степени превышает общий объем средств выданных в качестве грантов. В первую очередь, это объясняется тем, что в настоящее время «Фонд Сколково» оказывает финансовую помощь на строительство объектов инфраструктуры инновационного центра.

«Фонд Сколково» и «Фонд Бортника» работают над общими задачами (субсидирование инновационных предпринимателей), но каждый из них имеет направленность на разные виды инновационных проектов. Под внимание «Фонда Сколково» попадают проекты, которые ориентированы на мировой глобальный рынок. Статистические данные лишь подтверждают эту информацию. «Фонд

Бортника» оказывает финансовую помощь в основном небольшим проектам, действующим по всей стране. Средняя выплата гранта «Фонда Сколково» варьируется около 25 млн. рублей. Размер гранта «Фонда Бортника» составляет всего 1 млн. рублей. По количеству выданных грантов, следует отметить, что каждый год «Фонд Бортника» выделяет средства на 2 000 грантов и более, в то же время как «Фонд Сколково» финансирует около 120 грантов в год.

*Бюджетные инвестиции и инвестиции государственных институтов развития.*

Устройство финансирования с включением в основной капитал целесообразно на ступени раннего развития компании. В этот период, в собственности инновационного предпринимателя, по крайней мере, уже находятся активы на патент своего изобретения. После подтверждения этого факта, можно говорить о возможном продуктивном распределении частей уставного капитала между стороной инвестиционного обеспечения и непосредственно предпринимателем. Безусловно, контроль над предприятием в любом случае останется на предпринимателе.

В статье 80 «Бюджетного кодекса Российской Федерации» имеется информация о том, что возможно предоставлять финансирование из бюджетных фондов, не только физическим, но и юридическим лицам, которые, в свою очередь, не носят характер государственного или муниципального учреждения или предприятия.

Механизм бюджетного финансирования инновационных проектов, на государственном уровне не применяется. Средства из уставного капитала могут быть использованы исключительно в целях финансирования институтов развития. Но на уровне субъектов федерации выполнение государством роли венчурного инвестора, лишь на уровне субъекта федерации может назваться целесообразным.

Классический метод венчурного финансирования предполагает содействие инвестора в регулировании компании, получающей инвестиционное венчурное обеспечение. Если в качестве инвестора назначен субъект федерации (то есть, когда в роли инвестора выступает соответствующий министр из регионального правительства), то содействие в управленческой функции означает обеспечение надзора над использованием полученных средств и возможность содействовать в организационной поддержке инновационному предприятию. Венчурное инвестирование подразумевает с приходом инвестора внедрение новых технологий в

управление, основывающихся на школе реализации прошлых высокотехнологичных проектов. С поддержкой и соответствующей квалификации сотрудников, участие в управлении проектом органа власти может эффективно сказаться на форме государственной поддержки.

Все инвестиционные операции из бюджета Российской Федерации в инновационные компании всё же не являются высоко распространенным фактом. Главной причиной этому, по нашему мнению, является отсутствие выработанной методики по бюджетному инвестированию в проекты с высокой долей риска, ведь денежные средства выделяются на государственной основе. Рискованность инвестирования впрочем, является темой для отдельного исследования.

Другой сдерживающий фактор, на наш взгляд, это недостаток квалифицированных специалистов в области управления венчурными проектами, которые были бы способны осуществлять работу на управленческой должности от лица органа власти субъекта федерации.

Преодолеть указанное ограничение возможно за счет финансирования специальных образовательных программ по подготовке специалистов и повышению квалификации работников органов государственной власти, субъектов федерации.

В Российской Федерации, свою очередь, стали распространены инструменты государственного регулирования в инновационной деятельности в виде инвестиций, выдача которых осуществляется через государственные институты развития, которые можно разделить на два вида:

- вложения в основной капитал компании (в роли инвестора инновационного предпринимательства выступает государство),
- вложения в основной капитал инвестора инновационного предпринимательства (капитализация венчурных фондов повышается).

На инвестиционных вложениях первого вида специализируется ОАО «Роснано», на вложениях второго вида – ОАО «Российская венчурная компания».

Деятельность «Роснано», надо отметить, не ограничивается использованием инновационных технологий. «Роснано» - один из основных институтов, которые ориентируются на оказание финансовой поддержке в инновационной деятельности по всей

Российской Федерации. Данная компания имеет амбиции к осуществлению инвестиционных проектов во всех областях промышленности, которые имеют высокий потенциал в технологическом плане.

Деятельность «Роснано» в инвестиционном плане, сфокусирована на ступенях начального, среднего или устойчивого развития. Другими словами, они готовы заместить полностью обеспечение из венчурных фондов. Финансирование реализуется лишь в той степени и в тех объемах, когда присутствуют выгодные условия для будущих частных инвестиций в последующих стадиях развития проектов. Как только средства из частного капитала будут готовы к поступлению к венчурному проекту, происходит выход из проекта. Возврат инвестиций может быть осуществлен на установленных в договоре условиях.

С момента создания РВК, как факт можно констатировать, то, что наблюдаются некоторые отклонения от первичных установленных условий и целей. Вместо увеличения капитализации частных венчурных фондов, РВК формирует дочерние фонды, которые оказывают финансирование для проектов и формирования инфраструктуры, вступая в конкуренцию с частными венчурными фондами. При этом следует заметить, что немало фондов созданы в калькуляции с прочими институтами развития, а это снижает результативность и продуктивность схемы финансирования государственных институтов.

В Российской Федерации на разных стадиях жизни, востребованы инвестиции из государственных институтов развития страны как метод регулирования в инновационной деятельности.

Оба института, стоит отметить имеют претензии на статус структуры, которая принимает координирующие меры по поддержке инновационных технологий. С точки зрения размеров средств инвестирования - «Роснано» наиболее влиятельный институт. Как отмечено ранее, мировая практика показывает, что вместе с развитием рынка венчурного капитала, инвестиции из государственного бюджета замещаются инвестициями из частных фондов, потому как количество и качество частных венчурных фондов постоянно увеличивается. Взяв во внимание, всё вышеизложенное, можно предположить, что роль РВК как субъекта управления в среднесрочной перспективе будет только расти и развиваться.

### *Предоставление государственного и муниципального имущества в аренду на льготных условиях.*

В мировой практике, широко распространено предоставление государственного имущества на льготных условиях в аренду. Данный способ на начальном и среднем этапах развития компании, является довольно востребованным.

Следует сказать, что каждый субъект федерации, имеет право на утверждение собственной методики формирования арендной ставки за эксплуатацию государственного имущества, которое находится в собственности субъекта федерации. Такой ход позволяет использовать плату за аренду как инструмент поддержки, в частности, малого бизнеса, и инновационных предпринимателей в том числе.

Когда недвижимое имущество сдаётся в аренду по льготным условиям, следует оговорить их сущность. Льготными условиями можно считать любые значения ставки аренды ниже показателей ставок, действующих на рынке в данный момент. Практика показывает, что, как правило, ставки за аренду, которые устанавливаются органами государственной власти или органами местного самоуправления, ниже от пяти до десяти раз, чем действующие в данный момент ставки на рынке.

Данный метод зачастую является частью комплексных инструментов финансовой поддержки, которые используются в области специализированных комплексов (технопарки, технополисы). Финансирование их строительства осуществляется методом косвенного управления инновационной деятельности. Данный вопрос мы рассмотрим в части главы.

### *Предоставление льгот по уплате налогов и сборов, а также обязательных взносов в государственные внебюджетные фонды.*

Льготы, применяемые для инновационных компаний, условно подразделяются на несколько групп: льготы, применяемые ко всем организациям и льготы, применяемые только в рамках специфических налоговых режимов (инновационный центр «Сколково»).

В начале, рассмотрим льготы по налогообложению и страховым взносам, которые применялись ко всем инновационным учреждениям. К таким относятся:

1. При реализации НИОКР, которые относятся к формированию новых проектов или усовершенствованию старых технологий,

предоставляется полное освобождение от выплаты НДС (налог на добавленную стоимость). Льготой могут воспользоваться все НИОКР осуществившие свой проект за счет средств из бюджета или специальных фондов.

2. При регистрации прав на результаты деятельности – полное освобождение от выплаты НДС.

3. Предоставление льготы на покрытие расходов затраченных на реализацию НИОКР. Расходами, затраченными на реализацию НИОКР, могут считаться расходы на реализацию проекта, (независимо от результата), который был посвящен разработке новой или усовершенствованию выпускающейся продукции и ориентирован на развитие приоритетных технологий находящихся в приоритете. Льготы заключаются в налоговом обложении расходов, исходя из фактического затраченного объема средств с коэффициентом 1,5.

4. Учет расходов использованных на приобретение электронно-вычислительной техники. Подлежит льготам, при соблюдении следующих условий:

- кампания имеет документ, подтверждающий государственную аккредитацию. Деятельность кампании направлена на создание проектов по теме информационных технологий. Деятельность организации не нарушает порядка, установленного законодательством;

- часть прибыли, полученной в результате деятельности в области информационных технологий, составляет не менее 90%. Сумма всей прибыли организации должна составлять не менее 70%;

- среднее количество численность работников, согласно документации, должно составляет более 50 человек.

5. При погашении основной части средств, задействованных исключительно на развитие научно-технической деятельности, применяется специальный коэффициент, значение которого не превышает 3 величин.

6. При начислении налога на прибыль, не будут учитываться средства, которые кампания получила в качестве поддержки от фондов научной и научно-технической деятельности. Кроме этого, существует перечень зарубежных и международных организаций, средства от которых полученных в виде гранта, также не учитываются при расчете налогообложения. Данный перечень утвержден Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2002 г. № 923.

7. Инвестиционный налоговый кредит – это форма отсрочки платежа налога на прибыль на срок до пяти лет. Учитывается сумма возврата выданного займа и начисленных процентов (по ставке не более  $\frac{3}{4}$  ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации). Может предоставляться компаниям, осуществляющим деятельность в сфере инновационных технологий.

8. Сниженная ставка обязательных страховых взносов. Для организаций, которые занимаются разработкой программного обеспечения, ставка по всем взносам установлена в размере 14%.

Можно сказать, что льготы по налогам и обязательным страховым взносам, в Российской Федерации довольно существенны и развиты как инструмент поддержки инновационных компаний.

*Предоставление льгот по уплате таможенных пошлин.*

Льготы по уплате таможенных пошлин – способ прямого финансового регулирования, который широко применяется на мировом уровне, особенно в особых экономических сегментах. В Российской Федерации также успешно применяется.

*Страхование экспортных рисков.*

В промышленной политике на мировом уровне поддержка экспорта – один из ключевых составляющих. Также страхование экспортных рисков довольно значимо как основной метод финансового управления в экспортной деятельности в венчурной компании. Поддержка экспорта в Российской Федерации предназначена для исполнения Внешэкономбанком и Росэксимбанку (который является дочерней компанией Внешэкономбанка), однако до последнего момента данная функция не выполняется ими на должном уровне.

*Финансирование институтов, осуществляющих информационную, организационную и административную поддержку инновационных предпринимателей.*

Методом вспомогательного регулирования инновационной деятельности можно назвать финансирование институтов, которые оказывают информационную, организационную либо административную поддержку венчурным предпринимателям. Такой метод подразумевает финансирование инфраструктуры инновационного бизнеса.

*Финансирование специальных образовательных проектов*

Также методом косвенного финансового регулирования инновационной деятельности можно назвать оказание финансовой

поддержки специальным образовательным проектам. Квалифицированные сотрудники – это базовая составляющая бизнеса, особенно для инновационного бизнеса, основывающегося на технологических инновациях и необходимости их коммерческой реализации. Необходимо отметить, что для квалифицированных специалистов необходимо создать благоприятную среду для деятельности (комфортные условия работы).

Менеджмент инновационного бизнеса – это особая область деятельности, которая требующая специфических навыков и качеств, таких как восприимчивость, к проблемам техники, знания особенностей деятельности отрасли, готовность взаимодействовать с потенциальными инвесторами и много другое.

#### *Поддержка спроса на инновационную продукцию*

Большую часть потенциального спроса на инновационную продукцию создают крупные государственные компании. Каждый год закупки 15 крупнейших компаний оцениваются в 5% ВВП и составляют порядка 2 трлн. рублей.

Корпорация «Росатом», к примеру, является фактически единственным российским потребителем на рынке атомной энергетики. Так же, как «Газпром» - основной потенциальный потребитель высокотехнологичных разработок в сфере газовой промышленности. Созданные не так давно «Объединенная авиастроительная корпорация» и «Объединенная судостроительная корпорация», также являются единственными потребителями в авиа - и в судостроении.

В качестве стимула к развитию инновационной деятельности целесообразно организовать работу по подготовке в компаниях с государственным участием программ закупок инновационной продукции российского производства.

В заключении необходимо отметить, что значительные размеры финансирования вышеописанных институтов развития, при неразвитости инфраструктуры, недостаточном количестве качественных проектов, сжатых сроков на развитие, приводит к тому, что данные институты развития начинают использовать набор инструментов регулирования инновационной деятельности, повторяя функции аналогичных институтов. Такая ситуация в государственном регулировании инновационной деятельности приводит к снижению результативности использования бюджетных средств.

### Список использованной литературы:

1. Авезов А.Х. Стратегические ориентиры устойчивого развития региона: анализ ситуации и формирование системы показателей. Вестник ТГУ ПБП №1(1)2015. – 124с.
  2. Акаев А.А. Большие циклы конъюнктуры и инновационно-циклическая теория экономического развития Шумпетера-Кондратьева Экономическая наука в современной России, 2013, № 2(61) – с.85-86.
  3. Акаев А.А. Экономика XXI века – нооэкономика – это экономика справедливости и разума // Партнерство цивилизаций, № 3, 2013. – с.56-57
  4. Ашуров С.Б. Формирование и регулирование рынка труда в трудоизбыточном регионе (теория, методология и практика) - Автореферат на соис...докт.эк.н., Душанбе, 2012. – 27с.
  5. Вагизова В.И. Инновационная деятельность как фактор развития взаимодействия реального и финансового секторов региональной экономической системы. - Казань: Изд-во Казан, унта, 2008. - 106 с.
  6. Довбий И.П. Формирование механизма кредитования инновационной деятельности: монография / И. П. Довбий. - Челябинск, Изд. центр ЮУрГУ, 2013 – 142с.
  7. Полиди А.А. Система понятийного аппарата в области инвестиционной привлекательности региона / А. А. Полиди // Региональная экономика: теория и практика. - 2011 - № 3 (186). - С. 10-14.
-

## ГЛАВА 3. МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И РЕШЕНИЯ

### 3.1. Модели модернизации промышленных предприятий

Промышленные предприятия современной России нуждаются в существенной модернизации. Для них характерны большие сроки ввода новых изделий в производство, недостаточно высокий уровень производительности труда и качества продукции. В этой связи представляется необходимым принятие обоснованных организационных решений, которые приведут к обеспечению предприятиям существенной экономии и, в конечном итоге, получению дополнительной прибыли. К перечисленным целям модернизации промышленного предприятия добавим еще одну цель модернизации, актуальную в рыночной экономике в эпоху глобализации - повышение конкурентоспособности продукции предприятия.

На рисунке 3.1.1 приведена упрощенная кибернетическая схема модернизации промышленного предприятия. Согласно этой схеме субъект – организатор модернизации переводит объект модернизации – исходное промышленное предприятие в будущее состояние объекта – модернизированное промышленное предприятие.



**Рисунок 3.1.1. – Схема модернизации промышленного предприятия**

В качестве организатора модернизации традиционно выступают инвесторы, которые, в силу заинтересованности в возврате инвестиций, требуют рациональных подходов к разработке проектов модернизации.

Опишем подробно объект модернизации – промышленное предприятие. Для этого из работы [1] выберем важные для модернизации промышленного предприятия, составляющие его имущественного комплекса, такие как:

1. Земельные участки;

2. Здания, сооружения, транспортная инфраструктура (автомобильные дороги и железнодорожные пути и т.д.);
3. Машины, оборудование и инвентарь;
4. Сырьё;
5. Продукция;
6. Исключительные права (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания);
7. Права требования;
8. Денежные средства в кассе и на счетах предприятия.

Рассмотрим взаимосвязь вещественных (1-5) составляющих имущественного комплекса, поскольку модернизация объекта, описываемого этими составляющими, существенно расширяет возможности промышленного производства. Понятно, что изменение величины каждой из приведенных составляющих меняет режим функционирования промышленного предприятия.

Для исследования особенностей модернизации современных промышленных предприятий введем Обобщенную Модель Комплексного Объекта Модернизации Промышленного Предприятия (далее ОМКОМ ПП). Такие модели использовались ранее авторами для представления комплексного объекта переустройства (КОП) зданий и сооружений в строительной сфере [2] и КОП территорий [3]. Анализ функционирования этих моделей позволяет получить следующую модель ОМКОМ ПП, представленную на рисунке 3.1.2.

1. Потребитель продукции ПП
2. Продукция ПП (традиционная и инновационная)
3. Оборудование зданий, сооружений ПП
4. Технологическая платформа ПП
5. Здания и сооружения ПП
6. Инженерные и транспортные сети и системы коммуникации зданий, сооружений на территории расположения ПП
7. Территория расположения ПП (географическое положение, природные ресурсы, климат, человеческие ресурсы и др.)

**Рисунок 3.1.2. - Модель ОКОМ ПП**

Рассматривая данную модель в направлении снизу вверх (от абстрактного к конкретному) – от обширных абстрактных функциональных возможностей территории расположения ПП до конкретики персонально-ориентированной продукции ПП

(традиционной и инновационной), получим описания системных слоев ОМКМ ПП. Заметим, переустройство каждого из слоев ОМКМ ПП определяет возможности промышленного предприятия в достижении цели его модернизации.

Территория расположения ПП (географическое положение, природные ресурсы, климат, человеческие ресурсы и др.) – подсистема ОМКМ ПП, рассматриваемая в контексте «естественной» среды ПП, поставляющей «инфраструктурный» ресурс через инженерные и транспортные сети и системы в здания и сооружения ПП. От качества данного ресурса, как от исходного материала деятельности, зависят эксплуатационные качества здания, сооружения ПП, а также качество продукции, создаваемой на оборудовании сотрудниками ПП и продукции, создаваемой на оборудовании сотрудниками ПП и предоставляемой (реализуемой) потребителю. Таким образом, каждый из верхних слоев ОМКМ ПП организует функционирование нижерасположенного слоя, формируя тем самым условия, необходимые потребителю продукции для обеспечения его хозяйственной деятельности и жизнедеятельности. Изменения, возникающие в каждом из системных слоев при их модернизации и оформленные соответствующими организационно-технологическими решениями, могут быть представлены как процессы формирования продукции при модернизации ПП.

Для дальнейшего рассмотрения ОМКМ ПП представляется важным рассмотреть критерии выбора территории для ПП. Для определения места размещения ПП становятся важными следующие факторы:

- используемые ресурсы;
- отраслевая принадлежность;
- размер предприятия;
- форма собственности;
- организационно-правовая форма;
- и др.

Кроме этого, важным условием выбора территории для деятельности современного промышленного предприятия становится сохранение экологического состояния территории ПП. Здания и сооружения ПП не должны нарушать экологическое равновесие, т.е. должны стать частью окружающей среды. Выбор территории для расположения ПП зависит не только от общего требования сохранения экологии, но и от значимости ПП для потребителя. Здесь

возможны варианты - от ситуации, описываемой лозунгом «Домна - в каждом дворе» времен китайской культурной революции, до ситуации создания градообразующего предприятия. Часто используют перенос производств на территорию с «дешевой» рабочей силой, в том числе на зарубежную территорию, хотя в последнее время имеется тенденция к их возвращению [5].

Иногда на территориях проводят «инновационную» реконструкцию [6,7], изменяя структуру осуществляемой на них деятельности, в том числе и на ПП территории. Реконструкция включает также создание новой или переустройство старой инфраструктуры ПП. При этом на территории создаются бизнес-инкубаторы, технические парки, кластеры и другие организационно-технологические средства преобразования деятельности ПП.

Инженерные и транспортные сети и системы зданий, сооружений на территории расположения ПП – подсистема ОМКОМ ПП, поставляющая исходные материалы и ресурсы для реализации производственной функции ПП.

Инженерные сети и коммуникации (сети инженерно-технического обеспечения) представляют собой совокупность сооружений и коммуникаций, непосредственно используемых в процессе электро-, тепло- и водоснабжения и водоотведения.

Под инженерными системами понимается сложный комплекс работ, направленных на бесперебойное функционирование зданий и сооружений, улучшение условий труда сотрудников и обеспечение их безопасности. Понятие инженерных систем включает в себя следующие системы:

- отопления;
- водоснабжения, канализации, очистки сточных вод;
- тепловых сетей;
- структурированно-кабельные системы (СКС);
- системы контроля и управления доступом (СКУД);
- охранно-тревожной сигнализации;
- аудио- и видеонаблюдения;
- пожарной сигнализации и пожаротушения.

Транспортные сети и системы обеспечивают «вход» ресурсов и «выход» отходов (также являющихся «вторичными» ресурсами) непрерывным потоком для поддержания бесперебойного, устойчивого функционирования ПП. Объединение слоев «Территория расположения ПП» и «Инженерные и транспортные

сети и системы зданий, сооружений на территории расположения ПП», а также «Здания, сооружения ПП» характеризуются широкими границами взаимопроникновения. Если в случае дорожного покрытия территорий коммуникации осуществляются по поверхности земли, то высоковольтные, телефонные кабели, трубы канализации предпочитают располагать в верхнем слое земли. Вертикальный транспорт (лифты) и стояки подачи воды, пара и др. ресурсов в здание крепят к несущим конструкциям здания.

Здания, сооружения ПП - подсистема ОМКОМ ПП, от состояния которого зависит реализация функций ПП. Современные здания представляют собой не просто коробку, состоящую из фундамента, стен и крыши, это еще и целый комплекс коммуникаций и систем, обеспечивающих нормальный режим работы сотрудников предприятия в производственных помещениях.

Важным аспектом для выбора вида переустройства здания, сооружения становятся его классификационные признаки. По своему назначению промышленные здания принято разделять на:

- производственные (заводы, фабрики),
- энергетические (электростанции),
- складские,
- подсобные.

Производственные здания - здания, используемые непосредственно для организации и размещения производства. В свою очередь производственные здания делятся на четыре подгруппы:

- основные - здания, в которых размещаются производственные цеха;
- энергетические - энергоблоки различных типов электростанций (ТЭС, ГЭС, АЭС, ГеоТЭС и др.), электро- и трансформаторные подстанции, котельные и т. д.;
- транспортно-складского хозяйства - стоянки напольного промышленного транспорта, гаражи (депо, в т.ч. пожарные), хранилища расходных материалов (сырья) и готовой продукции;
- вспомогательные - административные (офисные) помещения, столовые, медпункты, бытовки и т. д.

Кроме того здания различают по их конструктивной системе. Несущие конструкции должны обеспечивать прочность, жесткость и устойчивость как здания в целом, так и его отдельных частей под действием постоянных и временных (климатических, сейсмических и

пр.) нагрузок. Ограждающие конструкции отделяют внутренний объем здания от внешней среды и разделяют помещения здания. Наряду со своим прямым назначением - обеспечением теплозащиты, огнестойкости, звукоизоляции и т.п., ограждающие конструкции также должны обладать необходимым запасом прочности и жесткости. Именно поэтому все ограждающие конструкции являются одновременно и несущими, но не наоборот.

Наиболее распространенными источниками энергоснабжения здания ПП является электро- и теплоэнергия. Источниками энергоснабжения служат городские и районные теплоцентрали. При проектировании зданий предусматриваются вводы для приема систем энергоносителей (для горячего водоснабжения отопления и вентиляции). Также здание включает инженерные сети и функциональное обеспечение, необходимые для их эксплуатации, такие как:

- внутренние газопроводная, водопроводная и канализационная сети со всеми устройствами;
- система отопления, включая котельную установку для отопления (в том случае если она расположена непосредственно в самом здании);
- внутренняя сеть силовой и осветительной электропроводки со всей осветительной арматурой;
- внутренние сигнализационные и телефонные сети;
- вентиляционные устройства общесанитарного назначения;
- подъемники и лифты.

Замена конструкции здания ПП в рамках его модернизации может существенно изменить несущую способность здания, а, следовательно, не всякое производство после проведения модернизации может быть размещено в здании с такой конструкцией.

Изменение технологии строительства при модернизации также вносит свои особенности в функционирование здания, сооружения. Будь то сборные, сборно-монолитные, монолитные или составленные из мелкоштучных элементов здания, каждая технология имеет свои достоинства и недостатки при режимах эксплуатации, соответствующих виду размещаемого в здании ПП.

Под технологической платформой ПП будем понимать набор технологий, который используются при создании продукции ПП. В технологическую платформу могут быть включены все отдельные важные моменты, которых в процессе производства продукции

возможны к изменению. К примеру, такие фирмы как Бош и Сименс предлагают наборы организационно-технологических решений, построенных на единых технологических принципах и ориентированных на сопровождение всех возможных функций здания, сооружения. Подобная технологическая платформа включает полное оснащение всех помещений здания, кабельную инфраструктуру, определяет содержание служебных помещений, а также расположение и размеры ниш в корпусе здания. Именно технологическая платформа является основой реализации процесса управления функционированием здания, формируя посредством используемых технических средств конкретные «удобства», характеризующие соответствие здания функциям ПП, а также количественные параметры эксплуатационного качества здания, сооружения. Технология достижения такого соответствия содержится в еще одной трактовке словосочетания «технологическая платформа», которое включает аспект направленности деятельности на инновационное развитие. Согласно работе [8]: «...Технологические платформы являются новой коммуникационной площадкой для обсуждения важнейших проектов технологического развития, для выработки и реализации долгосрочных приоритетов в масштабах экономики страны на основе общего видения модернизации существующих и формирования новых секторов экономики, а также инструментов влияния на скорость распространения перспективных технологий во всех сферах жизни общества». Объединяя возможности науки и бизнеса на всех этапах цикла разработки и производства инновационной продукции, технологические платформы становятся основой формирования тематических направлений, в рамках которых государством будет осуществляться выработка приоритетов в проведении различных научно-исследовательских работ, результаты которых планируются к внедрению в производство.

Таким образом, технологическую платформу ПП можно определить как подсистему ОМКОМ ПП, содержание технологий в которой выверено в процессе договоренности всех заинтересованных сторон в производстве продукции, в том числе и потребителей.

Оборудование здания ПП – подсистема ОМКОМ ПП, обеспечивающая реализацию функций в форме услуг.

Инженерное оборудование зданий составляют санитарно-технические системы и приборы водоснабжения (горячего и

холодного), отопления, канализации и вентиляции (включая кондиционирование воздуха), а также системы электрооборудования и слаботочных сетей телефона, телевидения и радио. Многоэтажные здания помимо этого оборудуются системами вертикального транспорта (лифты) и мусороудаления. В ряде промышленных зданий в связи с их функциональным назначением применяются специальные системы и установки для подачи и использования холода.

Системы и приборы инженерного оборудования разрабатываются на основе требований экономичности, индустриальности и обеспечения комфорта внутренней среды. При этом работа любой из систем должна быть энергетически обеспечена.

Продукция ПП (традиционная и инновационная) – подсистема ОМКОМ ПП, представляющая собой результат использования оборудования ПП в деятельности обслуживающего персонала. Для переустройства ПП, осуществляющего диверсификацию деятельности для выпуска инновационной продукции, важным представляется оценка возможностей оборудования реализовывать новые технологии, а также освоение обслуживающим персоналом использования оборудования с новыми целями.

Показательными являются услуги «умного дома» (интеллектуального здания), обеспечивающие в отличие от традиционных услуг зданий инновационные услуги, в частности услуги управления характеристиками производимой продукции.

Потребитель продукции ПП – ещё одна система ОМКОМ ПП, включающая участников эксплуатационного этапа жизненного цикла промышленной продукции. Получив в собственность продукцию ПП, потребитель добивается от этой продукции соответствия своим требованиям, в том числе, использования по желаемому назначению.

Положительные изменения, возникающие в каждом из системных слоев при их модернизации, повышают капитализацию промышленного предприятия, что важно для включения ПП в инвестиционные процессы.

### **3.2. Модели капитализации промышленных предприятий при их модернизации**

Научно-технический прогресс вносит изменения в деятельность промышленных предприятий. При этом изменения касаются каждого из слоев модели ОМКОМ ПП. Инвестиции в модернизацию

технических и организационных систем в составе слоев модели приводят к капитализации ПП и повышению его стоимости. Представляется возможным рассмотреть инвестиционные вклады инвесторов в ОМКОМ ПП как отдельный объект исследования. При этом возникает модель комплексного объекта инвестирования (КОИ ПП) с разделением потоков инвестиций по отношению к слоям ОМКОМ ПП согласно специализации инвесторов (показано на рисунке 3.2.1).

Модель КОИ ПП была рассмотрена ранее автором в работах [9,10], где была показана зависимость уровня переустройства слоев ПП, организационных и технических изменений и их глубины от инвестиций в слой модели.



**Рисунок 3.2.1. – Схема модернизации слоев модели ОМКОМ ПП**

В нашем случае важным представляется объединение модели ОКОМ ПП и КОИ ПП в комплексный объект капитализации, поскольку по состоянию готовности объектов модернизации к инвестированию и организации инвестиционного пула можно говорить о возможностях капитализации ПП.

На рисунке 3.2.2 представлена модель комплексного объекта капитализации ПП (КОК ПП).

Анализ работ по инвестированию в строительство зданий и сооружений ПП позволяет получить следующие ограничения модели КОК ПП, связанные с наличием на переустраиваемых территориях расположения ПП, как правило, зданий жилого и нежилого фондов, сооружений, в которых размещаются торговые, медицинские, физкультурно-оздоровительные, административные и другие организации, характеризующиеся непрерывный циклом производства услуг и не подлежащие выводу с переустраиваемой территории ПП.

Их переустройство может заключаться в увеличении на основе инновационных технологий установленной мощности или пропускной способности (производительности), а при необходимости

– и расширении производственных площадей для обеспечения потребности населения переустраиваемой территории в товарах и услугах.

### Комплексный объект капитализации ПП (КОК ПП)

ОМКОМ ПП		КОИ ПП
1. Потребитель продукции ПП	↔	Инвестор 7
2. Продукция ПП (традиционная и инновационная)	↔	Инвестор 6
3. Оборудование зданий, сооружений ПП	↔	Инвестор 5
4. Технологическая платформа ПП	↔	Инвестор 4
5. Здания и сооружения ПП	↔	Инвестор 3
6. Инженерные и транспортные сети и системы коммуникации зданий и сооружений на территории расположения ПП	↔	Инвестор 2
7. Территория расположения ПП (географическое положение, природные ресурсы, климат, человеческие ресурсы и др.)	↔	Инвестор 1

**Рисунок 3.2.2. – Совмещение моделей ОМКОМ ПП и КОИ ПП в КОК ПП**

Тем самым, инвестиции в модернизацию слоев ОМКОМ ПП приводят к изменению функционирования в других слоях, что как следствие, требует переустройства (и, соответственно, инвестирования) других слоев модели. Таким образом, эффективное инвестирование в переустройство территорий требует реализации гармоничного подхода их капитализации и индустриального подхода в их эксплуатации, ориентированного на повышение качества жизни населения – потребителей услуг территории.

В настоящее время сложилась специализация инвесторов в модернизацию слоев ОКОМ ПП. Рассмотрим каждого из представителей субъектов модернизации ПП с точки зрения их интересов в результате инвестирования.

Инвестор 1 - элемент КОИ ПП, представленный группой субъектов модернизации ПП, специализирующихся на территориальных инвестициях. К таким инвесторам может быть отнесено государство, имеющее цели развития территорий. Соинвесторами могут стать коммерческие структуры, имеющие

собственные проекты по строительству ПП на данной территории, в том числе с технологиями «отверточной» сборки.

В развитых странах опыт переустройства и реконструкция территорий имеет более чем вековую историю [3]. В результате там сложился достаточно эффективный механизм привлечения инвестиций для решения проблем развития территорий. В России инвестиционная составляющая до настоящего времени не стабилизировалась. Причина может быть выявлена на примере использования разработанных нами моделей модернизации. На наш взгляд, такой причиной является отсутствие полной картины изменений, которые несет реализация проектов модернизации отдельных слоев ОМКМ ПП. Это, в свою очередь, не дает возможности определиться в полном объеме инвестиций, требуемых для модернизации ПП в составе комплексного объекта капитализации промышленного предприятия (КОК ПП) [3]. И в результате - не позволяет планировать обустройство территорий услугами, гарантирующими возврат инвестиций.

Инвестор 2 - элемент КОИ ПП, представленный группой субъектов модернизации ПП, специализирующихся на ресурсном благоустройстве территорий: обеспечении водой, газом, электроэнергией и т.д. В результате реализации отдельных проектов по созданию инженерных и транспортных сетей и систем коммуникаций территория впрок подготавливается к активной застройке, в том числе заданиями и сооружениями ПП. К таким инвесторам может быть отнесено государство, имеющее цели освоения собственных территорий. Примером таких проектов может служить строительство «транзитной» железной дороги на территории, с отсроченными проектами развертывания процессов индустриализации территории в рамках стратегического планирования ее развития.

Соинвесторами в создании инженерных и транспортных сетей и систем коммуникаций могут стать коммерческие структуры, имеющие собственные проекты по строительству таких сетей и систем на данной территории с учетом реализации федерального проекта ее освоения. Примером таких соинвесторов могут выступать операторы сотовой связи. Также, соинвесторами в создании инженерных и транспортных сетей и систем коммуникаций, могут стать сообщества жителей и арендаторов территории, имеющие собственные планы по закреплению на конкретной территории.

Инвестор 3 - элемент КОИ ПП, представленный группой субъектов модернизации ПП, специализирующихся на строительных инвестициях. Здания и сооружения конкретного ПП строятся по инвестиционным проектам, согласованным в рамках частно-государственного партнерства, т.е. в данном случае инициатива в партнерстве передается в частные руки. Если частного партнера найти не удастся, государство традиционно привлекает к строительству бюджетные и человеческие ресурсы в рамках решения государственной задачи.

Инвестор 4 - элемент КОИ ПП, представленный группой субъектов модернизации ПП, специализирующихся на инвестициях в развитие технологий. Десять лет назад Европа сформулировала определение и начала развивать «технологическую базу» промышленности. Вслед за формированием этой основы модернизации ПП были уточнены направления развития критических технологий в нашей стране, созданы пулы предприятий и организаций, специализирующихся на инвестициях в ту или иную технологию из имеющегося списка. Вхождение в такие пулы сопровождается приоритетной поддержкой со стороны государства, что позволяет характеризовать частных инвесторов такого пула, как участников государственно-частного партнерства. Из формулировки названия партнерства следует, что инициатива в партнерстве принадлежит государству. Если разработка не входит в список критических технологий, то предприниматели разрабатывают эту технологию самостоятельно как частную задачу, либо с привлечением научных фондов в качестве партнеров.

Инвестор 5 - элемент КОИ ПП, представленный группой субъектов модернизации ПП, специализирующихся на инвестировании в производство оборудования. Преимущественно это частные инвесторы, первично проинвестировавшие разработку оборудования для «собственных нужд», а после освоения технологии применения такого оборудования, вкладывающие инвестиции в его модернизацию (или в аналогичные разработки) другими производителями. Примером может служить коорпорация Сименс, которая внедрила разработку «интеллектуального здания» в своих офисах, на основе опыта эксплуатации усовершенствовала технологию и сейчас предлагает это решение другим потребителям как инновационный продукт.

Инвестор 6 - элемент КОИ ПП, представленный группой субъектов модернизации ПП, специализирующихся на инвестициях в создание и продвижение продукции (традиционной и инновационной). К таким инвесторам может быть отнесено государство, обеспечивающее сбыт продукции в рамках традиций и стратегии плановой экономики или сами производители товара, привлекающие для продвижения продукции предприятия и организации, специализирующиеся в сфере деятельности реализации и продаж.

Инвестор 7 - элемент КОИ ПП, представленный группой субъектов модернизации ПП, специализирующихся на создании положительного образа ПП и его продукции у потребителя, способствующего потреблению товара и услуг ПП.

Таким образом, сложившаяся специализация инвесторов позволяет составлять по каждому проекту модернизации ПП пул, охватывающий все изменения в составе слоев модели ОМКОМ ПП и формировать взаимоотношения инвесторов в составе модели КОК ПП. Рассмотрим возможности использования созданных моделей модернизации ПП на примерах.

### **3.3 Применение моделей модернизации промышленных предприятий для формирования обоснованных экономических решений инвесторов**

Инвесторы, представленные в модели КОИ ПП, для формирования экономически обоснованных решений, должны четко представлять себе готовность объекта к инвестициям. Такая готовность может быть определена по состоянию заполнения всех позиций модели КОИ ПП по отношению к слоям модели ОМКОМ ПП. Недостаточное обеспечение инвесторами слоев модели может неблагоприятно влиять на реализацию инвестиционного проекта каждого из участников в отдельности. Рассмотрим применение моделей модернизации промышленных предприятий на примере проектов модернизации ПП на основе технологий «интеллектуального здания», инновационного кластера и CALS-технологий.

#### *3.3.1 Применение модели модернизации промышленных предприятий для внедрения технологий «интеллектуального здания»*

Под интеллектуальным зданием (ИЗ) понимается здание, в котором все инженерные и информационные системы интегрированы

в единую систему управления [11-13]. Такая интеграция позволяет контролировать поступление, прохождение и выход ресурса из здания, сооружения и территории, на котором эти объекты расположены [14]. ИЗ реализует для ПП следующие возможности:

- управление энергопотреблением оборудования (по различным инженерным системам возможно снижение затрат до 60%);
- управление электроосвещением;
- управление аварийными ситуациями (отключение электропитания при замыкании, отключение водоснабжения при протечке воды и др.);
- автоматическое уведомление о нештатных ситуациях;
- хранение, анализ и визуализация данных о функционировании здания;
- напоминания по e-mail или SMS о проведении регламентных работ;
- доступ к ручному управлению характеристиками здания и оборудованием с мобильных устройств;
- интеграция с глобальными ERP и BI системами заказчика;
- выполнение требований ряда стандартов, в том числе ИСО-9002.

Кроме того, технологии ИЗ позволяют реализовывать различные сценарии взаимодействия инженерных систем для достижения оптимального управления функционированием ПП. Например, существуют программно «отработанные» сценарии:

- настройка системы отопления здания к началу рабочего дня;
- управление автоматическим переходом в энергосберегающий режим при отсутствии людей в здании;
- управление работой вентиляционной установки в зависимости от температуры в помещениях здания, количества людей в помещении, качества воздуха и др.

Для случая ПП технология ИЗ ориентирована на организацию функционирования всех автоматизированных систем ПП и обеспечение требуемых условий деятельности всех работников ПП. Для этого все системы автоматизации ПП (АСУП, АСУТП, АСПР, САПР, АСНИ и др.) также могут быть объединены на основе ИЗ. То есть, можно получить «промышленное» ИЗ с оптимальным многоцелевым управлением. Таким образом, актуальность внедрения технологий «интеллектуального здания» (ИЗ) в функционирование ПП определена требованиями производителя к комфортности,

безопасности и экономичности процесса производства продукции [11]. В тоже время, за счет внедрения ИЗ можно добиться повышения производительности труда, улучшить услуги ПП, повысить качество производимых товаров и услуг [13].

Дополнительными преимуществами модернизации здания в интеллектуальное здание являются:

- возможность сертификации здания по LEED и BREEAM;
- сокращение штата обслуживающего персонала;
- снижение риска аварийных ситуаций;
- уменьшение страховой премии;
- повышение привлекательности объекта для арендаторов;
- прозрачность операционных процессов;
- получение детальной информации о функционировании здания

в наглядном виде.

Внедрение технологий ИЗ в рамках модернизации ПП затронет ряд слоев модели КОК ПП. На рисунке 3.3.1 слои модели КОК ПП, задействованные во внедрении ИЗ, выделены тональной подсветкой. Инженерные и транспортные сети и системы коммуникаций зданий и сооружений ПП (слой 6) охвачены автоматизированной системой контроля и управления. За счет оптимальности управления получают при этом стабильное функционирование составляющих слоев 2,3,4,5 ОМКМ ПП.

Функциональное состояние каждого из этих слоев системного объекта переустройства (без слоя «потребители») определяется с помощью соответствующих датчиков, определяющих режимы функционирования организационно-технических систем в составе каждого слоя. Мониторинг этого состояния позволяет выбрать вид переустройства как для каждого слоя в отдельности, так и для объединения этих слоев в составе системного объекта ОМКМ ПП. При последующих модернизациях ПП, результаты мониторинга становятся основанием для подбора оптимального режима функционирования ПП. Принято считать, что модернизация ПП на основе технологий ИЗ требует инвестиций в оборудование зданий, сооружений (слой 3), однако с нашей точки зрения, оптимальный режим работы ПП может быть достигнут только переустройством всех слоев, задействованных во внедрении технологий ИЗ с соответствующим привлечением инвесторов. Наиболее интересна позиция инвестора 7, как готовящего потребителя к использованию продукции ПП.

### Комплексный объект капитализации ПП (КОК ПП)

ОМКОМ ПП	КОИ ПП
1.Потребитель продукции ПП	Инвестор  7
2.Продукция ПП (традиционная и инновационная)	Инвестор  6
3.Оборудование зданий, сооружений ПП	Инвестор  5
4.Технологическая платформа ПП	Инвестор  4
5.Здания и сооружения ПП	Инвестор  3
6.Инженерные и транспортные сети и системы коммуникации зданий и сооружений и территории расположения ПП	Инвестор  2
7.Территория расположения ПП (географическое положение, природные ресурсы, климат, человеческие ресурсы и др.)	Инвестор  1

**Рисунок 3.3.1. – Модель модернизации ПП за счет внедрения технологий «интеллектуального здания»**

Здесь важным представляются гарантии производителя в части безопасности и качества продукции за счет автоматизированного контроля условий создания продукции. Инвестирование в системный слой 7 ОМКОМ ПП, тем самым выполняет важную миссию по подготовке потребителя к пониманию сущности результата научного прогресса, каковым является ИЗ, и подготавливает потребителя к затратам на современную полезную продукцию.

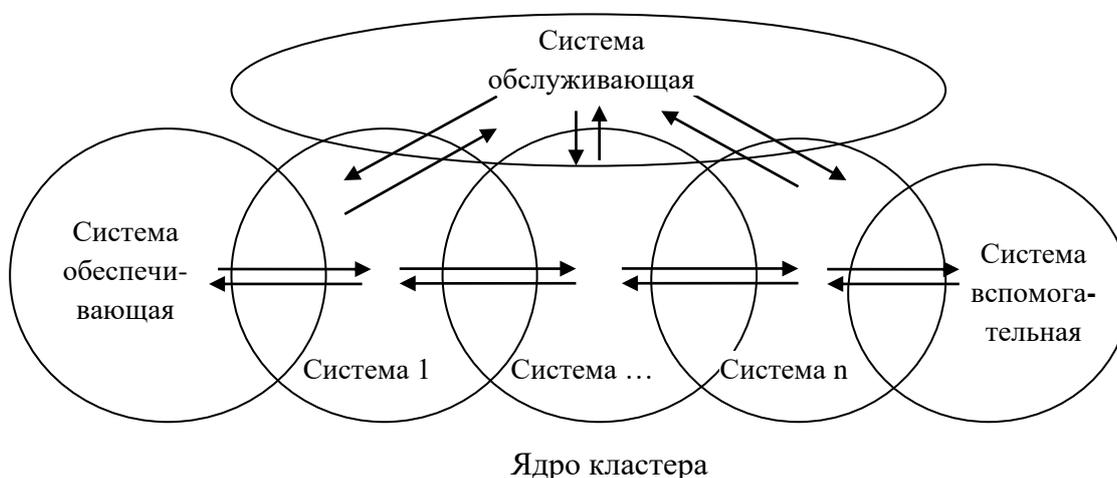
#### *3.3.2 Применение модели модернизации промышленных предприятий для внедрения инновационного кластера*

Кластерный подход представляет собой форму территориально-отраслевой организации производства, обуславливающей синергетический эффект взаимодействия с научными и проектными институтами при заинтересованном участии государственных и муниципальных органов управления [15]. Под кластером в работе [16] понимают концентрацию позитивно взаимодействующих

объектов, расположенных вблизи друг от друга. Территориальный кластер в работе [17] рассматривается как механизм повышения уровня разделения труда и, вследствие этого, улучшения качества жизни на местах. Более развернутое определение территориального кластера принято Министерством экономического развития РФ: «Под территориальным кластером понимается совокупность размещенных на ограниченной территории предприятий и организаций (участников кластера), которая характеризуется наличием:

- объединяющей участников кластера научно-производственной цепочки в одной или нескольких отраслях (ключевых видах экономической деятельности);
- механизма координации деятельности и кооперации участников кластера;
- синергетического эффекта, выраженного в повышении экономической эффективности и результативности деятельности каждого предприятия или организации за счет высокой степени их концентрации и кооперации» [18].

Традиционно в кластере выделяют четыре составляющие: «ядро» кластера, «обеспечивающую», «обслуживающую» и «вспомогательную» составляющие [19]. Схема кластера приведена на рисунке 3.3.2. [20].



**Рисунок 3.3.2. - Схема кластера**

Ядро кластера формируют компании-производители основной продукции (системы от 1 до n), представляющей инновацию. Прочие компании, входящие в кластер располагаются вокруг этого ядра в виде инфраструктуры. Обеспечивающие (дополнительные) виды деятельности выполняют компании, функционирование которых направлено на реализацию деятельности основных производителей. К

данным компаниям относятся компании-поставщики всех видов ресурсов, необходимых для функционирования кластера. Обслуживающая система включает компании, выполняющие сервисное обслуживание основных компаний-производителей кластера. В вспомогательную систему входят компании, наличие которых является желательным для достижения экономического успеха кластера. В частности, к таким системам может быть отнесена система маркетинга инновационной продукции кластера. Объединение систем формирует кластер как большую систему с длинной цепочкой подготовки продукции к реализации. Синергия такого кластера реализуется за счет объединения ресурсов систем-участников, формирующихся как их «силы» и может быть определена как «системная» синергия.

Модернизация ПП, входящего в состав ядра кластера, затронет все слои модели КОК ПП. На рисунке 3.3.3 слои, задействованные в модернизации ПП, выделены тональной подсветкой.

ОМКОМ ПП	КОИ ПП
1.Потребитель продукции ПП	Инвестор 7
2.Продукция ПП (традиционная и инновационная)	Инвестор 6
3.Оборудование зданий, сооружений ПП	Инвестор 5
4.Технологическая платформа ПП	Инвестор 4
5.Здания и сооружения ПП	Инвестор 3
6.Инженерные и транспортные сети и системы коммуникации зданий и сооружений и территории расположения ПП	Инвестор 2
7.Территория расположения ПП (географическое положение, природные ресурсы, климат, человеческие ресурсы и др.)	Инвестор 1

**Рисунок 3.3.3. – Модель модернизации ПП в составе инновационного кластера**

Поскольку территория является «общей» для предприятий и организаций кластера, этот слой модели ОМКОМ ПП и необходимо использовать для интеграции инженерных и транспортных сетей и систем коммуникаций зданий и сооружений этих предприятий и организаций в единую систему.

Соответственно инвесторы 1 и 2 слоев 6 и 7 инвестируют в модернизацию своих участков территорий, согласовывая технические

условия в местах стыков труб и кабелей инженерных и других сетей, либо, договорившись между собой, выступают в пуле как единый инвестор общего проекта сетей и систем кластера. Модернизация слоя «Здания и сооружения» имеет разных инвесторов, поскольку этапы производства даже единой продукции кластера могут существенно отличаться по требованиям к условиям проведения работ и требовать помещения (здания) различного типа. В качестве примера можно назвать «чистые помещения» для электронного оборудования изделий и цеха для сборки изделий с установкой этого оборудования в технические изделия.

Модернизация используемых технологий в слое «технологическая платформа ПП» при вхождении ПП в состав кластера согласована изначально общей основной продукцией участников кластера и требует единого (объединенного) инвестора. Слой «оборудование зданий, сооружений ПП» модели ОМКОМ ПП в зависимости от условий договоренности между участниками кластера о долях в прибыли от реализации продукции может иметь как различных инвесторов, так и единого.

Модернизация слоя «Продукция ПП (традиционная и инновационная)» в связи с обязательным согласованием позиций инвесторов о выпуске продукции и долях в прибыли, направляемых на возврат инвестиций, имеет единого (объединенного) инвестора.

Модернизация слоя «Потребитель продукции ПП» в силу участия в изготовлении продукции нескольких предприятий требует общей рекламы кластера как изготовителя новой продукции. Для такого продвижения продукта нужен единый (объединенный) инвестор. Однако в том случае, если промышленное предприятие, входящее в кластер, стало источником модернизации основного продукта кластера, но в процессе функционирования сформировало полуфабрикат основного продукта как инновацию, для продвижения такого результата работы ПП требуется отдельный инвестор.

### *3.3.3 Применение модели модернизации промышленных предприятий для внедрения CALS-технологий*

CALS-технологии – перспективное направление, имеющее целью повышение производительности труда и качества продукции промышленных предприятий. В тоже время CALS-технологии призваны значительно сократить сроки ввода в производство новых изделий. CALS – это аббревиатура из первых букв английских слов

(Continuous Acquisition and Lifecycle Support), что переводится как «непрерывная информационная поддержка поставок и жизненного цикла (продукции)».

Согласно работе [21] ПП, внедрившие CALS-технологии, получают следующие возможности:

- сокращение затрат и трудоемкости процессов технической подготовки и освоения производства новых изделий;
- сокращение периода вывода новых конкурентоспособных изделий на рынок;
- сокращение доли брака и затрат, связанных с внесением изменений в конструкцию;
- увеличение объемов продаж изделий, снабженных электронной технической документацией (в частности, эксплуатационной) в соответствии с требованиями международных стандартов;
- сокращение затрат на эксплуатацию, обслуживание и ремонты изделий («затрат на владение»).

CALS - это принятая в качестве нормы на отдельном ПП совокупность принципов и технологий информационной поддержки жизненного цикла продукции на всех его стадиях, основанная на использовании единого информационного пространства (интегрированной информационной среды). То есть на предприятии создается и закрепляется система договоренностей:

- включающая единообразные способы управления процессами и взаимодействия всех участников жизненного цикла продукции;
- соответствующая требованиям международных стандартов, регламентирующих правила управления и взаимодействия преимущественно посредством электронного обмена [21].

На рисунке 3.3.4 слои модели КОК ПП, задействованные во внедрении CALS-технологий выделены тональной подсветкой. Внедрение CALS-технологий в рамках модернизации ПП затронет ряд слоев модели КОК ПП. В слое «Инженерные и транспортные сети и системы коммуникаций зданий и сооружений ПП» (слой 6) и в слое «Здания и сооружения ПП» (слой 5) организационные составляющие в рамках модернизации охватывают системой параллельного инжиниринга ((Concurrent Engineering) - методология организации работ по одновременной разработке изделия, производственной среды, способов и средств поддержки эксплуатации).

ОМКОВ ПП	КОИ ПП
1. Потребитель продукции ПП	Инвестор 7
2. Продукция ПП (традиционная и альтернативная)	Инвестор 6
3. Оборудование зданий и сооружений ПП	Инвестор 5
4. Технологическая платформа ПП	Инвестор 4
5. Здания и сооружения ПП	Инвестор 3
6. Инженерные и транспортные сети и системы коммуникации зданий и сооружений и территории расположения ПП	Инвестор 2
7. Территория расположения ПП (географическое положение, природные ресурсы, климат, человеческие ресурсы и др.)	Инвестор 1

**Рисунок 3.3.4. – Модель модернизации ПП за счет внедрения CALS-технологий**

Слой 4 (Технологическая платформа ПП) модернизируют на основе принципа интегрированной логистической поддержки - системной организации постпроизводственных процессов жизненного цикла продукта ПП. Организационные составляющие в составе слоя 3 (оборудование зданий и сооружений ПП) и слоя 2 (продукция ПП традиционная и инновационная) в условиях применения CALS охватывают безбумажным обменом данных с использованием электронной подписи, проводят анализ и реинжиниринг бизнес-процессов. В результате продукция ПП должна соответствовать нормативной базе включающей международные и национальные стандарты.

Организационная составляющая всех задействованных слоев модели КОК ПП для реализации CALS-технологии должна состоять из многопрофильных рабочих групп, включающих в свой состав экспертов различных специальностей. То есть за счет нормирования управления организационных составляющих получают стабильное функционирование составляющих слоев 2,3,4,5 ОМКОВ ПП.

Важным моментом для выявления инвесторов модернизации ПП за счет внедрения CALS-технологий является тот факт, что для потребителя эта модернизация представляется нужной самому ПП для организации его собственной работы, а не для потребителя. То, что конечный продукт получится более качественным – это

гипотеза. Поскольку нельзя гарантировать, что, даже если удастся повысить производительность труда и сделать продукт качественным, получится обеспечить сохранность достигнутого во времени. Но такая модернизация, безусловно, важна самому ПП для достижения собственных стратегических целей. При последующих модернизациях ПП становятся важными результаты мониторинга соблюдения норм, введенных CALS-технологиями - чем точнее соблюдение норм, тем выше производительность труда и качество продукции ПП.

Поскольку реализация CALS-технологий в практическом плане предполагает организацию единого информационного пространства, объединяющего автоматизированные системы, предназначенные как для эффективного решения задач инженерной деятельности, так и для планирования и управления производством и ресурсами предприятия инвесторы с номерами от 2 до 6 должны представлять весь проект модернизации, т.е. выступать единым инвестором. Причем такой инвестор должен быть уверен, что внедрение CALS приведет к существенной экономии и получению дополнительной прибыли, повышению конкурентоспособности предприятия и качества его продукции.

#### **Список использованной литературы:**

1. Сальва А.Г. Имущественный комплекс промышленного предприятия: методические основы формирования организационно-экономического механизма управления. // дисс. канд.эконом. наук, 2008. - 164с.
2. Мохов А.И. Системотехника и комплексотехника строительного переустройства. // Переустройство, Организационно-антропотехническая надежность строительства - М.: СвР-АРГУС, 2005. – С.129-163.
3. Светлаков В.И., Мохов А.И. Модель цикла комплексного развития территории / Интернет-журнал «Науковедение», - М., №2(11) 2012г. – 0421100136
4. <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0003/>
5. США возвращают заводы домой. <http://topwar.ru/47414-sshavozvraschayut-zavody-domoy.html> 6.
6. Шестов А.Г., Ожерельев Е.В. Бизнес-инкубаторы как средство формирования регионального инновационно-промышленного кластера/ Интернет-журнал «Науковедение» №2(15), 2013.

7. ОРГИ и ШАГ на стратегической сессии по инновационной реконструкции в Ступино.

[http://invest.mosreg.ru/novosti/?ELEMENT\\_ID=808](http://invest.mosreg.ru/novosti/?ELEMENT_ID=808)

8. <http://innovation.gov.ru/taxonomy/term/546>

9. Мохов А.И., Аристова Л.В., Артамонова Л.С., Кострюкова Н.Н. Оценка возможностей компании, получившей инвестиции для обустройства комплексного объекта инвестирования новыми функциями // Вестник Государственного Университета Управления: сер. Развитие отраслевого и регионального управления. № 11(6) - 2008. - С.17-19.

10. Аристова Л.В., Мохов А.И., Гончаренко Л.П. Комплексный объект инвестирования в сфере физической культуры и спорта // Вестник Государственного Университета Управления: сер. Развитие отраслевого и регионального управления. № 6(6) - 2007. - С.41-42.

11. Теодорович Н.Н., Латышев Г.В., Викулин Д.Ю., Мохов А.И. Переустройство интеллектуальных зданий // Управление инвестиционно-строительным и жилищно-коммунальным комплексами: Международный сб. науч. трудов / Под ред. д-ра техн. наук, проф. В.О. Чулкова. – М.: МГ АКХИС, 2010. – С. 277-285.

12. Силуянов А.В., Мохов А.И. Переустройство функций зданий с применением информационных технологий «интеллектуального здания» // Электротехнические и информационные комплексы и системы. – 2011, №4 (т.7). - С.41-44.

13. Мохов А.И. Инфографическое моделирование возведения и переустройства интеллектуальных многоэтажных зданий // Переустройство, Организационно-антропотехническая надежность строительства - М.: СВР-АРГУС, 2005. – С.105-128.

14. Мохов А.И., Светлаков В.И., Мохова Л.А. Интеллектуализация сферы жизнедеятельности как средство формирования ноосферы В.И. Вернадского // Вестник РАЕН. 2015. Т. 15. №1. С. 31-40

15. [https://ru.wikipedia.org/wiki/Кластер\\_\(экономика\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Кластер_(экономика))

16. Голубкова Л.Г. Формирование территориальных кластеров: проектирование или выращивание? / Кластеры и новая парадигма управления: Сборник материалов круглого стола в институте проблем управления РАН // Под ред. Л.Г. Голубковой. – М., 2012, С. 105-118.

17. Хазин М.Л. О территориальных кластерах / Кластеры и новая парадигма управления: Сборник материалов круглого стола в

институте проблем управления РАН // Под ред. Л.Г. Голубковой. – М., 2012, С. 10-12.

18. Официальный сайт Высшей школы экономики, раздел «Российская кластерная обсерватория»: <http://cluster.hse.ru/about>

19. Ефимычев Ю.И., Захаров И.В. Промышленные кластеры и экономический рост / [http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193\\_West\\_econ\\_finans\\_2005\\_1\(7\)/4.pdf](http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2005_1(7)/4.pdf)

20. Мохов А.И. Мохов А.И. Модели «новой теории экономических систем» в условиях применения комплексного подхода // Вестник РАЕН. 2015. Т. 15. №1. С. 69-75

21. Д. Гудков. Информационная поддержка изделия на всех этапах жизненного цикла (CALS «Continuous Acquisition and Lifecycle Support») / URL: [http://www.espotec.ru/art\\_info.htm](http://www.espotec.ru/art_info.htm)

---

## **ГЛАВА 4. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТЕЧЕСТВЕННОГО СЕЛЬХОЗМАШИНОСТРОЕНИЯ**

### **4.1. Состояние и перспективы развития материально-технической базы сельскохозяйственного производства**

Условиями развития рыночной экономики в Российской Федерации являются создание благоприятной среды для деятельности производственных предприятий, рост доходов населения, стимулирование внешнеэкономической деятельности, в первую очередь направленной на продвижение российской продукции на внешние рынки.

Развитие рынка материально-технических ресурсов в сельском хозяйстве и материально-технической базы сельскохозяйственного производства во многом зависит от принципов и методов экономической политики государства. Политика государства последних лет, характеризуется борьбой с инфляцией, созданием дополнительной конкурентной среды, которая обеспечивается за счет вступления России в ВТО, усилением налогового пресса, административного вмешательства в деятельность предприятий реального сектора экономики.

Такая политика привела к негативным последствиям, которые проявились в замедлении темпов экономического роста, вытеснении продукции отечественного сельхозмашиностроения, роста импортных поставок продуктов питания и техники, снижению предпринимательской активности, в том числе и в сельской местности. Негативными последствиями данной политики являются также рост теневой экономики, коррупции, дифференциация населения по уровню доходов, увеличение безработицы, понижение качества жизни.

Резкое изменение внешнеэкономической обстановки произошедшее в 2014-2015 годах в форме противостояния между Востоком и Западом, разрастания обоюдных санкций, снижения цен на энергоресурсы, девальвация рубля вынудило правительственные структуры уделить больше внимания отечественной промышленности. Падение цен на нефть и другие сырьевые ресурсы привели к значительному уменьшению поступлений в федеральный бюджет и его дефициту.

Объективно возникла необходимость в импортозамещении продукции машиностроения и развитии сельскохозяйственного производства. Однако, отечественные предприятия машиностроения и, в частности, сельхозмашиностроения за годы стихийного рынка утратили свой технический потенциал и без широкомасштабной модернизации не способны наладить производство современных машин и оборудования.

Действующий экономический механизм рынка материально-технических ресурсов сформировался в условиях нарастания диспаритета цен на продукцию сельского хозяйства и ресурсопоставляющих отраслей. Поэтому для него характерны снижение покупательной способности сельских товаропроизводителей и их платежеспособного спроса на ресурсы, усиление монополизации рынка этих ресурсов и рынка заготовок и переработки сельхозпродукции, что привело к тяжелым последствиям для экономики села. Вместе с тем снижалась финансовая поддержка государством процесса ресурсобеспечения аграрного сектора, его субсидирования, кредитования и льготного налогообложения.

Актуальность темы технического переоснащения сельского хозяйства обусловлена значительным отставанием России от основных сельскохозяйственных стран по уровню технического обеспечения АПК.

По количеству зерноуборочных комбайнов на 1 тыс. га посевов зерновых в настоящее время Россия уступает США примерно в 5 раз, Германии - в 9 раз. За пределами установленного амортизационного срока эксплуатируется: 73% тракторов, 59% зерноуборочных комбайнов, 56% кормоуборочных комбайнов. Ежегодные затраты сельхозпроизводителей на обслуживание устаревшей сельхозтехники составляют не менее 60 млрд. рублей, в том числе около 25 млрд. рублей приходится на закупку запчастей и агрегатов.

Несмотря на острую потребность обновления машинно-тракторного парка РФ, показатели Государственной программы в 2008-2014 гг. по поставкам сельхозтехники не выполнялись (сельхозтоваропроизводителями было недополучено более 100 тыс. единиц сельхозтехники, в том числе 68 тыс. тракторов, 24 тыс. зернокомбайнов, 10 тыс. кормокомбайнов). Между тем, подчеркнем, что государственная поддержка приобретения сельхозтехники является общемировой практикой и в России данная форма является крайне актуальной [2].

Слабая покупательная способность сельхозпредприятий провоцирует и другой негативный процесс – низкий уровень приобретения новой техники в общем поступлении машин, причем эта закономерность усилилась в 2010-2015 гг.

Так, анализ статистических данных, представленный в таблице 4.1.1, показывает наличие тенденции снижения парка тракторов и комбайнов за период с 1991-2014 гг.

**Таблица 4.1.1. - Парк техники в сельскохозяйственных организациях России, тыс. шт.**

Вид техники	Годы					2014 г. в % к 2008 г.
	1991	2008	2012	2013	2014	
Тракторы	1365,6	364,4	276,2	259,7	247,3	67,7
Комбайны:						
зерноуборочные	407,8	95,9	72,3	67,9	64,6	67,7
кормоуборочные	120,9	24,0	17,6	16,1	15,2	63,3

Источник: данные Росстата

Данные, которые представлены в данной таблице, показывают, что количество тракторов в 2014 году по сравнению с 2008 годом уменьшилось и составило только 67,7%. Аналогичная картина наблюдается и по зерноуборочным и кормоуборочным комбайнам.

В таблице 4.1.2 представлены данные об обновлении парка сельскохозяйственной техники в 2008-2014 годах.

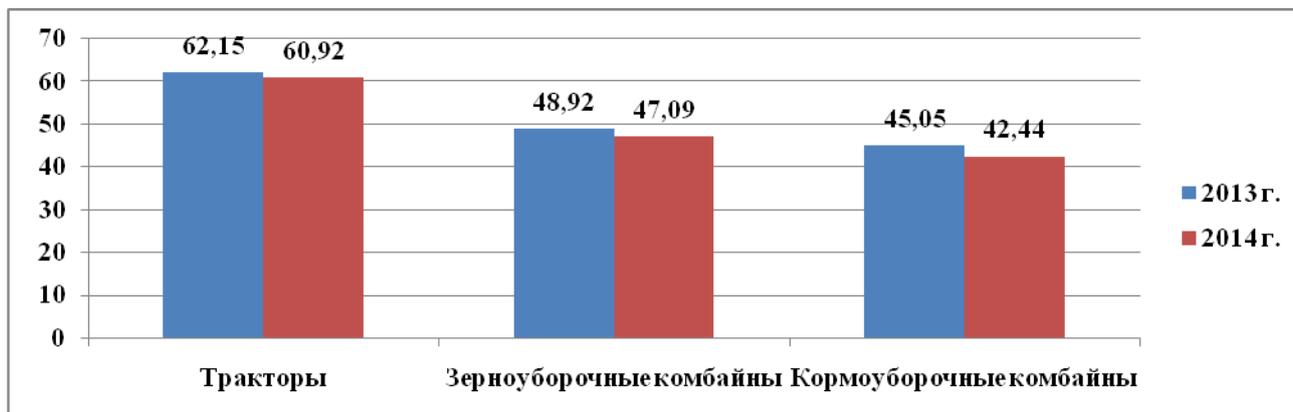
**Таблица 4.1.2. - Поступление и выбытие сельскохозяйственной техники в 2008-2014 годах в РФ**

Вид техники	2008 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Приобретение новой техники, шт.				
Тракторы	13919	9243	7743	7744
Комбайны:				
зерноуборочные	6638	3512	3220	3391
кормоуборочные	1709	831	638	686
Выбытие списанной техники, шт.				
Тракторы	25329	15481	13764	13085
Комбайны:				
зерноуборочные	10252	5270	4614	4342
кормоуборочные	3148	1529	1331	1166

Источник: данные Росстата

Как следует из данных таблицы, наблюдается существенной снижения парка тракторов и зерноуборочных комбайнов, что в дальнейшем неизбежно приведет к потере урожая и дефициту техники.

Экономический анализ, представленный на рисунке 4.1.1, характеризует возрастную структуру парка сельскохозяйственной техники.



**Рисунок 4.1.1. – Удельный вес сельскохозяйственной техники со сроком эксплуатации более 10 лет в Российской Федерации, %**

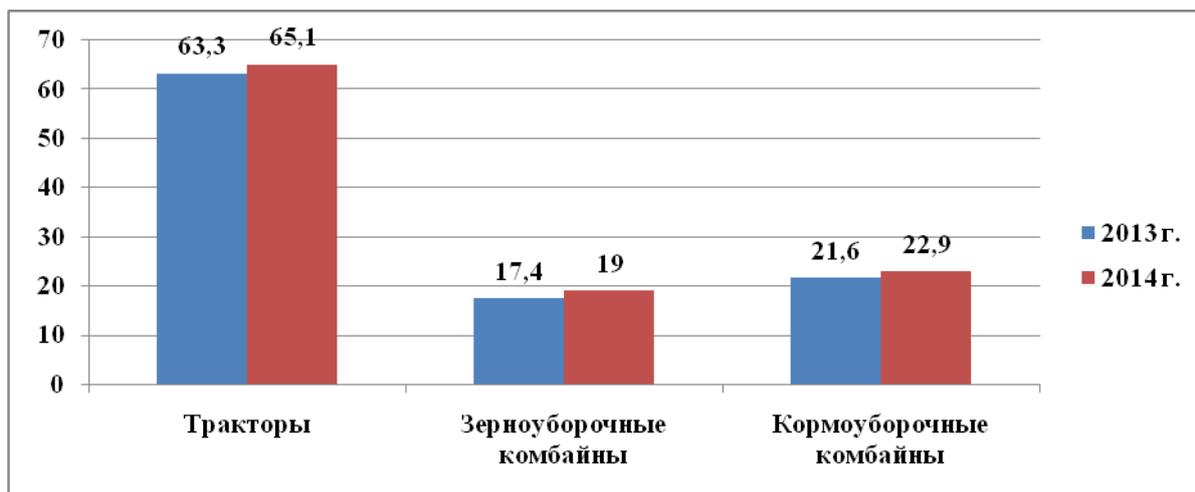
Источник: Национальный доклад «О ходе и результатах реализации в 2014 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы»

По основным видам техники удельный вес машинно-тракторного парка за пределами сроков полезного использования составляет порядка 50 %. Техника старше 10 лет устарела не столько физически сколько морально. Планируемое обновление техники не выполняется. Имеет место значительное отставание контрольных цифр обновления техники от фактических данных.

Важным фактором обеспечения продовольственной безопасности страны является рост поставок отечественной сельской техники и оборудованием. В 2014 г. доля импортной техники в общем количестве сельскохозяйственной техники составила по тракторам 65,1 %, по зерноуборочным комбайнам – 19 % и по кормоуборочным комбайнам – 22,9 % (рис. 4.1.2.).

Как видно из статистических данных рост доли импорта сельскохозяйственной техники продолжается, не смотря на рост цен на данную продукцию.

В России производителями являются: ЗАО «Петербургский тракторный завод», ООО «Владимирский моторно-тракторный завод», ОАО «ТК Волгоградский тракторный завод», ЗАО «Арготехмаш». Кроме этого, созданы совместные предприятия, которые производят современные трактора [3].



**Рисунок 4.1.2. – Доля импортной техники в сельском хозяйстве России в общем количестве сельхозтехники, %**

Источник: Национальный доклад «О ходе и результатах реализации в 2014 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы»

Производителями зерноуборочных комбайнов являются - КЗ «Ростсельмаш» - основной производитель. Помимо данного предприятия комбайны производят – КЗ «Гомсельмаш», осуществляющий сборку комбайнов в городе Брянске «Брянксельмаш»; Компания Claas, осуществляющий сборку комбайнов в Краснодарском крае; ПО «Красноярский комбайновый завод»; и другие.

Наиболее крупными производителями сельскохозяйственного оборудования для посева, внесения удобрений и опрыскивания являются такие заводы, как ЗАО «Евротехника», ОАО «Миллеровосельмаш», ООО «Агро» и др. Данные производители занимаются серийным выпуском не только оборудования для вышеуказанных целей, но и производством навозоуборочных транспортеров, кормодробильных агрегатов, как в ОАО «Реммаш», борон, луцильников, культиваторов и другого навесного оборудования, как в ООО «Сельмаш», ОАО РТП «Петровское» и ОАО «Миллеровосельмаш».

В 2010 г. возникли определенные проблемы в организации лизинга сельхозтехники. Так, в начале года в ОАО «Росагролизинг» произошли организационные изменения. В частности пришло новое руководство фирмой, которое стало резко ужесточать условия выделения техники по лизингу. В качестве ужесточающей меры была введена оплата аванса в 20 % от стоимости машин. Кроме этого, с аграриев стал браться залог в 80 % от остальной их стоимости и др.

ОАО «Росагролизинг» стал требовать разрешенную ранее задолженность по лизинговым платежам.

В настоящее время механизм поставки техники через АО «Росагролизинг» позволяет получать достаточно недорогое финансирование. С другой стороны, учитывая сезонность производства, снижение кредитов может привести к крупному спаду продаж отрасли машиностроения, не взирая, на необходимость сельхозтехники и наличие такого эффективного механизма, как субсидирование. АО «Росагролизинг» указывает, что на 2015 год заложено 200 млн. рублей на приобретение техники для сельскохозяйственных организаций.

Механизм федерального лизинга в сегодняшних условиях остается одним из самых выгодным для обновления парка сельскохозяйственной техники. В целом, несмотря на осложнившуюся экономическую ситуацию, темпы поставки техники в 2015 году были не ниже уровня 2014 года. По итогам 2015 года село получило по лизингу более 4,8 тыс. единиц техники на 13,4 млрд рублей. Это свыше 1,2 тыс. комбайнов, более 900 тракторов, 800 единиц автотехники, более 1,9 тыс. единиц другой техники. Племенных животных и оборудования для ферм – на 1,5 млрд рублей.

В 2015 году уставный капитал компании был увеличен на 2 млрд рублей. Эти средства были направлены на закупку более 800 единиц сельхозтехники.

Кроме того, в 2015 году было реализовано 1 051 единицу сельхозтехники на 783,5 млн рублей 2005-2009 годов выпуска, ранее бывшей в употреблении. Она уже передавалась в лизинг, но была изъята у недобросовестных получателей. Это нормальная, работоспособная техника, но ее стоимость на 30-40% ниже новой, что очень важно для тех хозяйств, которые не могут приобрести новые машины и механизмы.

На 2016 год планируется поставить 4,9 тыс. единиц техники и оборудования.

По программе федерального лизинга АО «Росагролизинг» занимается только отечественной техникой. При этом, АО «Росагролизинг» не только обеспечивает хозяйства техникой, но и поддерживали отечественных сельхозмашиностроителей. Так, в 2015 году с Петербургским тракторным заводом был реализован интересный проект. Суть данного проекта заключается в следующем:

АО «Росагролизинг», с одной стороны, искал клиентов, у которых были старые «Кировцы» и имелись ремонтная база и специалисты, а с другой - предлагал им уникальные условия по лизингу, в том числе приобретение техники без авансового платежа.

В сегодняшних условиях все, что связано с импортной техникой, существенно подорожало. Цена запасных частей повысилась в среднем на 60%, стоимость нормо-часа по обслуживанию этой техники – на 25-30%. Теперь, чтобы отремонтировать двигатель комбайна New Holland, требуется 3,2 млн рублей, а не 1,4 млн. рублей, как раньше. Причем, даже крупные агрохолдинги, которые традиционно отдавали предпочтение зарубежным машинам, постепенно обновляют парк техники за счет отечественных моделей.

Это подтверждают и данные таможенной статистики за 9 месяцев 2015 года. Импорт сельхозтехники за этот период снизился на 42,8%, до \$1,09 млрд., меньше было завезено тракторов и комбайнов.

АО «Росагролизинг» тесно взаимодействует с малым агробизнесом и фермерами. Около 89% лизингового портфеля приходится на малый и средний бизнес. АО «Росагролизинг» с АККОРОм (Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов) заключили соглашение и каждый год увеличивается лимит средств, направляемых на специальную льготную программу для фермеров. В 2015 году он был увеличен в четыре раза – до 200 млн. рублей [12].

Серьезным сдерживающим фактором развития отрасли сельскохозяйственного машиностроения является низкая платежеспособность основной массы сельхозтоваропроизводителей. По данным Минсельхоза России по состоянию на 22.06.2015 г. на 33 региона с критичной инвестиционной долговой нагрузкой приходится 44 % от общего объема инвестиционных кредитов в целом России.

На 20 регионов с низкой и оптимальной долговой нагрузкой приходится треть инвестиционного кредитного портфеля, 47 % выручки российского АПК, 58 % его валовой прибыли. Это свидетельствует об их высокой финансовой устойчивости и высоком потенциале дальнейшего развития.

Экономический кризис больно ударил по крупным отраслям АПК – и, прежде всего, по тракторному и сельхозмашиностроению. В

отраслях произошел серьезный спад, который до сих пор еще полностью не преодолен и последствия которого ощущаются.

В период с 2013 по 2014 год развитие рынка сельскохозяйственной техники происходило в основном за счет роста поставок импортной техники, который оснащались крупные сельскохозяйственные холдинги, в том числе и АПХ «Мираторг».

Однако, в конце 2014 года обстановка несколько изменилась, сказалась значительная девальвация рубля и вызванная этим фактором существенный рост цен на импортную технику. В этих условиях определенные конкурентные преимущества получило отечественное машиностроение, которое способно поставить на рынок отечественную сельскохозяйственную технику значительно не уступающую по качественным характеристикам импортной технике.

#### **4.2. Факторы модернизации предприятий отечественного сельхозмашиностроения**

Производителей сельскохозяйственной техники условно можно разделить на две части – крупные предприятия и средние и небольшие предприятия. К числу крупных предприятий следует отнести КЗ «Ростсельмаш» и Красноярский завод комбайнов, Кировский, Алтайский и Волгоградский тракторные заводы. На их долю приходится 90 % производства тракторов и 93 % комбайнов.

Во вторую группу входят все остальные заводы, не вошедшие в группу гигантов. Эти предприятия производят остальную номенклатуру техники для сельского хозяйства.

Анализируя состояние заводов-изготовителей сельскохозяйственной техники, следует отметить, что около 70 % парка технологического оборудования этих предприятий изношено более чем на 50 %, а средний срок службы станков и оборудования в 2 раза больше нормативного. Большой износ имеющегося оборудования приводит к появлению некачественной продукции.

В этой связи крайне остро стоит проблема модернизации предприятий отечественного сельхозмашиностроения.

Модернизация предприятий отечественного сельхозмашиностроения в настоящее время проводится по двум направлениям. Первое направление предполагает замену старого оборудования на новое и на этой основе налаживание производства высокотехнологичной продукции, не уступающей зарубежным аналогам на уже действующих российских предприятиях. Другой

путь предполагает производство высокотехнологического оборудования в создаваемых на территории Российской Федерации совместных предприятиях.

По первому пути относительно успешно развиваются такие предприятия как: КЗ «Ростсельмаш», ЗАО «Петербургский тракторный завод», ООО «Воронежсельмаш», ЗАО «Машзавод» и другие российские предприятия.

Так, на КЗ «Ростсельмаш» произведена новинка - новый зерноуборочный комбайн RSM 161, который способен убирать при неблагоприятных условиях свыше 2 000 гектаров [6].

В ЗАО «Петербургский тракторный завод» ежедневно с конвейера сходят по 5-6 тракторов «Кировец». В производство были внедрены организационные новинки, в основу которых, положен принцип «бережливого производства». Данный принцип с успехом, уже длительное время опробован в Японии. В Японии его называют философией «кайдзен». Так, на конкретном рабочем месте: каждая гайка или болтик в своей коробке, которая стоит именно там, где должна. Само рабочее место разделено на зоны, а для удобства все вокруг выделено цветами: серым – то, что должно стоять, желтым - то, что можно двигать. В результате внедрения данной новинки рост производительности труда на Петербургском тракторном заводе в 2015 году по сравнению с прошлым годом составил более 30%, а объемы производства увеличились почти в 2 раза [9].

Благодаря помощи Фонда развития промышленности ООО «Воронежсельмаш» было выделено 500 млн. рублей под 5% годовых. Эти деньги были предназначены на реализацию проекта по созданию импортозамещающей сельхозтехники стоимостью более 3 млрд. рублей [7]. Суть данного проекта сводится к разработке и созданию технологического оборудования для обработки и хранения мелкосемянных, зерновых, зернобобовых и масличных культур. Выйти на проектную мощность выпуска завод намерен к 2018 году. В результате оборудование «Воронежсельмаша» будет на 20-30% дешевле зарубежных аналогов и обеспечит «более качественную обработку семян, повышенный уровень всхожести и равномерность сушки». Таким образом, разрабатываемое в рамках импортозамещающего проекта оборудование позволит комплексно оснащать семенные заводы, что будет способствовать поставке качественных семян аграриям [7].

В 2014 году ЗАО «Машзавод» (с. Павловск, Павловского района), входящее в состав некоммерческого партнерства «Алтайский кластер аграрного машиностроения», воспользовалось региональной государственной поддержкой. Полученные деньги предприятие направило на разработку новой импортозамещающей техники и обновление производственного оборудования. Кроме этого, на данном предприятии освоили производство чизельно-дисковых агрегатов, которые также не имеют аналогов в России. Комбинированные чизельно–дисковые культиваторы ЧДА-5 и ЧДА-7 VELES предназначены для основной обработки почвы без оборота пласта на глубину до 30 см, ухода за парами, предпосевной обработки почвы и даже для вспашки целины. Это энергосберегающее, противоэрозионное орудие прекрасно уничтожает сорняки и сохраняет влагу в почве. Таким образом, сельским товаропроизводителям будет поставлена техника, не уступающая западным аналогам, что будет способствовать росту объемов производства и повышению производительности труда [8].

ОАО «АНИТИМ», специализирующееся на производстве почвообрабатывающей техники, произвело новую технику. Культиваторы, бороны - дисковая «Звезда», зубовые - «Победа» и «Мечта». По качеству данная техника не уступает зарубежным аналогам, а по цене – значительно ниже.

Прикамские производители сельхозтехники увеличивают объемы продаж. В 2015 году в Пермском крае сошли с конвейера скоростные упаковщики SPEEDWAY 120. Увеличение объема производства произошло в связи с постоянно растущим спросом на технику со стороны аграриев из Перми и других регионов. Высокоскоростная упаковочная технология позволяет даже в дождливую погоду заготавливать корма высочайшего качества. Кроме того, SPEEDWAY 120 в отличие от обычных машин может одновременно упаковывать несколько рулонов сена. Данный принцип позволяет сократить расход до 60% на пленочную упаковку. Следует отметить, что упаковщикам SPEEDWAY 120 дали высокую оценку аграриям по всей России. Самым большим спросом пользуется продукция предприятий на Камчатке, Дальнем Востоке и Чувашии [11].

Другое направление модернизации предполагает производство высокотехнологического оборудования в создаваемых на территории Российской Федерации совместных предприятиях.

В 2015 году к существующим СП на территории России могут добавиться ещё 3-4 завода.

Однако прибыли не хватает для устойчивого инновационного развития. Так, объем инвестиций крупнейших российских компаний «Ростсельмаш» и КТЗ в 60 раз ниже, чем компании «Джон Дир».

В Российской Федерации обновление технологического оборудования на заводах должно происходить в основном за счет крайне ограниченных собственных источников финансирования. Однако, этих средств недостаточно. Недостаток собственных средств приводит к тому, что обновление оборудования проводится неудовлетворительными темпами и не превышает 2%. Устаревшее оборудование не дает возможность производить современную и качественную технику, что приводит к техническому отставанию от ведущих мировых образцов.

Ставки кредитов российских банков превышают 15%, что значительно снижает возможность приобретения нового оборудования за счет привлечения заемных средств. В то время, как за рубежом эти ставки не превышают 2-6%, что дает возможность зарубежным производителям обновлять парк оборудования значительно более высокими темпами.

Одним из факторов, приводящих к техническому отставанию отечественного сельхозмашиностроения, является низкий уровень научных и конструкторских исследований в данной отрасли. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы слабо финансируются. Уровень финансирования НИОКР, как правило, не превышает 10-12%. Основная масса данного финансирования осуществляется лишь двумя отечественными предприятиями – «Ростсельмаш» и КТЗ. Для сравнения в зарубежных странах более 50 % инвестиций направляется на НИОКР, что позволяет заводам сельхозмашиностроения обеспечивать технический прогресс и занимать уверенные позиции на экспортных и внутренних рынках техники [13].

Несмотря на имеющиеся трудности, отечественное сельхозмашиностроение развивается относительно высокими темпами. По данным заместителя директора Ассоциации «Росагромаш» Дениса Максимкина за шесть месяцев 2016 года численность рабочих мест на российских заводах сельхозмашиностроения выросла на 8%, средняя ежемесячная зарплата на 18%, а налоги в бюджеты всех уровней возросли до

59%». Практически по всем видам сельхозтехники отмечен рост производства. Так, за шесть месяцев 2016 года производство механических и пневматических сеялок выросло в 2,3 раза (988 против 429 до шт.), сеялок точного стали производить на 86% больше (873 против 469 до шт.), полноприводных тракторов произвели на 66,7% больше (949 против 571 шт.), а зерноуборочных комбайнов на 25,2% (2 643 против 2 111 шт.). Похожая ситуация наблюдается в производстве и других видов сельхозтехники – опрыскивателей, культиваторов, пресс-подборщиков, зерноочистительных машин, косилок и др. По его мнению, пренебрегать экономическим ростом, который сейчас наблюдается в отечественном сельхозмашиностроении, как минимум недальновидно. [13].

Таких результатов удалось достичь благодаря не только действию и необходимому финансированию программы в рамках постановления Правительства России №1432. Российские крестьяне сделали свой выбор в пользу отечественной сельхозтехники видя, что по своим техническим параметрам и экономическим результатам она не только не уступает, а превосходит зарубежные аналоги [13].

Одним из драйверов роста отечественного сельхозмашиностроения следует рассматривать экспортный потенциал данной отрасли. По данным «Росагромаша» экспорт сельхозтехники растет. Так, за первое полугодие 2015 года за рубеж было поставлено техники на 3,8 млрд. рублей. Это в два раза больше, чем за прошлый год. Ранее, максимальный экспорт продукции отечественных сельхозмашиностроителей составил 2,7 млрд. рублей – в первом полугодии 2012 и столько же в 2013 году. А вот в январе-июне 2014 года поставки на экспорт напротив упали до 1,9 млрд. рублей [14].

По мнению директора Ассоциации «Росагромаш» Евгения Корчевого рост экспорта связан с повышенным спросом на новые перспективные российские модели, которые успешно конкурируют по цене и качеству с зарубежными аналогами. «Мы видим растущий спрос на российскую продукцию практически на всех рынках – Европы, Азии, Закавказья. И в этом заслуга наших отечественных производителей, которые производят машины, не уступающие по своим техническим характеристикам зарубежным машинам, а по экономическим показателям их даже превосходят» [14].

Так, поставки российской сельхозтехники в Германию, Францию, Болгарию, Турцию, Канаду и Азербайджан за шесть

месяцев 2015 года, по сравнению с аналогичным периодом 2014 года, выросли в три раза и в два раза – в Казахстан, Монголию и Таджикистан, на 30% в Республику Кыргызстан и Венгрию. Снижение наблюдается лишь в одну страну – Белоруссию. За 6 месяцев нынешнего года экспорт сельхозтехники из России сократился на 33% (к аналогичному периоду 2014 года). В Ассоциации «Росагромаш» это объясняют дискриминационным отношением Республики к российской продукции сельхозмашиностроения, административным давлением на белорусских сельхозпроизводителей, которым фактически запретили приобретать российскую сельхозтехнику. Об этом Интернет-порталу ВЛуки.ру рассказали в пресс-службе Российской ассоциации производителей сельхозтехники «Росагромаш». Рост поставок в Европу в Ассоциации «Росагромаш» также связывают с поддержкой Минпромторга России на международной выставке сельхозтехники Агритехника в 2013 году, когда посетители впервые смогли увидеть объединенную российскую экспозицию производителей сельхозтехники с демонстрацией натуральных образцов машин. Именно с этого момента экспорт российских сельхозмашин в Европу стабильно растет. При этом 90% всех поставок в Европейские страны осуществляются при поддержке агентства ЭКСАР.

В Ассоциации «Росагромаш» отмечают, что наиболее востребованы на зарубежных рынках кормо- и зерноуборочные комбайны, энергонасыщенные тракторы, оборудование для очистки и хранению зерна, посевная, почвообрабатывающая и кормозаготовительная техника, запасные части. На сегодняшний день продукция отечественного сельхозмашиностроения востребована в 37 странах мира [14].

Таким образом, имеет место рост объемов поставки сельскохозяйственной техники в страны ближнего и дальнего зарубежья. Существенная часть вырученных средства должна быть направлена на модернизацию и техническое перевооружение отечественного сельхозмашиностроения, тем самым будет сделан существенный задел для наращивания объемов производства современной качественной техники отвечающей мировым стандартам.

### **4.3. Практические аспекты импортозамещения зарубежной сельскохозяйственной техники**

Проведенное исследование показывает, что следует всячески способствовать развитию тенденции, которая прослеживается в 2015 году и заключается в постепенном импортозамещении отечественной сельскохозяйственной техникой. Так по данным ассоциации «Росагромаш» из-за девальвации рубля спрос сдвинулся к отечественной технике. Так, в первом полугодии 2015 года выпуск культиваторов вырос на 27,8%, до 1,58 тыс. штук, плугов на 18%, до 1,2 тыс. штук, борон — на 79%, до 5,8 тыс. штук, и т. д. Импорт тракторов за январь--июнь упал на 50%, до 4 тыс. штук, комбайнов — на 24%, до 1,1 тыс. штук, плугов — на 41%, до 7,7 тыс. штук [10].

Такой рост объясняется рядом факторов. Прежде всего, значительным ростом импортной техники (до 100% стоимости), кроме этого приобретая отечественную сельхозтехнику сельхозтоваропроизводители получают из бюджета субсидию в размере 25-30% (в зависимости от региона), что значительно удешевляет конечную стоимость отечественной техники и экономит деньги сельских товаропроизводителей.

По мнению директора Ассоциации «Росагромаш» Евгения Корчевого рост экспорта связан с повышенным спросом на новые перспективные российские модели, которые успешно конкурируют по цене и качеству с зарубежными аналогами [10].

Кроме данного фактора, отдельные государственные структуры осуществляют поддержку экспорта продукции сельхозмашиностроения. Например, агентство ЭКСАР осуществляет поддержку экспорта в Европу. Таким образом, имеет место пример, когда государственные структуры своими умелыми действиями способствуют росту экспорта отечественной сельскохозяйственной техники.

Российские производители сельхозтехники, готовы активно участвовать в реализации постановления российского правительства от 27 декабря 2012 года «Об утверждении Правил предоставления субсидий производителям сельскохозяйственной техники», согласно которому крестьяне могут приобрести технику отечественного производства со скидкой до 15 процентов. Позднее, в 2015 году размер этой скидки был увеличен до 25 процентов, а для отдельных регионов Сибири и Дальнего Востока скидка увеличена до 30% .

Однако имеет место недостаточный объем финансирования программы в 2015 году. Так, заложенных 3,9 миллиарда рублей не хватит для поддержания темпов обновления парка сельхозтехники. «По состоянию на август 2015 года на выплату субсидий производителям сельхозтехники требуется 5,2 миллиарда рублей, в то время как в бюджете запланировано 3,9 миллиарда рублей [10].

Постановление Правительства РФ №1432, которое предусматривает субсидию производителям сельскохозяйственной техники имеет большой положительный эффект. Минсельхоз РФ субсидирует производителям 25% стоимости сельхозтехники, которые, в свою очередь, поставляют эту технику сельхозпроизводителям с 25-процентной скидкой. Общий бюджет программы на 2013 год составляет 2,3 миллиарда рублей. Программа продлится до 2020 года [1].

Объем бюджетных ассигнований на реализацию подпрограммы из средств федерального бюджета на 2013-2020 гг. представлен в таблице 4.3.1.. Прогнозная оценка бюджетных ассигнований из средств консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации составляет 12,5 млрд. руб.

**Таблица 4.3.1. - Объем бюджетных ассигнований на реализацию подпрограммы «Техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие» из средств федерального бюджета, млрд. руб.**

Год	Объем бюджетных ассигнований на реализацию подпрограммы
2013 г.	2
2014 г.	2
2015 г.	3,3
2016 г.	3,2
2017 г.	3,2
2018 г.	3,3
2019 г.	3,3
2020 г.	3,4
Всего на 2013-2020 гг.	23,7

По первому мероприятию за 8 лет планируется приобретение сельхозтоваропроизводителями новой сельхозтехники, в том числе 127,9 тыс. тракторов и 52,8 тыс. комбайнов (из них новых моделей с оказанием мер государственной поддержки – 12,6 тыс. тракторов, 5,3 тыс. зерноуборочных комбайнов и 1,3 тыс. кормоуборочных комбайнов).

По второму мероприятию за этот срок предполагается увеличение количества реализации инновационных проектов до 420.

В Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы предусмотрены меры по адаптации сельского хозяйства к условиям ВТО и по нейтрализации рисков. В частности, предусматривается реализация следующих мероприятий:

- продление ряда налоговых льгот для сельхозтоваропроизводителей, в том числе льготы по налогу на прибыль;

- внесение изменений в Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства» с целью определения критериев неблагоприятных регионов для ведения сельского хозяйства, в которых выплаты сельхозтоваропроизводителям не будут подлежать ограничениям.

Оценивая перспективность развития рынка отечественной сельскохозяйственной техники, необходимо учитывать фактор роста государственной поддержки агропромышленного комплекса с позиции дополнительно предусмотренным финансированием на 50 млрд. рублей, в том числе на субсидии производителям сельскохозяйственной техники на возмещение недополученных доходов от реализации продукции в размере 2 млрд. рублей и 2 млрд. рублей на поддержку АО «Росагролизинг» и лизинговых отношений в АПК.

Вместе с тем, обращая внимание на развитие отечественного машиностроения, укажем, что ЗАО «Петербургский тракторный завод» испытывает резкий рост интереса российских аграриев к тракторам «Кировец» серии К-744Р. Причем к началу марта завод полностью законтрактовал поставки в рамках установленного организацией лимита. К тому же условия увеличения финансирования государственного субсидирования позволят ЗАО «Петербургский тракторный завод» продолжить контрактацию тракторов с дисконтом.

Один из лидеров российского комбайностроения ООО «Комбайновый завод «Ростсельмаш» в недолгой перспективе собирается совместно выпускать зерноуборочные и кормоуборочные комбайны на базе азербайджанских машиностроительных организаций, посредством поставки в Азербайджан

машинокомплектов для дальнейшей сборки техники, причем во всей номенклатуре выпускаемой продукции.

Опираясь на данные Ассоциации «Росагромаш», можно сказать, что при оценке экспорта сельскохозяйственной техники отечественного производства, необходимо указать на его рост в 1,8 раза к концу 2014 года по сравнению с аналогичным периодом и превышение 1 млрд. рублей

Самым высоким спросом за рубежом пользовались зерноуборочные комбайны российского производства, экспортные поставки которых выросли в 2,2 раза. Одновременно в 2014 году тракторов всех марок сельхозназначения было продано в 4,8 раза больше, а объемы реализации прицепных машин и прочего оборудования увеличились почти на 17 %. Данная ситуация сложилась в основном благодаря изменению курсов валют и девальвации рубля, что оказалось выгодным для российских производителей сельскохозяйственной техники, конкурентоспособность, которой резко выросла как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Из приведенного выше анализа следует, что выход из кризиса рынка материально-технических средств для сельского хозяйства возможен лишь при усилении государственной поддержки этой отрасли, призванной преодолеть последствия многолетнего диспаритета цен на продукцию села и отраслей промышленности – производителей средств производства для аграрного сектора, а также резкого ослабления финансовой поддержки этого сектора со стороны государства в ходе реформирования экономики России за последние 20 лет.

Таким образом, проведенные исследования дают основания утверждать, что в 2015-2016 годах наметились определенные положительные тенденции. Вместе с тем, для закрепления имеющегося позитива потребуются дополнительные меры по стимулированию роста в отечественном сельхозмашиностроении.

Проведенные исследования показывают, что для проведения модернизации и импортозамещения необходимо создание современного экономического механизма. Данный механизм должна включать в себя, прежде всего, экономические инструменты. В частности, должен использоваться механизм субсидирования, льготного кредитования и налогообложения, мер протекционистской политики, направленной на ограничение проникновения импортной

продукции, мер поддержки экспорта продукции сельского хозяйства и продукции сельхозмашиностроения.

Необходима государственная поддержка, так как длительное время отрасль недофинансировалась, в результате чего, материально-техническая база сельскохозяйственных и промышленных предприятий, производящих средства производства морально и физически устарела и требует значительных капитальных вложений. Как показали проведенные исследования, в ведущих странах собственное производство в полной мере субсидируется, также используются и другие меры поддержки.

Среди необходимых мер поддержки следует рассматривать отмену налога на добавленную стоимость (НДС), при приобретении материально-технических средств сельскохозяйственными предприятиями. Отмена НДС на ресурсы для сельскохозяйственных предприятий позволит значительно снизить цену на сельскохозяйственную технику и другие ресурсы для села.

Следует продолжать субсидирование при приобретении тракторов, комбайнов, автомобилей и других дорогостоящих машин в размере не ниже 30 % цен поставщиков с оплатой разницы в ценах из федерального бюджета. Для реализации данного предложения потребуется удвоение выделяемых сумм для этой цели из федерального бюджета.

Необходима государственная программа по стимулированию обмена старых комбайнов, тракторов и другой сельскохозяйственной техники на новые. Стимулирование следует осуществлять путем субсидирования обмена и возмещения части стоимости новой техники из федерального бюджета. Размер субсидии должен быть не ниже 20% от стоимости новой техники.

Наряду с сельскохозяйственными предприятиями нужно стимулировать представителей сельскохозяйственного машиностроения реализовывать инновации в своем производстве. В этой связи необходимо увеличить затраты на НИОКР российских заводов, производящих сельскохозяйственную технику. Их размер должен составлять не менее 7%. Направленные средства на НИОКР должны полностью освобождаться от налогов.

Кроме того, необходимо обеспечивать комплексную систему внедрения данных предложений при этом меры экономического стимулирования должны носить долгосрочный характер и

обеспечивать поступательное развитие отрасли сельскохозяйственного машиностроения.

### Список использованной литературы:

1. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы. Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717.

2. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы. Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2007 г. №446. - М.: 2007.

3. Нефедов, А.Н. Производство и рынок тракторов // Сельский механизатор. - 2013.- № 9 – с.12-13.

4. Кузина, Л.А. Организационно-экономический механизм стимулирования инноваций в пищевой промышленности / Л.А. Кузина // Предпринимательство. – 2013. - №7. - С. 133-142.

5. Госкомстат России. – 31.05.2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gks.ru/>

6. Константин Бабкин просит Путина поменять экономическую политику страны. - 3.08.2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosagromash.ru/ru/publications/779-babkin>.

7. «Воронежсельмаш» получит льготный кредит на свой импортозамещающий проект за 3 млрд рублей - 28.05.2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.abireg.ru/>

8. ЗАО «Машзавод» наращивает объемы производства импортозамещающей сельхозтехники. - 02.04.2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Интернет издание Doc22.ru

9. Новые возможности «Кировца» продемонстрировали в Петербурге 28.08.2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosagromash.ru/ru/publications>

10. Экспорт российской сельхозтехники бьет рекорды. Пресс-релиз Ассоциации «Росагромаш», 20.07.2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosagromash.ru/ru/publications>

11. Пресс-релиз Ассоциации «Росагромаш», 06.08.2015, Пермский бизнес портал «ГлобалПермь.ру» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosagromash.ru/ru/publications>

12. Необходимость капитализации, к сожалению надо доказывать. 10.10.2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.rosagroleasing.ru/smi/publications/12194513/](http://www.rosagroleasing.ru/smi/publications/12194513/)

13. Пресс-релиз Ассоциации «Росагромаш» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosagromash.ru/presrelease/940-k-2020-godu-proizvodstvo-selkhoztekhniki-v-rossii-dostignet-245-mlrd-rublej>

14. Экспорт российской сельхозтехники бьет рекорды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tks.ru/news/nearby/2015/07/20/0004>

---

## **ГЛАВА 5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ**

### **5.1. Нормативно-правовое регулирование предпринимательской деятельности и защиты конкуренции в Российской Федерации**

В современных социально-экономических условиях, отличающихся серьезной нестабильностью и многочисленными сложностями, огромное значение для обеспечения роста предпринимательской активности в государстве имеет логично и понятно выстроенная система нормативно-правового регулирования (в т.ч. в части стимулирования и защиты конкуренции).

Так, в частности, нормативно-правовое регулирование рассматриваемого вопроса является достаточно обширным:

1. Конституция Российской Федерации (ст.8 закрепляется свобода экономической деятельности, поддержка конкуренции и единство экономического пространства);

2. Федеральные законы, которые можно разделить на несколько групп:

а) относящиеся к различным организационным аспектам создания компаний (например, Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», закрепляет порядок, сроки, место и особенности государственной регистрации, перечень необходимых документов в зависимости от конкретного случая, а также порядок обжалования принятых решений о государственной регистрации либо об отказе в ней);

б) в сфере антимонопольного регулирования (например, Федеральным законом «О защите конкуренции» установлен понятийно-терминологический аппарат, порядок и случаи запрета компаниям по злоупотреблению доминирующим положением, порядок и случаи запрета соглашений, создающих ограничения для конкуренции, особенности запрета недобросовестной конкуренции в зависимости от конкретного проявления, полномочия и функции антимонопольного органа, порядок осуществления государственного контроля за экономической концентрацией, ключевые положения по рассмотрению дел при нарушениях норм антимонопольного законодательства);

в) рекламное законодательство (например, Федеральный закон «О рекламе» определяет сферу его применения, понятийный аппарат,

общие требования к рекламе, особенности рекламы отдельных видов товаров и перечень товаров, реклама которых запрещена, значение и права саморегулируемых организаций, особенности государственного надзора и вопросы ответственности за нарушение законодательства);

г) государственная поддержка предпринимательства (например, федеральный закон о развитии малого и среднего предпринимательства, который закрепляет порядок отнесения хозяйствующих субъектов к данной категории, ключевые цели и основные задачи государственной политики по стимулированию развития малого и среднего бизнеса в российском государстве, полномочия органов государственной власти и местного самоуправления, а также формы, порядок и условия оказания поддержка малому и среднему бизнесу, в т.ч. информационного характера).

д) по вопросам налогообложения (нормы налогового законодательства, связанные с формированием перечня уплачиваемых компаниями налогов и сборов, детальным определением элементов налогообложения по каждому из них, ответственность за нарушение налогового законодательства).

е) в части уплаты страховых взносов (исходя из положений Федерального закона «О страховых взносах» - до 31.12.2016, гл.34 Налогового кодекса «Страховые взносы» - с 01.01.2017).

ж) отраслевое законодательство (проявляется, прежде всего, в наличии закона, регулирующего соответствующий вид деятельности – например, «Об организации страхового дела в Российской Федерации», «О банках и банковской деятельности» и т.д.).

3. Указы Президента Российской Федерации (например, в 2015 году был издан Указ, закрепляющий основные задачи создаваемой в виде акционерного общества Федеральной корпорации по развитию малого и среднего предпринимательства (путем переименования небанковской депозитно-кредитной «Агентство кредитных гарантий»), а именно: оказание всесторонней поддержки данной категории субъектов экономической деятельности, привлечение средств различных организаций (в т.ч. иностранных), организация сопровождения инвестиционных проектов и др.

4. Постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации (в частности, связаны с реализацией программы импортозамещения, стимулированием отечественного производства и

распределением субсидий на государственную поддержку субъектов хозяйствования по отдельным видам экономической деятельности; пути и направления решения, а также ключевые показатели оценки достигнутых результатов в решении значительного блока социально-экономических проблем закреплены в государственных программах, принятых Постановлениями Правительства Российской Федерации).

5. Нормативно-правовые акты федеральных органов исполнительной власти (например, приказ Министерства экономического развития определен порядок и условия конкурсного отбора регионов для оказания поддержки субъектам хозяйствования).

6. Региональные нормативно-правовые акты (также в большей мере связаны с поддержкой малого и среднего бизнеса, стимулированием развития сельского хозяйства, в т.ч. за счет государственных программ).

7. Нормативно-правовые акты органов местного самоуправления (следует отметить, что он представлен в незначительной мере, что, прежде всего, обусловлено серьезнейшими проблемами в обеспечении сбалансированности местных бюджетов. Однако зачастую реализуется через муниципальные государственные программы).

8. Локальные правовые акты (представляется, что эти акты играют очень важное значение в повышении конкурентоспособности компании, т.к. именно посредством них возможно закрепление ключевых ориентиров и направлений роста; примерами данных актов могут быть планы и программы развития компании тактического и стратегического характера).

Проблемные точки в нормативно-правовом регулировании:

- огромный массив нормативно-правовых актов федерального, регионального и местного уровней;

- большое количество и достаточно частая периодичность корректировок действующих нормативно-правовых актов, а также принятие новых.

- наличие противоречий и неточностей между нормативно-правовыми актами;

- невысокий уровень финансовой грамотности (особенно, среди субъектов малого и среднего предпринимательства).

Для решения вышеперечисленных проблем рекомендуется усилить взаимодействие между органами законодательной и исполнительной власти федерального и регионального уровней, а

также более активно привлекать представителей органов местного самоуправления к решению текущих социально-экономических проблем, разработки планов и мероприятий по поддержке развития предпринимательства в государстве. Более того, необходимо проведение кодификации страхового и банковского законодательства с учетом современных вызовов, текущих российских реалий и накопленного международного опыта. Представляется, что это станет серьезным стимулом для развития не только этих направлений деятельности, но и предпринимательства в целом.

## **5.2. Комплексный подход к оценке конкурентных преимуществ компании**

За последние годы было проведено достаточно большое количество научных исследований по проблеме повышения конкурентоспособности компании. При этом, авторы, в большинстве случаев, подходили к ее рассмотрению через отдельный аспект. Так, например, Мальченкова О. и Циндяйкин В. сосредоточили свое внимание на оценке рыночного потенциала компании, предложив методику ее оценки, опирающуюся на построенное ими дерево целей и задач [11]. В свою очередь, Терентьев Н.Е. говорит о конкурентоспособности компании при оценке рисков ее инновационного развития [15]. Достаточно интересной выглядит позиция Колмагоровой А.А., Мацкель Д.И. и Шишло С.В., рассматривающих логистику в качестве инструмента повышения конкурентоспособности компании [9].

Особое значение эта тема приобретает в контексте активно проводимой государственной инвестиционной политики, направленной на активное улучшение инвестиционного климата и стимулирование инвестиционной активности как в целом, российского государства, так и в региональном разрезе [14, 20], а также в рамках обеспечения финансовой прозрачности компаний [17].

В современных условиях социально-экономического развития одним из наиболее важных вопросов выступает оценка деловой активности и финансовой устойчивости российских компаний.

В последние годы достаточно активно изучаются вопросы, связанные с обеспечением ликвидности как на макро-, так микро-уровнях. Так, в частности, Баскаева О.А. и Деникаева Р.Н. подчеркивают актуальность оценки финансовой устойчивости

компании в контексте противостояния опасности негативного влияния нестабильности российской экономики [3].

Наконец, Шихкеримова И.А. предложила использовать при оценке конкурентоспособности компании осуществлять анализ 5 показателей:

- А) цели компании;
- Б) способ мышления;
- В) конкурентная среда;
- Г) сегментация рынка;
- д) позиционирование бренда [18].

В свою очередь, Н.Н. Ивлиева и Д.В. Шишляев рассматривают возможным повышение конкурентоспособности компании посредством внедрения эффективного управления нематериальными активами, отмечая низкий уровень их правовой защиты российским законодательством [7].

Гуриевой Л.К. и Дзагоева С.Ф. был предложен подход по оценке стратегической конкурентоспособности компании, реализуемый многоэтапно (начиная с формулирования глобальных принципов деятельности организации и заканчивая разработкой планов действий, политик и бюджетов) [6].

Следует отметить, что проведенный подробный анализ отечественной и зарубежной литературы по рассматриваемому вопросу показал, что к настоящему времени сложилось достаточно много подходов к оценке конкурентоспособности компаний. Однако, большая часть из них оценивает лишь какой-либо аспект либо фактор конкурентоспособности компании, что не позволяет сделать целостный вывод о ее развитии.

Представляется целесообразным все существующие факторы конкурентоспособности разделить на несколько групп:

1. По отношению к организации (внешние и внутренние).
2. По сроку действия (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные).
3. По вероятности негативного влияния (очень высокая, высокая, средняя, низкая, очень низкая).
4. По содержанию (человеческий ресурс, природные, климатические, экологические, технологические, научные, социальные, экономические, демографические, культурные, политические).

5. По силе (степени) влияния (факторы сильного, среднего и слабого влияния).

Обобщая все вышесказанное, а также учитывая все современные вызовы экономического и геополитического характера оценка конкурентоспособности российских компаний должна базироваться на следующих принципах:

1. Максимальная точность результатов - проявляется в корректности использования математического и статистического аппарата, в т.ч. в части правильности формулируемых выводов.

2. Обеспечение достоверности данных и результатов – подразумевает базирование оценки на фактических данных о социально-экономическом развитии мировой экономики, государства, региона, вида экономической деятельности и, непосредственно, компании.

3. Учет тактических и стратегических целей компании, региона и государства, в целом – при проведении оценки и формулировании выводов необходимо в обязательном порядке исходить из наличия/отсутствия соответствия осуществляемой компанией деятельности целям и задачам экономической политики, проводимой в государстве и регионах.

4. Обеспечение законности – проведение оценки должно базироваться на строгом соблюдении норм действующего законодательства, в т.ч. в части использования закрытой и секретной информации.

5. Учет специфических особенностей соответствующего вида экономической деятельности, что подразумевает необходимость корректировки показателей и (или) их критериальных значений в зависимости от конкретного вида экономической деятельности.

6. Комплексность показателей оценки – исследование должно быть комплексным, а его результаты максимально подробно раскрывать все стороны деятельности компании в контексте приоритетов социально-экономического развития мировой экономики, в целом и отечественной, в частности, а также целям и задачам регионального развития.

В целях получения наиболее точного результата оценка конкурентоспособности компании должна включать следующий набор показателей:

1. Оценка мировой экономики (при наличии такой необходимости; особенно актуально для компаний, имеющих торгово-экономические связи с зарубежными):

- темпы роста мировой экономики за последние 5-10 лет и прогнозы на будущее;
- основные проблемы развития мировой экономики;
- ключевые направления роста;
- тенденции мирового развития отрасли (вида экономической деятельности) зарубежных контрагентов;
- наличие геополитических напряженностей и (при их наличии) оценка влияния на мировую экономику, а также непосредственно деятельность компании.

2. Оценка социально-экономического развития государства и регионов:

- оценка демографического развития государства и регионов (показатели рождаемости, смертности, миграции);
- оценка состояния образования в государстве (в целом и непосредственно по направлениям деятельности компании);
- оценка систем здравоохранения и социальной защиты в государстве (в т.ч. развитость систем корпоративной социальной ответственности);
- развитие банковского сектора (в т.ч. наличие региональных банков);
- развитость системы страховой защиты;
- темпы роста цен;
- уровень безработицы;
- темпы роста объема инвестиций, а также его отношение к валовому внутреннему продукту;
- качество нормативно-правового регулирования (в т.ч. наличие/отсутствие пробелов и неточностей);

3. Оценка развития конкретной отрасли (вида экономической деятельности), исходя из следующих параметров:

- отношение доли оборота к ВВП (в рамках государства) и к ВРП (в рамках данного региона);
- темпы роста объемов производства в натуральном выражении (в целом и в разрезе конкретных видов продукции);
- темп прироста численности работников (в целом по стране и, в частности, по исследуемому региону или группе регионов);

- число субъектов предпринимательства и их изменение (в целом по государству и применительно к конкретному региону или группе регионов);

- наличие компании, занимающей доминирующее положение в отрасли (на региональном/государственном уровнях).

4. Оценка конкретной компании:

- финансовой устойчивости;

- вероятности банкротства;

- деловой активности;

- информационной открытости (в т.ч. наличие и поддержание актуальности данных, приведенных на официальном интернет-сайте);

- реализации инвестиционных проектов;

- внедрения инноваций и использование современных технологий производства;

- SWOT – анализ.

При этом, при оценке инвестиционных проектов рекомендуется использование следующих показателей:

1. PV (от англ. present value – приведенная стоимость), представляющая собой приведенную к настоящему времени стоимость будущих денежных потоков и рассчитываемая по следующей формуле:

$$PV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

Расчет также можно выполнить с использованием программных продуктов. Так, например, в Microsoft Excel необходимо использовать функцию ЧПС, аргументами которой выступает ставка дисконтирования и конкретные значения объема денежных поступлений в течение срока практической реализации инвестиционного проекта.

2. NPV (от англ. net present value – чистая приведенная стоимость), представляющая собой оценку стоимости дисконтированных будущих денежных потоков за минусом инвестиционных вложений, расчет следует производить по одной из следующих формул:

1) в случае единоразового вложения средств:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (2)$$

2) при многоэтапном осуществлении инвестиций:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I}{(1+r)^t} \quad (3),$$

где: CF (от англ. cash flow – денежный поток), r – ставка дисконтирования, t – количество лет.

Полученное в результате расчетов значение NPV необходимо сравнить с нулем, на основе чего формируется вывод о выгодности проекта:

- при нулевом значении реализация проекта не будет сопряжена с получением каких-либо прибылей или убытков и реализация проекта возможна ввиду причин, не связанных с наращиванием прибыли (в т.ч. создание конкурентных преимуществ в плане использования современных технологий и последних научно-технических достижений).

- при положительном значении можно сделать вывод о получении прибыли в случае принятия решения о практической реализации рассматриваемого инвестиционного проекта, и возможность его реализации следует обязательно рассмотреть, приняв окончательное решение только по итогам комплексной оценки;

- отрицательное значение показателя свидетельствует о возможности получения убытков в случае «претворения в жизнь» рассматриваемого инвестиционного проекта и его реализация должна быть отложена (возможно, отрицательный эффект обусловлен не объективными причинами о состоянии инвестиционного проекта, а уровнем социально-экономического развития страны, региона).

Как показывает практика, наиболее часто, производится расчет показателей не по одному инвестиционному проекту, а сразу по нескольким альтернативным, что, в конечном итоге, требует сравнения полученных результатов не только с нулевым значением, но и между собой. Наиболее приемлемым является проект с самым высоким значением чистой приведенной стоимости.

Преимуществами использования NPV для оценки результатов практической реализации инвестиционного проекта являются:

1) возможность сравнения различных проектов между собой и выбор наиболее приемлемого;

2) позволяет рассмотреть возможность реализации проекта при различных ставках дисконтирования;

3) учитывает срок практической реализации инвестиционного проекта и распределение денежных потоков по каждому году периода реализации.

К наиболее существенным недостаткам показателя NPV относятся:

1) отсутствие возможности проведения оценки на его основе рисков реализации соответствующего инвестиционного проекта;

2) он не позволяет дать оценку износа активов (как морального, так и физического);

3) сложность расчета и, отчасти, относительность выбираемой ставки дисконтирования.

3. IRR (от англ. – internal rate of return) – внутренняя норма доходности, представляет собой ставку дисконта, при которой  $NPV=0$ .

Рассчитывается по одной из следующих формул:

1-ий способ:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \times (r_2 - r_1) \quad (4);$$

2-ой способ:

$$IRR = r_2 - \frac{NPV(r_2)}{NPV(r_2) - NPV(r_1)} \times (r_2 - r_1) \quad (5),$$

где: IRR – внутренняя норма доходности,

$r_1$  - ставка дисконта, при которой значение NPV максимизируется,

$r_2$  - ставка дисконта, при которой значение NPV минимизируется.

Порядок вычисления IRR следующий:

1. Расчет PV по ставкам дисконтирования  $r_1$  и  $r_2$ .

2. Расчет NPV на основе полученного результата расчета PV (пункт 1).

3. Подстановка полученных результатов в формулу (4) или (5).

Недостатки:

1) расчет вручную по формуле позволяет получить лишь приблизительный результат (точность которого зависит от того, какая ставка дисконтирования выбрана – чем дальше от границы перехода NPV из нулевых значений в отрицательные (положительные) – тем менее точен получаемый результат).

2) существуют ограничения в использовании данного показателя для оценки проектов с изменяющимися ставками дисконтирования в процессе реализации.

Преимущества:

1) позволяет оценить доходность инвестиционного проекта с учетом нулевого значения NPV;

2) не зависит от величины значения процентной ставки дисконтирования.

Критерии отбора проектов на основе IRR:

1)  $IRR < r$  - проект ожидает быть убыточным, принятие решение об отказе от реализации этого инвестиционного проекта;

2)  $IRR > r$  – проект ожидать быть прибыльным, принятие решения о рассмотрении возможности практической реализации проекта (для окончательного решения необходима оценка других показателей);

3)  $IRR = r$  – ожидается, что проект будет ни убыточным и ни прибыльным, следует провести оценку других показателей для принятия окончательного решения.

4. MIRR – модифицированная внутренняя норма доходности, скорректированная на заданную норму (ставку) реинвестирования доходов, мобилизуемых в процессе практической реализации инвестиционного проекта. При этом, ее расчет рекомендуется выполнять через компьютерные программные продукты. Так, в частности, в Microsoft Excel он выполняется через функцию МВСД, при этом в поле «значения» вводится диапазон, в котором отображены данные о денежном потоке (включая инвестиционные вложения), в поле «ставка\_финанс» - ставка дисконтирования, а в поле «ставка\_реинвест» - собственно, ставка реинвестирования.

Критерии отбора проектов на основе MIRR:

1)  $MIRR < r$  - проект ожидает быть убыточным, принятие решение об отказе от реализации этого инвестиционного проекта;

2)  $MIRR > r$  – проект ожидать быть прибыльным, принятие решения о рассмотрении возможности практической реализации проекта (для окончательного решения необходима оценка других показателей);

3)  $MIRR = r$  – ожидается, что проект будет ни убыточным и ни прибыльным, следует провести оценку других показателей для принятия окончательного решения.

При этом, критерием для сравнения MIRR может быть использована не ставка дисконтирования, а значение средневзвешенной стоимости капитала (WACC).

5. WACC (от англ. weight average cost of capital) представляет собой средневзвешенную стоимость капитала, характеризующуюся несколькими ключевыми особенностями.

Ключевые особенности показателя WACC:

- 1) относительный показатель, измеряется в процентах;
- 2) характеризует объем расходов на формирование совокупного капитала;
- 3) при расчете учитываются данные как по заемному капиталу, так и по собственному.

Расчет этого показателя осуществляется по одной из двух формул:

1) для экспресс-расчета (применяется для устного определения значения показателя, а также в отсутствии полных данных для детального расчета)

$$WACC = \sum(c_i * d_i) \quad (6),$$

где:  $c_i$  – стоимость соответствующего источника;

$d_i$  – доля (удельный вес) соответствующего источника в совокупном капитале.

2) для полного расчета (применяется для получения точного значения показателя при наличии полного объема необходимых данных для осуществления детального расчета):

$$WACC = \frac{E}{TC} * c_1 + \frac{D}{TC} * c_2 * (1 - t) \quad (7),$$

где: E – сумма собственного капитала;

D – сумма заемного капитала;

TC – совокупный капитал;

t – ставка налога на прибыль;

$c_1$  – стоимость собственного капитала

$c_2$  – стоимость заемного капитала

6. PP (от англ. pay-back period) – срок окупаемости инвестиционного проекта, представляет собой количество лет, за которое суммарный денежный поток превысит сумму вложенных инвестиций, что может быть представлено в виде следующей формулы:

$$\sum CF_t \geq I \quad (8)$$

Однако, в таких случаях рекомендуется использовать формулу для расчета дробной части PP:

$$PP_{fr} = \frac{|CF_-|}{|CF_-| + |CF_+|} \quad (9),$$

где:  $PP_{fr}$  – дробная часть PP,

$CF_-$  - последнее отрицательное значение накопленного денежного потока (до начала окупаемости);

$CF_+$  - первое положительное значение накопленного денежного потока (с момента начала окупаемости).

7. DPP (от англ. discounted pay-back period) – дисконтированный срок окупаемости проекта, представляет собой количество лет, за которое суммарный дисконтированный денежный поток превысит сумму вложенных инвестиций, что может быть представлено в виде следующей формулы:

$$\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I \quad (10)$$

8. PI (от англ. – profitability index) – относительный показатель, характеризующий объем доходов, полученных на единицу вложенных инвестиций (индекс рентабельности инвестиций). Особая практическая ценность в использовании данного показателя заключается в возможности сравнения инвестиционных проектов, имеющих одинаковые значения показателя NPV, но различные объемы инвестиционных вложений (предпочтении следует отдавать проекту с наибольшим значением PI).

PI рассчитывается по следующей формуле:

1) в случае единоразового вложения средств:

$$PI = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : I \quad (11)$$

2) при многоэтапном осуществлении инвестиций:

$$PI = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : \sum_{t=0}^n \frac{I}{(1+r)^t} \quad (12)$$

Расчет производится в 2 этапа:

1) Расчет PV;

2) Расчет PI (округления рекомендуется осуществлять с точностью до десятитысячных):  $PI = PV : I$ .

В качестве специфического показателя по публичным акционерным обществам может рассматриваться степень

капитализации компаний (как являющейся объектов исследования, так и конкурентов) и ее изменение за исследуемый период.

### **5.3. Конкуренентоспособность российского бизнеса: оценка, пути и направления ее повышения**

Как известно, текущее состояние российской экономики характеризуется состоянием турбулентности и наличием определенной зависимости от цен на сырьевые ресурсы, проблем мировой экономики и др. В связи с этим огромное значение имеет постоянное проведение оценки конкурентоспособности российской бизнеса, а также разработка рекомендаций по ее повышению и определению точек роста в контексте создания предпосылок для социально-экономического развития Российской Федерации и ее регионов.

За период 2011-2015 гг. оборот организаций увеличился на 42,43%, что в денежном выражении составляет 41,43 трлн. руб. При этом, наибольший рост зафиксирован в рыболовстве и рыбоводстве (в 2,03 раза, что в денежном выражении составляет 128,40 млрд. руб.), операциях с недвижимым имуществом, арендой и предоставлением услуг (на 78,32%, что в денежном выражении составляет 3,71 трлн. руб.), сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство (+75,75%, что в денежном выражении превышает 1 трлн. руб.), обрабатывающие производства (на 44,66%, что в денежном выражении составляет 10,47 трлн. руб.).

При этом, наименьший рост зафиксирован в строительстве (+12,16%, что в денежном выражении составляет 477,80 млрд. руб.), производстве и распределении электроэнергии, газа и воды (+26,64%, что в денежном выражении составляет 1,67 трлн. руб.), предоставлении прочих коммунальных, социальных и персональных услуг (+30,53%, что в денежном выражении составляет 165,91 млрд. руб.), оптовой и розничной торговли; ремонте автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования (+38,08%, что в денежном выражении составляет 15,38 трлн. руб.), добыче полезных ископаемых (+38,57%, что в денежном выражении составляет 3,12 трлн. руб.).

В свою очередь, наибольшая доля в структуре оборота организаций на протяжении всего периода исследования приходится на оптовую и розничную торговлю; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного

пользования (2011 – 41,37%; 2012 – 42,00%; 2013 – 38,20%; 2014 – 40,59%; 2015 – 40,11%), обрабатывающие производства (2011 – 24,00%; 2012 – 23,71%; 2013 – 25,85%; 2014 – 25,00%; 2015 – 24,38%) и добычу полезных ископаемых (2011 – 8,29%; 2012 – 8,08%; 2013 – 8,13%; 2014 – 7,58%; 2015 – 8,07%). По перечисленным выше видам экономической деятельности суммарная доля оборота в 2011-2015 гг. превышает 2/3 от общего объема.

Объектом практического примера оценки конкурентоспособности российского бизнеса выступает ОАО «Юрьев-Польский завод «Промсвязь» основан в 1931 году и в настоящее время производит электропитающее оборудование, термошкафы, кроссовое оборудование и электронные компоненты. Так, среди партнеров и потребителей ПАО «Ростелеком», ПАО «Московская городская телефонная сеть», ПАО «Мобильные телесистемы», МЧС, ФСО и др. Так, результаты анализа показали, что в структуре обрабатывающих производств около 5% приходится на производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования (в 2011 – 4,94%; в 2012 – 5,04%; в 2013 – 4,42%; в 2014 – 4,62%; в 2015 – 4,87%).

Проведенный анализ показал, что внеоборотные активы компании в 2012-2014 гг. увеличились на 71,29%, собственный капитал – на 17,89%, долгосрочные обязательства – на 69,66%. При этом, объем оборотных активов и краткосрочных обязательств сократилась на 24,64% и 46,95%, соответственно.



**Рисунок 5.3.1. - Структура активов ОАО «Юрьев-Польский завод «Промсвязь» в 2012-2014 гг.**

На рисунке 5.3.1. представлена структура активов компании, по которому видно, что структура в 2012-2014 кардинально поменялась:

доля оборотных активов снизилась, а внеоборотных увеличилась. Важно также подчеркнуть, что доля основных средств в структуре активов ОАО «Юрьев-Польский завод «Промсвязь» составляет в исследуемом периоде более трети: в 2012 году - 37,73%; в 2013 году - 45,86%; в 2014 году - 45,44%.

Для оценки финансовой устойчивости ОАО «Юрьев-Польский завод «Промсвязь» используем показатели и соответствующие им алгоритмы расчета, приведенные в учебнике «Корпоративные финансы» под ред. Шохина Е.И. [1]. Так, при оценке финансовой устойчивости были рассчитаны следующие показатели:

1. Собственные оборотные средства:

2012 год – есть в объеме 491 832 тыс. руб.

2013 год – есть в объеме 463 084 тыс. руб.

2014 год – есть в объеме 392 720 тыс. руб.

Показатель рассчитан как разность оборотных активов (объем которых в 2012 году согласно данным бухгалтерского баланса равен 590 860 тыс. руб., в 2013 значение уменьшилось до 561 897 тыс. руб., в 2014 их величина составила 445 254 тыс. руб.) и краткосрочных обязательств (сумма которых по данным бухгалтерской отчетности в 2012 году составляет 99 028 тыс. руб., в 2013 зафиксировано небольшое уменьшение до 98 813 тыс. руб., а в 2014 году практически двукратное снижение до 52 534 тыс. руб.).

2. Коэффициент обеспеченности СОС, вычисляемый путем отношения рабочего капитала (в 2012 году, как показали расчеты, составляет 491 832 тыс. руб., в 2013 году – 463 084 тыс. руб., 2014 год – 392 720 тыс. руб.) к сумме оборотных активов (объем которых в 2012 году согласно данным бухгалтерского баланса равен 590 860 тыс. руб., в 2013 значение уменьшилось до 561 897 тыс. руб., в 2014 их величина составила 445 254 тыс. руб.) и равный в 2012 году 0,832, в 2013 – 0,824, в 2014 – 0,882. Это говорит о высокой степени обеспеченности собственными оборотными средствами.

3. Текущая ликвидность, рассчитываемая путем отношения оборотных активов (объем которых в 2012 году согласно данным бухгалтерского баланса равен 590 860 тыс. руб., в 2013 значение уменьшилось до 561 897 тыс. руб., в 2014 их величина составила 445 254 тыс. руб.) к краткосрочным обязательствам (сумма которых по данным бухгалтерской отчетности в 2012 году составляет 99 028 тыс. руб., в 2013 зафиксировано небольшое уменьшение до 98 813 тыс. руб., а в 2014 году практически двукратное снижение до 52 534 тыс.

руб.) и равный в 2012 году 5,967, в 2013 - 5,686, в 2014 – 8,476. Рассчитанные показатели свидетельствуют о высокой степени текущей ликвидности компании.

4. Коэффициент быстрой ликвидности, рассчитываемый как отношение суммы денежных активов (в 2012 – 19 350 тыс. руб., в 2013 – 2 051, в 2014 - 5 300 тыс. руб.) и дебиторской задолженности (объем которой представлен во втором разделе бухгалтерского баланса: в 2012 ее размер составляет 154 951 тыс. руб., в 2013 выявлено небольшое снижение до 148 035 тыс. руб., в 2014 – увеличение, в т.ч. по сравнению с данными 2012 года, до 182 813 тыс. руб.) к сумме краткосрочных обязательств (сумма которых по данным бухгалтерской отчетности в 2012 году составляет 99 028 тыс. руб., в 2013 зафиксировано небольшое уменьшение до 98 813 тыс. руб., а в 2014 году практически двукратное снижение до 52 534 тыс. руб.) и равный в 2012 году – 1,760; в 2013 – 1,519; в 2014 – 3,581.

При этом, следует отметить, что при расчете показателя в составе денежных активов зачастую учитывают не только денежные средства, но и сумму краткосрочных финансовых вложений.

5. Коэффициент мгновенной ликвидности, рассчитываемый как отношение суммы денежных активов (в 2012 – 19 350 тыс. руб., в 2013 – 2 051, в 2014 - 5 300 тыс. руб.) к сумме краткосрочных обязательств (сумма которых по данным бухгалтерской отчетности в 2012 году составляет 99 028 тыс. руб., в 2013 зафиксировано небольшое уменьшение до 98 813 тыс. руб., а в 2014 году практически двукратное снижение до 52 534 тыс. руб.) и равный в 2012 году – 0,195; в 2013 году – 0,021; в 2014 году – 0,101.

При этом, следует отметить, что при расчете показателя в составе денежных активов зачастую учитывают не только денежные средства, но и сумму краткосрочных финансовых вложений.

6. Коэффициент автономии, рассчитываемый как отношение собственного капитала (равного итоговому значению по третьему разделу бухгалтерского баланса, в 2012 году его объем составляет 841 930 тыс. руб.; в 2013 - зафиксировано увеличение на 11,08% до 935 215 тыс. руб.; в 2014 рост продолжился и его величина равна 992 547 тыс. руб.) к величине совокупного капитала (в объеме 950 120 тыс. руб. в 2012 году; с увеличением до 1 048 079 тыс. руб. – в 2013, и продолжением роста до 1 060 625 тыс. руб. – в 2014) и равный в 2012 году – 0,89; в 2013 – 0,89; в 2014 – 0,94.

7. Коэффициент финансовой зависимости, рассчитываемый как отношение заемного капитала (величина которого согласно данным бухгалтерского баланса равна в 2012 году – 108 190 тыс. руб., в 2013 году – 112 864 тыс. руб., в 2014 – 68 078 тыс. руб.) к величине совокупного капитала (в объеме 950 120 тыс. руб. в 2012 году; с увеличением до 1 048 079 тыс. руб. – в 2013, и продолжением роста до 1 060 625 тыс. руб. – в 2014) и равный в 2012 году - 0,11; в 2013 – 0,11; в 2014 – 0,06.

8. Коэффициент финансового рычага, рассчитываемый как отношение объема заемного капитала (в 2012 году – 108 190 тыс. руб., в 2013 году – 112 864 тыс. руб., в 2014 – 68 078 тыс. руб.) к величине собственного (равного итоговому значению по третьему разделу бухгалтерского баланса, в 2012 году его объем составляет 841 930 тыс. руб.; в 2013 - зафиксировано увеличение на 11,08% до 935 215 тыс. руб.; в 2014 рост продолжился и его величина равна 992 547 тыс. руб.) и равный в 2012 году 0,13; в 2013 - 0,12; в 2014 – 0,07.

9. Коэффициент покрытия внеоборотных средств, рассчитываемый как отношение суммы величин собственного капитала (равного итоговому значению по третьему разделу бухгалтерского баланса, в 2012 году его объем составляет 841 930 тыс. руб.; в 2013 - зафиксировано увеличение на 11,08% до 935 215 тыс. руб.; в 2014 рост продолжился и его величина равна 992 547 тыс. руб.) и долгосрочных обязательств к объему внеоборотных активов и равный в 2012 году – 2,37, со снижением в последующие годы: в 2013 – до 1,95, в 2014 – до 1,64).

10. Маневренность собственного капитала, определяемая отношением функционирующего капитала (в 2012 году – 491 832 тыс. руб., в 2013 году – 463 084 тыс. руб., 2014 год – 392 720 тыс. руб.) к величине собственного капитала (равного итоговому значению по третьему разделу бухгалтерского баланса, в 2012 году его объем составляет 841 930 тыс. руб.; в 2013 - зафиксировано увеличение на 11,08% до 935 215 тыс. руб.; в 2014 рост продолжился и его величина равна 992 547 тыс. руб.) и равный в 2012 году – 0,58, в 2013 – 0,50, в 2014 - 0,40.

Более того, в рамках оценки финансовой устойчивости была произведена оценка вероятности банкротства компании на основании пятифакторной модели для непубличных компаний:

$Z_{2012} = 0,717 * (491\ 832 / 950\ 120) + 0,847 * (78\ 337 / 950\ 120) + 3,107 * (101\ 009 / 950\ 120) + 0,42 * (841\ 930 / 9\ 162 + 99\ 028) + 0,995 * (991\ 362 / 950\ 120) = 5,08.$

$Z_{2013} = 0,717 * (463\ 084 / 1\ 048\ 079) + 0,847 * (93\ 285 / 1\ 048\ 079) + 3,107 * (120\ 774 / 1\ 048\ 079) + 0,42 * (935\ 215 / 14\ 051 + 98\ 813) + 0,995 * (925\ 952 / 1\ 048\ 079) = 5,11.$

$Z_{2014} = 0,717 * (392\ 720 / 1\ 060\ 625) + 0,847 * (57\ 332 / 1\ 060\ 625) + 3,107 * (74\ 887 / 1\ 060\ 625) + 0,42 * (992\ 547 / 15\ 544 + 52\ 534) + 0,995 * (879\ 192 / 1\ 060\ 625) = 7,48.$

Результаты расчетов показывают, что вероятность банкротства открытого акционерного общества «Юрьев-Польский завод «Промсвязь» очень низкая, компания финансово устойчивая.

Однако важно отметить, что о текущей либо планируемой реализации каких-либо масштабных инвестиционных проектов, а также о наличии международного сотрудничества не известно. В связи с этим, компании рекомендуется создать оперативную группу для разработки предложений по совершенствованию процесса производства, его выведение на инновационный уровень с учетом современных требований и накопленного опыта. При этом, в качестве итогового документа может быть Стратегия развития ОАО «Промсвязь» на период до 2050 года, в рамках которой представляется целесообразным выделить этапы ее реализации с набором конкретных показателей.

По итогам оценки конкурентоспособности ОАО «Юрьев-Польский завод «Промсвязь» следует сделать следующие выводы:

1. Компания занимает достаточно хорошее положение на рынке по производству электрооборудования, активно взаимодействует с другими ведущими российскими компаниями, отсутствует четко выстроенная система международного сотрудничества.

2. Оборот компаний в сфере обрабатывающих производств за 2011-2015 гг. увеличился на 44,67% (с 23,44 трлн. руб. до 33,91 трлн. руб.). При этом, за январь-август 2016 года оборот компаний на 5,2% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

3. Прирост оборота компаний, производящих электрооборудование составил 42,72% (с 1,19 до 1,46 трлн. руб.). При этом, за январь-август 2016 года оборот компаний на 14,04% выше по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

4. Функционирующий капитал у акционерного общества «Промсвязь» есть в объеме 491,83 млн. руб. – в 2012 году, 463 млн. рублей – в 2013 и 392,7 млн. руб. – в 2014.

5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на протяжении всего периода исследования соответствует нормативному значению.

6. Среди показателей ликвидности лишь один (мгновенной ликвидности) ниже рекомендуемых значений (при этом, в 2012 году – значение очень близко к рекомендуемому – отклонение составляет всего лишь 5 тысячных долей).

7. Коэффициенты структуры капитала соответствуют российским стандартам.

8. Коэффициент маневренности капитала в 2012-2013 гг. на уровне рекомендуемого значения, а в 2014 - ниже рекомендуемого значения на 0,06.

9. Коэффициент покрытия внеоборотных средств выше рекомендуемого значения.

10. Результаты расчетов по модели Альтмана для непубличных компаний показывают, что вероятность банкротства открытого акционерного общества «Юрьев-Польский завод «Промсвязь» очень низкая, компания финансово устойчивая.

Таким образом, ОАО «Юрьев-Польский завод «Промсвязь» необходимо, в первую очередь, расширить свою клиентскую базу, наладить международное сотрудничество, разработать и утвердить Стратегию развития до 2050 года, а также предпринять комплекс мероприятий, направленных на улучшение показателей финансовой устойчивости и деловой активности, среди которых могут быть такие как рост объемов производства (после предварительной оценки возможностей расширения рынков и (или) объемов сбыта продукции), увеличение прибыли (в т.ч. за счет совершенствования механизма ценообразования и повышения производительности труда в компании), ускорение оборачиваемости активов и повышение показателей рентабельности. Более того, компании рекомендуется рассмотреть возможность по привлечению заемных средств, т.к. в структуре капитала почти 90% (а в 2014 году – 94%!) занимают именно собственные источники. Конечно, обеспечение высокого уровня конкурентоспособности компании невозможно без повышения качества обслуживания и выпускаемых товаров. При этом, достаточно важным представляется формирование

инструментов обратной связи с покупателями и проведение опросов населения, в т.ч. по удовлетворенности качеством и ассортиментом товаров и услуг, сервисом.

### **Список использованной литературы:**

1. Корпоративные финансы : учебник /коллектив авторов; под ред. Е.И. Шохина.— М. : Кнорус, 2015 .— 320 с.

2. Черникова Л.И. Трансформация капитала: классическая теория и современность: монография / Л. И. Черникова ; Федеральное агентство по образованию, Федеральное гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Российский гос. ун-т туризма и сервиса» (ФГОУВПО «РГУТиС»). Москва, 2009.

3. Баскаева О.А., Деникаева Р.Н. Управление финансовой устойчивостью предприятия в условиях финансового кризиса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. Т. 2. № 1. С. 178-180.

4. Бурмистрова А.А., Родионова Н.К., Кондрашова И.С. Экономика страны в период модернизации: проблемы кадрового обеспечения // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 5 (51). С. 54-57.

5. Ващенко А.Н. Особенности экономической устойчивости аграрного производства // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 4 (21). С. 66-68.

6. Гуриева Л.К., Дзагоев С.Ф. Оценка стратегической конкурентоспособности компании: новый подход // Экономика и эффективность организации производства. 2007. № 7. С. 142-145.

7. Ивлиева Н.Н., Шишляев Д.В. Стратегии управления нематериальными активами с целью повышения конкурентоспособности компании // Современная конкуренция. 2007. № 2 (2). С. 110-116.

8. Кашбразиев Р.В., Панасюк М.В. Региональные кластеры как форма территориальной организации производства // Актуальные проблемы экономики и права. 2007. № 1. С. 61-68.

9. Колмагорова А.А., Мацкель Д.И., Шишло С.В. Логистика как инструмент повышения конкурентоспособности компании // Научные исследования: от теории к практике. 2015. № 5 (6). С. 349-350.

10. Лобызенкова В.А. Социальная ответственность компании в системе корпоративного менеджмента // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 3 (28). С. 168-173.

11. Мальченкова О., Циндяйкин В. Разработка методики оценки уровня рыночного потенциала предприятия как основного направления совершенствования конкурентоспособности компании на рынке // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2-1. С. 16-19.
12. Пиньковецкая Ю.С. Закономерности развития предпринимательских структур в регионах // Экономика региона. 2012. № 4 (32). С. 157-165.
13. Радюкова Я.Ю., Бушуева Е.Н. Совершенствование конкурентной политики как инструмент развития предпринимательства в России // Социально-экономические явления и процессы. Вып. 12. 2011. С. 58-65.
14. Соляникова С.П. Факторы, влияющие на результативность государственных расходов // Экономика. Налоги. Право. 2013. № 5. С. 26-32.
15. Терентьев Н.Е. Риски инновационного развития и повышение конкурентоспособности компании // Современная конкуренция. 2008. № 3 (9). С. 69-77.
16. Тимошенко М.А. Модернизационно-инновационные процессы // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 1. С. 133-136.
17. Черникова Л.И., Суворова Т.П. Оценка финансовой прозрачности российских компаний // Финансовый вестник: Финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2009. № 3. С. 41-46.
18. Шихкеримова И.А. На ринг приглашаются... Методика оценки конкурентоспособности компаний // Креативная экономика. 2009. № 9. С. 24-28.
19. Мамонтов В.Д., Кожевникова Т.М. Инновационная система как ключевой элемент развития национальной экономики // Social processes regulation in the context of economics, law and management. Materials digest of the LIII International Research and Practice Conference and II stage of the Championship in economics, management and juridical sciences. Chief editor - Pavlov V. V. . London, 2013. С. 16-20.
20. Сергиенко Н.С. Бюджет Калужской области в условиях реализации инвестиционной политики региона // Экономические, юридические и социокультурные аспекты развития регионов

Сборник научных трудов. Редакция: Л. В. Виноцкий, Е. А. Захарова, С. Б. Синицкий, Г. И. Ладина. 2014. С. 54-57.

---

## ГЛАВА 6. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

### 6.1. Сущность и содержание антикризисного управления в современной экономике

Практика менеджмента организации убедительно показала, что игнорирование проблемы антикризисного управления приводит к существенным отрицательным последствиям. Именно поэтому антикризисное управление определяют, как систему управленческих мер и решений для диагностики, предупреждения, нейтрализации и преодоления кризисных ситуаций и их причин на всех этапах развития организации.

Антикризисное управление – это управление, предвидящее и исключающее опасность кризиса, а также обеспечивающее разработку и реализацию мер по выходу организации из уже создавшейся кризисной ситуации [9].

Предметом антикризисного управления считается вероятные и настоящие трудности, предпосылки, признаки и условия кризиса, в таком случае имеется все проявления ухудшения ситуации, инициирующие приход кризиса.

Основными компонентами (подсистемы) антикризисного управления предполагают собой совокупность познаний и умений по следующим тенденциям [9]:

- правовое обеспечение антикризисного управления;
- диагностика финансового состояния предприятия;
- оценка бизнеса;
- маркетинг;
- управление персоналом;
- финансовый менеджмент;
- управление инвестициями;
- бизнес-планирование;
- ликвидация компании.

Определим основные принципы антикризисного управления [19].

1. Ранняя диагностика кризисных явлений. Любой кризис может угрожать существованию организации, потерей собственности собственниками, отрицательными социальными последствиями. Поэтому, если вовремя обнаружить кризисные явления, имеющийся запас времени облегчит их нейтрализацию.

2. Адекватность реагирования на негативные явления. Если явление обнаружено, то необходимо действовать, а не ждать, так как кризисные явления быстро разрастаются и углубляются.

3. Комплексность реагирования на уровень действительной опасности. Следовательно, чтобы расходы и утраты, объединенные с антикризисным управлением, существовали, соразмерны степени действительной опасности. По-другому, никак не будет прогнозируемого результата, или компания понесет необоснованно большие затраты [11].

4. Совокупность реагирования состоит в том, чтобы использовать различные внутренние и внешние ресурсы для улучшения условий.

Для успешного функционирования любого предприятия необходимо иметь собственную антикризисную программу, так как кризис гораздо важнее и проще предотвратить, нежели с ним «бороться». Поэтому столь первостепенное внимание организации должны уделять антикризисному управлению, разработке собственных антикризисных программ, чтобы всегда иметь полную ясность в отношении ожидаемого риска и в предотвращении его возможностей или последствий.

Ключевые требования, предъявляемые к антикризисной программе компании [7]:

- полное исследование финансово-хозяйственной деятельности компании, с целью выявить предпосылки кризисного положения компании;

- создание стратегии заключения компании из переломной ситуации, на базе применения обработанных практических достижений менеджмента (гибкие концепции планирования, программно-целевой аспект, инновации в сфере управления персоналом и др.);

- эластичная стратегия осуществлений концепции, базирующаяся в использовании нынешних технологий, концепциях планирования, маркетинга, взаимодействия с банками, кредиторами, должниками;

Стратегический успех в рамках теории стратегий увязывают с наличием устойчивых конкурентных преимуществ и разъясняют с учетом трех аспектов – человеческого, процессуально-структурного и содержательного (табл. 6.1.1).

В то же время чрезвычайно важным является экономический аспект, стратегического предпринимательского успеха, который должен рассматривать оценку реальности и эффективности стратегических решений, решение вопросов диверсификации и концентрации усилий, создания, развития и оптимального использования ключевых компетенций предприятия.

Специфика стратегического управления в условиях кризиса состоит в необходимости учитывать не только классические подходы, но и особенности деятельности различных предприятий.

**Таблица 6.1.1 – Факторы, определяющие успех предприятия в стратегической перспективе**

Аспект	Группы факторов
Человеческий	Качественное состояние человеческих ресурсов, характер коммуникаций, формирование комплекса социальных норм и правил, качество компетенций, процессы воспроизводства
Процессуально-структурный	Динамика процессов решения проблем с участием многих заинтересованных лиц, система управления организацией
Содержательный	Содержание «слагаемых» стратегического успеха (стратегий, возможностей, оценок ситуации и т.д.)

Имеются разные стратегии антикризисного управления, из числа которых особенно акцентируют следующие [13]:

- предупреждение упадка, подготовка к его возникновению;
- выжидание периода зрелости кризиса для эффективного постановления трудностей его преодоления;
- противодействие кризисным явлениям, замедление их действий;
- стабилизация условия посредством применения запасов, добавочных ресурсов;
- рассчитанная угроза;
- последовательный выход с упадка;
- предвидение и формирование обязательств ликвидации результатов упадка.

На выбор той или другой стратегии воздействует характер и углубленность упадка, а результативность антикризисной стратегии характеризуется степенью свершения целей смягчения, локализации или положительного применения упадка в сравнении с затраченными на это ресурсами [7].

Трудно предоставить оценку такой производительности в конкретных вычислительных признаках, но её возможно заметить

при рассмотрении и общей оценке управления, его благополучий или просчетов.

Разберем условия, на базе которых формируется результативность антикризисного управления [9]:

1) степень мастерства и особой подготовки членов указания, исполняющей антикризисное руководство;

2) свойство деятельности концепции наблюдения переломных обстановок;

3) подготовительный мониторинг вероятных переломных ситуаций и создание сценариев результативных антикризисных операций;

4) усовершенствование методов формирования управленческих решений в условиях упадка;

5) качество антикризисных проектов;

6) искусство антикризисного менеджмента;

7) оперативное и гибкое реагирование антикризисного управления на изменение ситуации;

8) человеческий фактор, разрешение трудностей лидерства и коммуникаций делового партнерства в антикризисном управлении;

9) обособленность антикризисного управления, подразумевающая опору на команду единомышленников, массовую динамичность, помощь и единство, желание отыскать наилучшие разрешения единой трудности.

Исследование и успешное осуществление антикризисного управления находится от понимания и дифференциации этих условий.

Чем меньше состояние компании, тем глубже и масштабнее упадок, тем наиболее кропотливому опасному рассмотрению обязана подвергнуться её политика. Переломная обстановка в компании – критерии или низкие стратегии, или плохой реализации, или того и другого вместе. Рассматривая стратегию компании в условиях упадка, менеджеры обязаны сосредоточить собственный интерес в последующих факторах [10]:

- *Оценка эффективности текущей стратегии.* Следует сделать свой выбор с местом компании по отношению к конкурентам, далее установить объем рынка и категории покупателей, на которые компании ориентируется; затем разрабатываются многофункциональные стратегии по оказанию услуг, маркетингу, финансам и кадрам. Численная оценка любой составляющей

предоставит наиболее явный вид стратегии кризисного компании. К ним принадлежат часть компании на рынке, объем рынка, размер прибыли, объем кредита, размер продаж (снижается или возрастает согласно взаимоотношению к рынку в целом) и т.д. [16].

- *Разработка стратегии на заданный период времени (2-5 лет и т.д.).* Для этого могут быть использованы различные методы. В теории и практике исследований факторов внешней среды накоплен значительный опыт. Такую оценку можно проводить как в условиях многопрофильной деятельности или при наличии узкого ассортимента услуг, так и при диверсифицированном процессе оказания услуг.

При подборе метода анализа рассмотрения необходимо принимать определенную обстановку на рынке, характерные черты компании, возможности перемен условий внутренней и внешней среды и т.п.

- *Процесс корректировки системы целей, то есть ожидаемых результатов, способствующих выводу предприятия из кризиса.* Менеджеру необходимо сравнить желаемые результаты с результатами исследования внешней и внутренней среды, ограничивающими достижение желаемых результатов, и вносящими изменения в систему целей.

Миссии считаются начальной точкой концепции стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых на предприятии. Миссии находятся в базе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. Каждое предприятие обладает несколькими целевыми уровнями, которые составляют иерархию целей [16].

Миссии наиболее высочайшего уровня нацелены на долговременную перспективу. С их помощью менеджеры имеют все шансы производить оценку, как нынешние решения воздействуют на перемену характеристик в перспективах.

Миссии наиболее невысокого уровня нацелены на краткосрочную и среднесрочную перспективу и помогают достигать целей наиболее высочайшей степени.

Кратковременные миссии показывают, как быстро формируется фирма, степень характеристик деятельности и результаты, к которым необходимо стремиться в ближайшем будущем.

Этот уровень целей, на который ориентировано высшее руководство предприятия, может стать причиной кризисной ситуации.

В ходе антикризисного управления имеется потребность улучшения маркетинговой деятельности компании. Этот процесс можно представить схемой (рис. 6.1.1).



**Рисунок 6.1.1 - Основные этапы совершенствования маркетинговой деятельности в системе антикризисного управления**

Рекламная стратегия формы создается только лишь после установления единой антикризисной стратегии ведения бизнеса.

БЛОК 1. Маркетинговые исследования. Маркетинговые исследования начинаются от простых и доходят до более сложных, от простого сбора фактов до использования комплексных, математических моделей [14].

Процедура выполнения маркетинговых исследований заключается из последующий стадий:

1. Определение трудности.
2. Проведение ситуационного рассмотрения.
3. Разработка схемы выполнения исследований.
4. Сбор информации.
5. Предоставление данных в таблицах, графическом варианте

и ее анализ.

6. Интерпретация информации.
7. Составление отчета.

БЛОК 2. Маркетинговая программа (маркетинговый комплекс). Маркетинговая программа считается тактическим планом. Для выхода из кризиса с наименьшими потерями в системе антикризисного управления используется маркетинговая совокупность, отображающий собой концепцию мер на базе применения современных инструментов и технологий маркетинга.

Маркетинговая совокупность – это набор поддающихся контролю неустойчивых условий маркетинга, совокупность которых компания применяет в желании вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка [12].

Для того чтобы наиболее полно удовлетворить требования покупателей, менеджеру по маркетингу следует верно совмещать между собой компоненты маркетингового комплекса, тем самым обеспечивая прибыль более результативными, чем у конкурентов, методами.

Многочисленные компоненты маркетингового комплекса существовали к четырем основным, это: Product (продукт), Place (место), Promotion (стимулирование спроса) и Price (цена). Данные определения считаются простой и точной формулой, представляющей все мероприятия по маркетингу и позволяющей просто сформировать рекламную программу [4].

Элемент комплекса маркетинга «Продукт» считается основным определением в торговле. Продукт – это все то, что может быть предложено на рынке покупателем с целью получения, применения или потребления, с целью удовлетворения их потребностей или

желаний. Сюда вступают физические объекты, услуги, места, организации и идеи [4,12].

Принятие решений касательно многообразия товарного перечня также включается в данный элемент комплекса маркетинга. Одной из основных заповедей маркетинга считается: «Если у вас нет товара, у вас ничего нет».

Под местом имеется принятие решений касательно оптимальных способов распространения товара, то есть, какие каналы и каким способом распределения должны быть применены, с целью формирования более простого допуска покупателей к товарам.

Цена считается одной из наиболее значимой образующих маркетингового комплекса. Она должна удовлетворять как интересы покупателей, так и соответствовать цели извлечения прибыли фирмы. Помимо этого, определенной компанией ценовой уровень должен быть соразмерен ценности предложенного товара, иначе покупатели будут отдавать предпочтение товарам конкурентов [12].

Способы стимулирования – это различная деятельность компании по распространению данных о плюсах собственного продукта и позиции целевых покупателей приобретать именно его [12].

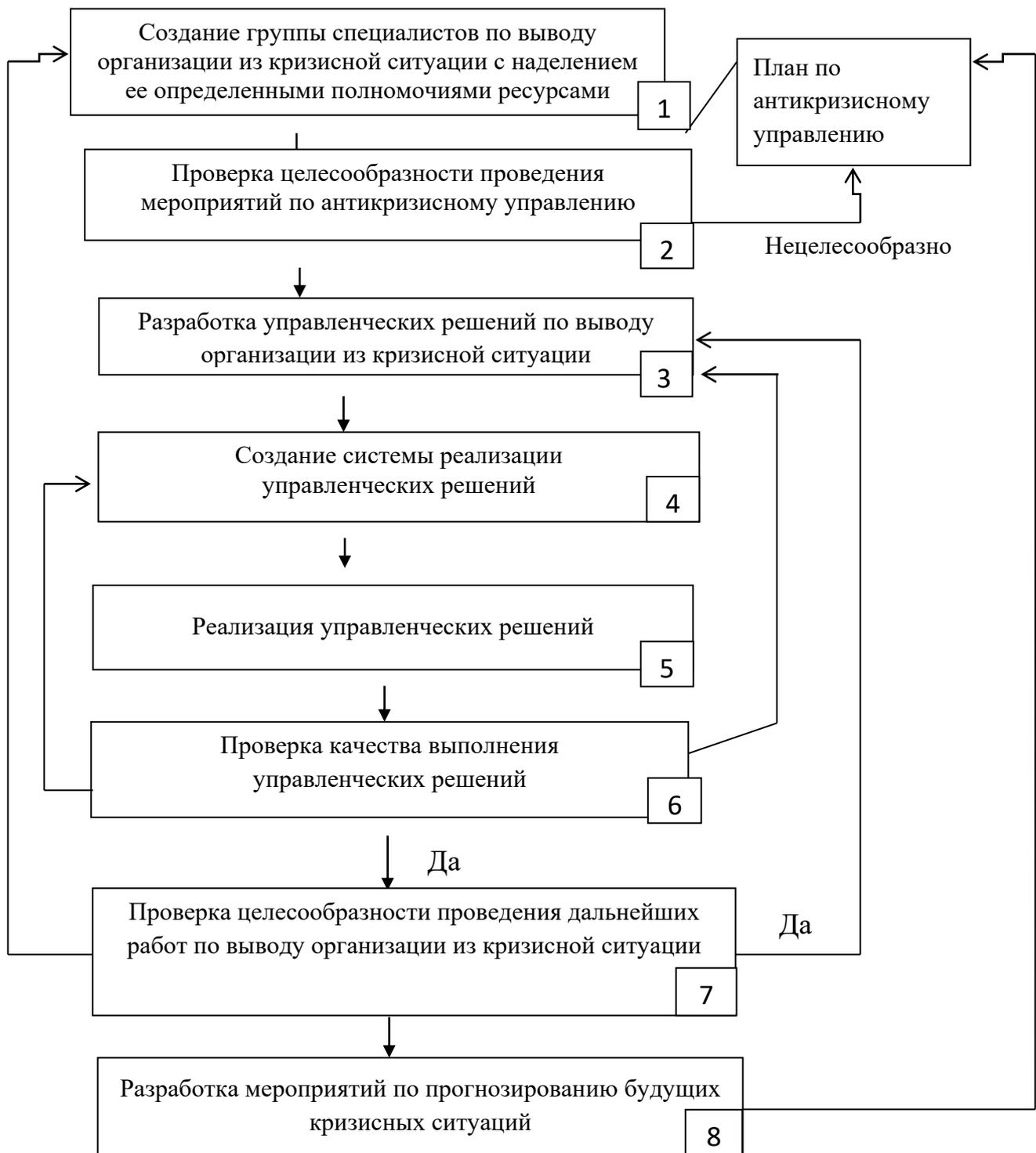
Методами стимулирования считается реклама, техника личной продажи, деятельность по стимулированию продаж и связи с общественностью. Целью работы по продвижению товаров считается формирование спроса на эти продукты.

Антикризисный проект компании оформляют тактические и стратегические мероприятия.

Технологическая модель антикризисного управления включает 8 блоков и представлена (рис. 6.1.2) [15].

Тактические (оперативные) антикризисные мероприятия делятся на защитные и наступательные. Защитными могут быть снижение уровня расходов, увольнение персонала, сокращение масштабов производства и сбыта. Примером наступательных являются активные маркетинговые исследования, повышение цен на товары и услуги, пользование внутренними резервами, модернизация, совершенствование управления [9].

К стратегическим мероприятиям принадлежит исследование и анализ утверждения фирмы, исследование производственного, кадрового, инновационного потенциала, разработка концепции финансового оздоровления [18].



**Рисунок 6.1.2. – Технологическая схема антикризисного управления**

Эти конструкции показывают более подходящий вид выхода компании из допустимых или уже разразившейся кризисной ситуации, посредством поочередных возвратно-поступательных действий при разработке и осуществлении управленческих решений.

Блок 1. В этой стадии антикризисного управления создается специализированная рабочая группа. В нее могут вступать как собственные ресурсы компании, так и на время приглашенные

эксперты со стороны для решения возможной или реальной кризисной условий.

Эксперты должны ориентироваться в таких сферах познаний как концепция кризисов, моделирование, конфликтология, разработка управленческих решений, исследование систем управления, макроэкономика, микроэкономика и многих других.

Специалисты кроме того обязаны обладать разрешать трудности в процессе антикризисного управления и обладать практической методологией результативного управления в условиях риска и неопределенности, иметь специальную подготовку в управленческой области, понимать и принимать специфические особенности функционирования региональных и отраслевых компании, многофункциональную специфику экономического управления, управления персоналом, технологиями, информационными потоками и пр.

Категория профессионалов способна оформлять отдельное структурное звено предприятия, или проявлять консультационные услуги высочайшему управлению компании. Отбирают профессионалов антикризисного управления согласно последующим аспектам: особенности персоны, имеющийся практический опыт, степень образования и социально-психологическая направленность деятельности [15].

Блок 2. Это второй этап в технологической схеме антикризисного управления. В этой стадии обследуется, насколько уместно и своевременно ведутся все события по антикризисному управлению в форме. присутствие недостаточных итогах контроля группа возвращается к первоначальным условиям – находит новейшие миссии и в согласовании с ними планирует специальные мероприятия. В таком случае после контроля обоснуются целесообразность и своевременность внедрения антикризисного управления, происходит трансформация к блоку 3.

Блок 3. На данной стадии разрабатываются административные решения антикризисного характера, исполняемые в ряд стадий. В начале ведется подготовка начальных данных о условия в фирме, затем ведется структурно-морфологический анализ ситуации, определяются пути выхода компании из кризисной ситуации, далее обуславливаются все без исключения нужные для этого средства и испытываются способности по достижению установленных целей.

Блок 4. На 4-ой стадии формируется концепция осуществления управленческих решений согласно компании из кризисной ситуации. При этом данная категория профессионалов, которая подготовила эти решения, устанавливает для них определенных исполнителей. На роль исполнителя назначается соискатель, владеющий необходимым размером требуемых ресурсов с целью выполнения постановления по антикризисному управлению, кроме того, уровень его квалификации должен быть соразмерен с уровнем сложности поставленных перед ним задач. По-другому реализация задуманных антикризисных событий выйдет согласно другой неправильной схеме, или будет неосуществимым.

Блок 5. В этой стадии антикризисного управления исполняется осуществление управленческих решений. Это определенные организационно-практические события для свершения установленных целей антикризисного управления, какие реализуются в точно определенном режиме.

Блок 6. На следующем этапе необходимо оценить и проанализировать насколько качественно выполняются управленческие решения по показателям деятельности предприятия [5].

Если реализация решений не привела к положительным или отрицательным результатам, необходимо рассмотреть причины, из-за которых решения оказались не выполненными, а полученные результаты отличаются от запланированных. Определив причины неудовлетворительной реализации управленческих решений, подготавливаются новые, но при этом учитываются полученные результаты от ранее проведенных антикризисных мероприятий.

Если реализация управленческого решения положительно сказалась на работе фирмы и повлекла за собой улучшение основных показателей хозяйственной деятельности, но в меньшем, чем плановом объеме, то необходимо внести коррективы в систему реализации управленческих решений.

Управленческие решения удовлетворяют критерии эффективности, т.е. оно выполнено, получены нужные результаты, деятельность организации улучшилась, происходит переход к следующему этапу антикризисного управления [1].

Блок 7. Далее необходимо определить, на какой стадии находится выполнение антикризисной программы, чтобы проверить,

целесообразно ли проводить дальнейшие работы для вывода компании из кризисной ситуации.

В случае если специалисты дадут заключение о том, что антикризисная программа выполнена, но организация до сих пор находится в кризисном состоянии, появляется необходимость в разработке ряда мероприятий по изменению статуса компании, в том числе возможно признание ее банкротом и проведение мероприятий, направленных на реализацию процедуры признания банкротства.

Если же, при выполнении антикризисной программы изменились и условия внешней среды организации, то необходимо адаптировать систему антикризисного управления к сменившимся рыночным условиям. С целью вывести компанию из кризиса подготавливаются дополнительные управленческие решения антикризисного характера.

Блок 8. Заключительным этапом в данной технологической схеме антикризисного управления является разработка мероприятий, позволяющих спрогнозировать будущие кризисные ситуации. Прогнозирование – это неотъемлемая часть технологии антикризисного управления. С его помощью можно если не избежать кризисной ситуации, то свести к минимуму все возможные негативные последствия.

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что разработка и реализация антикризисной программы требует достаточно много усилий, специальных знаний и опыта.

## **6.2. Антикризисный консалтинг как метод управления предприятием**

Для того чтобы предприятие успешно функционировало в условиях рыночной экономики, необходимо эффективно управлять его финансовыми ресурсами, уметь проводить их оценку и анализ. При принятии любого управленческого решения современному руководителю очень важно располагать всей необходимой аналитической информацией о финансовом состоянии предприятия.

Определение и анализ финансового состояния предприятия и эффективности использования его ресурсов лежит в основе правильного и умелого руководства финансовыми ресурсами компании.

Рассмотрим определение финансового состояния организации. Финансовым состоянием называется комплекс показателей, которые

характеризуют наличие финансовых ресурсов по их видам, уровень конкурентоспособности, финансовой устойчивости, способности выполнения обязательств перед государством и другими хозяйствующими субъектами [5].

Финансовое состояние любого предприятия можно охарактеризовать как устойчивое, неустойчивое (предкризисное) и кризисное, которое выявляется с помощью абсолютных и относительных показателей.

Для анализа финансового состояния применяют в основном такие методы как анализ структуры активов и источников их образования, а также анализ финансовых коэффициентов [10].

Диагностика финансового положения организации проводится стандартными методами анализа отчетности и в первую очередь бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках [11].

Используя методы структурного анализа аналитик способен изучить строение и динамику как активов хозяйствующего субъекта, так и источников их формирования. Это позволяет в самом начале анализа в общих чертах ознакомиться с общей картиной финансового положения предприятия. Из-за предварительного характера структурного анализа невозможно дать детальную оценку относительно качества финансового состояния.

Профессиональная поддержка в формировании стратегического сектора компании даст возможность чётко поставить цель и задачи на дальнейшие несколько лет (обычно от года до трёх). Независимые специалисты вносят нужные коррективы и продумывают план по изменению операций, номенклатуры товара, его ассортимента и бренда. Помощь профессионалов в сфере финансов состоит в реализации оборудования и производства, которое является нерентабельным, а так же не законченных строительных объектов, сокращение запасов материалов и готовой продукции на складах, контроль денег, оптимизацию расходов, работу с кредиторами, наилучшее использование финансовых ресурсов. На сегодняшний день расходы на маркетинговый сектор для многочисленных компаний становятся рискованными и могут не оправдать ожиданий. Однако полностью отказываться от маркетинга невозможно. Наилучшим вариантом может стать перевод маркетинга на аутсорсинг.

Консалтинговая компания занимается совокупной диагностикой компаний и исследованием её внешнего окружения. Антикризисный консалтинг подразумевает:

1. Исследование внешних факторов, в число которых входит макроэкономическая структура, нормативно-правовая база, анализ смежных отраслей, существующих перспективных рынков, исследование экономической стратегии фирм-конкурентов и рассмотрение мирового опыта.

2. Исследование внутренних факторов, в число которых входит финансово-экономическое состояние, внедрение новых прогрессивных методов и технологических разработок, ассортимент продукции и список предоставляемых услуг, клиентская база, анализ бизнес-процессов, системы управления и поддерживающие методы.

3. Исследование недостатков и достоинств компании, её возможностей.

4. Формирование комплекса проблем, а также вариантов их решения.

Деятельность профессионалов антикризисного консалтинга включает в себя создание мер по антикризисному управлению. Этот подход содержит:

1. Разработку непосредственно новой программы деятельности организации.

2. Разработку стратегии по выведению предприятия из кризисных обстоятельств.

3. Оптимизацию структуры организации.

4. Разработку мер по платежной дисциплине.

5. Взимание долгов.

6. Процесс полного, частичного погашения кредиторской и дебиторской задолженностей.

7. Подготовку к процедуре банкротства.

8. Осуществление арбитражного управления.

9. Представление интересов фирмы в возбужденном деле по поводу банкротства.

Чтобы точно определить уровень упадка бизнеса, представители консалтинговой фирмы оценивают:

- эффективность управленческой структуры - рациональное распределение инвестиций - уровень продаж и внедрение новых проектов;

- клиентскую базу;
- финансовые потоки;
- состав кадров.

Штат квалифицированных сотрудников и гибкая система оплаты будут оптимальной базой в период кризиса. Профессиональный подход к модернизации структур снабжения, сбыта и продаж при кризисе будут хорошим подспорьем. Оценка независимых экспертов даст возможность получить точное понимание о нынешних событиях. Основываясь на достигнутых компанией успехах, консалтинговая помощь включится в разработку и внедрение недостающих звеньев и структур. Антикризисное управление персоналом требует разумного, непредвзятого, рационального подхода. Необходимо рассмотреть использование рабочего времени. Эффективным становится перевод некоторых функций на аутсорсинг, укрепление дисциплины в компании.

Меры по антикризисному консалтингу в комплексе с антикризисным управлением предполагает многосторонний подход к решению проблем. Специалистами вычисляются сбои в управлении компанией, факторы, понижающие эффективность коллективной деятельности и анализ того, в какой степени благополучно непосредственно современное управление, включая распределение функций, полномочий, ответственности, системы материального стимулирования. Система сохранения кадрового потенциала компании и её главные ценности также решаются. Работы выполняются в слаженности с заказчиком. В определении проблем, которые связаны с управлением фирмой, систем продаж, организационной сферой, обладая технологическими навыками независимые консультанты принимают успешные решения и несут абсолютную ответственность за свою работу.

Как прогрессивный метод антикризисный консалтинг должен дать такие результаты как:

- обнаружение и уничтожение убыточных факторов в хозяйственной деятельности компании;
- отсрочку или рассрочку уплаты кредиторской или дебиторской задолженности, поиск альтернативных вариантов финансирования;
- оценку эффективности использования всех ресурсов компании, разработку рекомендаций по ее повышению;
- стимулирование спроса на продукцию или услуги;
- оптимизацию бизнес-процессов.

Комплексные меры ориентированы на адаптацию и рассмотрение принципов современного менеджмента, использование трудовых ресурсов, формирование и непосредственно подкрепление корпоративной деятельности. Специализация фирм, которые предоставляют услуги консалтинга, может быть узкой и широкой. Узкая специализация содержит стратегию, организацию труда, экологию, кадровую политику, финансы, налоги. Услуги широкой специализации охватывают полный перечень задач в этой области. Меры по антикризисному консалтингу – это реакция на обстоятельства кризиса. Часто приходится принимать необычные, жесткие решения, которые направлены на сокращение штатов, уменьшение расходов на персонал, а также социальных проектов.

### **6.3. Основные направления антикризисной программы на предприятии в современных условиях хозяйствования**

Антикризисная программа – это специальный документ, который готовится внутри организации, в нем четко излагаются основные мероприятия, которые необходимо осуществить в пределах компании, ее структурных подразделений и функциональных служб для того, чтобы вывести предприятие из кризиса.

Основой для разработки антикризисной программы служит диагностирование финансового состояния и определение угрозы банкротства предприятия, выявление результатов возникновения ситуации банкротства и оценка возможностей предприятия по локализации кризиса.

Для оценки состояния предприятия для начала необходимо познакомиться с его финансовым положением. Анализ показателей деятельности предприятия проводится для того чтобы выявить текущее финансовое положение предприятия. В случае возникновения кризиса, это действие позволит выявить необходимые меры для стабилизации сложившейся ситуации (табл.6.3.1.). Менеджеру предприятия крайне важно отслеживать эффективность решений, которые он принимает, эффективность используемых ресурсов и полученных итоговых финансовых результатов.

Антикризисная программа № 5 отличается от других абсолютно другим подходом. В центре ее лежит опыт предприятий России и различных других стран, где было необходимо перезапустить производство, дабы привлечь какого-либо стратегического инвестора.

**Таблица 6.3.1. - Примерные антикризисные программы по реструктуризации предприятия**

Вариант	Основное содержание	Преимущества	Недостатки
1.	Выход из кризиса с помощью минимизирования издержек	Минимальные финансовые риски	Предприятие не успеет освоить рынки и не сможет получить необходимый потенциал для роста выпуска продукции. Шансы на вовлечение в ближайшие четыре года инвестиций являются очень низкими. Перспективы для развития совершенно отсутствуют.
2.	Выход из кризиса за счет минимизирования издержек и использования кредита, который восполнит оборотные средства, с целью укрепления своих позиций на рынке традиционной продукции. Договор с кредиторами, чтобы не было возбуждено банкротство в процессе реализации программ.	Динамичный выход на традиционные виды продукции. Уменьшение в зависимости от толлинговой схемы, что приведет к увеличению доходов предприятия.	Отсутствие современной структуры реализации товара приведет к отставанию реальных продаж от вложенных средств при закупке сырья для производства. Это повергнет к росту запасов и к снижению эффективности кредитных средств. Примитивность технологий может привести к тому, что часть рынков будет в дальнейшем сокращаться, а выход на новые рынки не будет реализован. Слабости организационной структуры затрудняют привлечение инвестора под развитие предприятия.
3.	Выход из кризиса за счет минимизирования издержек, использования кредитов для восполнения оборотных средств и активизации деятельности в сфере сбыта. Соглашение с кредиторами, чтобы не было возбуждено	Динамичный выход на рынок за счет максимизации оборотных средств и подготовки условий для завоевания и удержания рынков традиционной продукции. Произойдет территориальное увеличение рынка, что	Необходимы менеджерские решения по созданию долгосрочных связей со швейниками и выходу на рынки новых территорий. При замене конъюнктуры рынка или при динамичном выходе на него

продолжение таблицы 6.3.1.

	банкротство в процессе реализации программы	снизит зависимость предприятия от покупательской способности населения в определенных регионах. Установка системы сбыта является одним из условий вовлечения инвестиций для развития предприятия.	иностранных производителей с новой продукцией повышаются риски того, что темпы роста по реализации продукции будут уменьшены.
4.	Выход из кризиса за счет минимизирования издержек, использования кредитов на восполнение оборотных средств и закупку нового оборудования. Дальнейшее привлечение активного инвестора и выход на новые рынки. Соглашение с кредиторами, чтобы не было возбуждено банкротство в процессе реализации программы.	Динамичный выход на рынок за счет максимизации оборотных средств и подготовки условий для завоевания новых рынков с помощью выпуска новых видов продукции. Риски 2-ого этапа в сравнении с Антикризисной программой I II ниже, за счёт того, что инвестиции позволят их уменьшить с помощью новой продукции. Наличие активного инвестора позволит создать дополнительные условия для привлечения инвестиций в предприятие в дальнейшем с целью его развития.	На первом этапе основные риски такие же, что и в Антикризисной программе I II, но появляются риски, которые связаны с вовлечением инвестора. При выполнении второй стадии собственники акционерного капитала ПАО «Предприятие» могут не согласиться на условия инвестора. Тогда инвестиции не будут вовлечены и организация не получит необходимых средств на дальнейшей стадии реализации программы.
5.	Выход из кризиса за счет минимизирования издержек, использования кредитов на восполнение оборотных средств и закупку новейшего оборудования. Дальнейшее вовлечение активного инвестора и выход на новые рынки. Оказание поддержки ПАО «Предприятие» в преобразование предприятия. Договор с кредиторами, чтобы не было возбуждено банкротство в процессе реализации программы	Будут созданы условия для того, чтобы ПАО «Предприятие» смогло стать структурообразующим предприятием отрасли. Это позволит создать рабочие места в системе, которая будет формироваться в среде обитания ПАО «Предприятие». При этом формирование новых рабочих мест превысит количество сокращаемых за счет рационализации основного производства.	Новейшее оборудование потребует уменьшения рабочих мест более, чем в 10 раз. Нужны будут специалисты и менеджеры высокой квалификации. В случае, если ПАО «Предприятие» не сможет справиться с подготовкой кадров и не сумеет создать кадровый резерв менеджеров, то у предприятия не получится привлечь инвестиции в нужных

продолжение таблицы 6.3.1.

		Будут созданы механизмы для выхода и удержания рынков. Реформирование предприятия через реструктуризацию позволит создать условия инвестиционной престижности отдельных его звеньев. Будут возложены основы для развития предприятия минимум как на 20 лет.	объемах. Собственники ПАО «Предприятие» могут быть психологически не готовы к ведению корпоративного бизнеса, это не позволит завершить реформирование предприятия. Кредиторы могут не согласиться на реструктуризацию предприятия.
--	--	---	---

В данном случае производственная площадка ПАО «Предприятие» применяется как ряд небольших производств изготавливающих свою продукцию. В настоящий промежуток времени на единой площадке в различных странах, где производится замена оборудования на более современные, собираются предприятия численностью 20-40 человек, что подходит для управления автоматической линией. Так же организуется управляющая компания, которая оптимизирует товарные и финансовые потоки в соответствии с действующей стратегией. На данной площадке так же размещены различные организации, занимающиеся обслуживанием, а также информационно-аналитический и маркетинговый центр.

Основные задачи:

- Расширение бизнеса с выходом на создание сферы услуг с одновременным формированием стиля продукции предприятия. Создание условий для ведения бизнеса в активной (агрессивной) форме:

- Единичное обновление оборудования ПАО «Предприятие» с учетом концентрации усилий на превращение производственных площадей под отдельные виды производства (для поставки оборудования под виды продукции с покупательской нишей для среднего класса с уровнем достатка выше среднего для России. Концентрация сил на создание инвестиционной привлекательности отдельных производств):

- Формирование структуры бизнеса с одновременной подготовкой кадров менеджеров для обеспечения высокой эффективности данной структуры.

Малые предприятия, входящие в производственный комплекс, а также фирмы, предоставляющие комплексные услуги клиентам и

партнерам, специализируются в каждой из областей деятельности и располагаются на территории ПАО «Предприятие». Производственные площади сдаются им аренду.

Развитие любой структуры требует затрат, именно поэтому ни одна фирма не сможет осуществить заметный отрыв без привлечения новых партнеров. Полный комплекс невозможно сформировать единовременно, так как это потребует затрат, а также сбор информации. Это может привести к тому, что в скором появится необходимость обращения к походящим услугам на рынок. Отсутствие структуры внутри предприятия приведет к необходимости привлечения сервисным организациям. Если же рассмотреть сферу услуг, то здесь, все приводит к тому, что и внутри организации все наименее выгодно содержать какие-либо собственные службы, однако, все чаще и чаще идет обращение к фирмам из вне. Как бы не печально это звучало, но такого развитие любого бизнеса. При условии, что руководство ПАО «Предприятие» ориентировано не на производство, а на бизнес, то ему не безразличны вытеснения сервисных служб из внутренней среды, для того, чтобы выйти на новый уровень во внешней структуре. Возникают вопросы, связанные с тем, в какой момент выполнить намеченное. Запланированное можно воплотить в жизнь тогда, когда на рынке необходимых услуг ситуация сложится в достаточно большом объеме. Это делается для того, чтобы фирмы, занимающиеся сервисом самоокупались, либо немного раньше, так как необходимо успеть понизить уровень конкуренции в данном направлении. Влияние на бизнес - это способность создавать сервисные фирмы, которые его обслуживают. При этом, чем раньше производится выход на формирующийся рынок услуг, тем большую рыночную нишу в дальнейшем можно обслуживать. Для того, чтобы занять рынок, необходимо согласовать усилия нескольких фирм, в данном случае, нужно сделать фирму на корпоративной основе, привлекая для реализации цели близких партнеров.

Наличие независимых в юридическом отношении производственных участков позволяет оперативно (в лучшем случае - автоматически) сократить нерентабельные звенья структуры, сохранив ресурсы для развития наиболее перспективных направлений бизнеса. Сокращение звеньев подразумевает уменьшение капитала в этих звеньях непосредственно контролируемым ПАО «Предприятие». Сокращение ресурсов в одном месте создает условие для их

концентрации на наиболее перспективных направлениях. Иными словами, наличие малых предприятий позволяет гибко управлять капиталом.

Отработанные схемы позволяют в дальнейшем перенести технологии на работу с теми партнерами, которые представляют особый интерес для ПАО «Предприятие» и способствуют созданию долгосрочных отношений в сфере бизнеса.

Таким образом, при реализации данного варианта перед ПАО «Предприятие» будут стоять две структурообразующие задачи, одна из которых связана с развитием и захватом ключевых позиций в бизнесе. Также с быстрым выходом на перспективные ниши, другая будет связана с созданием структуры, которая позволит не отвлекать ресурсы в случае, если заказы по отдельным направлениям будут малоэффективны для развития бизнеса.

Предлагаемая структура обладает главным свойством, в формировании которого прослеживается тенденция развития современного бизнеса. Она более привлекательна для инвестора, чем существующая жесткая структура.

Структура будет устойчивой только при условии, что стратегии ПАО «Предприятие» и партнеров будут согласованы. Иными словами, сложится корпоративная структура бизнеса. Являясь гибкой, структура позволяет привлекать к реализации отдельных работ для выполнения услуг или производственных процессов любые фирмы и компании.

В этой Антикризисной программе происходит наиболее интенсивный рост налогов от реальной деятельности производств, которые оснащаются новым оборудованием. Постановка бизнеса в такой системе и его дальнейшая продажа позволяют включать в корпоративный бизнес через торговлю акциями наиболее эффективные рыночные структуры.

Реструктуризация предприятия, которая при этом необходимо произвести изменит стоимость акционерного капитала на величину, которая превышает существующие долги ПАО «Предприятие». Реструктуризация предприятия и формирование приведенной структуры по экспертной оценке потребуют 89 млн. рублей. Как показывает практика, при реализации аналогичных программ реструктуризации возможно повышение совокупной эффективности деятельности до 3 раз (учитывая отраслевую специфику, данный показатель может оказаться выше), а платежей в бюджет - до 5 раз.

Реализация данной антикризисной программы требует высочайшего уровня современного управления. Здесь необходимо применить все направления менеджмента, и даже постановку целей, управление активами, создание новой мотивационной политики и т.д.

Современная экономическая действительность заставляет руководителей предприятий постоянно принимать решения в условиях неопределенности. В связи с финансовой и политической нестабильностью, многие организации рискуют попасть в различные кризисные ситуации, результатом которых могут стать несостоятельность или банкротство.

Различная компания может столкнуться с кризисом на любом этапе жизненного цикла, и это является отличительной чертой существования хозяйствующих субъектов в условиях рыночной экономики. Выделяют следующую типологию кризисов: кризис стратегии, кризис результатов деятельности, кризис ликвидности. Успешное выявление типа кризиса помогает выбрать первостепенные задачи, направления и методы преобразований в организации. Несвоевременное обнаружение кризисных явлений ограничивает сферу деятельности по их определению.

Однако хаотичный и бессистемный процесс вывода предприятия из кризисного состояния ни к чему не приведет, он должен быть определенным образом организован и скоординирован.

Таким образом, разработка антикризисной программы предприятия является практически значимой как для компаний, оказавшихся в тяжелой финансовой ситуации, так и для тех компаний, чья деятельность является прибыльной.

#### **Список использованной литературы:**

1. Абдукаримов И. Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: Учебное пособие / Абдукаримов И. Т., Беспалов М. В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 214 с.

2. Антонов Г. Д. Антикризисное управление организацией: Уч. пос. /Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин, В.А. Трифонов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 142 с.

3. Арсенова Е. В. Зарубежная практика антикризисного управления: Учебное пособие/Арсенова Е. В., Крюкова О. Г., Ряховская А. Н. - М.: Магистр, ИНФРА-М Издательский Дом, 2016. - 272 с.

4. Бондаренко О.Г., Гришина В.Т. Методика анализа маркетинговой среды организаций) /Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики.- 2013.- №1.-С.18-25
5. Згонник Л. В. Антикризисное управление: Учебник / Л. В. Згонник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2015. — 208 с.
6. Зуб А. Т. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с.
7. Канке А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечая. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 288 с.
8. Клишевич Н. Б. Экономический анализ: Учебное пособие / Н.Б. Клишевич, Н.В. Непомнящая и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М; Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2013. - 192 с.
9. Короткова Э.М. Антикризисное управление: Учебное пособие / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 240 с.
10. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). Часть 1 / А. И. Кочеткова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 484 с.
11. Кукушкина В. В. Антикризисный менеджмент: Монография / В.В. Кукушкина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 328 с.
12. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник/ Под ред. проф. Ю.В. Морозова, доц. В.Т. Гришиной. - М.: ИТК «Дашков и К», 2012 г.
13. Передеряев И. И., Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учеб, пособие / К. В. Балдин. - 6-е изд. - М.: Дашков и К, 2012. - 268 с.
14. Распопов В. М. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. - 432 с.
15. Ряховская А. Н. Теория антикризисного менеджмента: Учебник/А. Н. Ряховская - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с.
16. Скамай Л. Г. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 378 с.

17. Кац И. Антикризисное управление предприятием [Электронный ресурс]: — Режим доступа: [http://vasilieva.narod.ru/13\\_2\\_03.htm](http://vasilieva.narod.ru/13_2_03.htm)

18. Петухов Д. В. Антикризисное управление. Учебный курс [Электронный ресурс]: — Режим доступа: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook014/book/index/index.html?go=part-08\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook014/book/index/index.html?go=part-08*page.htm)

19. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: — Режим доступа: <http://www.market-pages.ru/problemimenedg/5.html>

---

## ГЛАВА 7. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НАУКОЁМКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### 7.1. Научеомкие предприятия: сущность, особенности управления, проблемы и перспективы развития

Анализ главных мировых трендов развития зарубежных экономик показывает, что высокотехнологичные и научеомкие предприятия все чаще занимают роль «первой скрипки» в динамизме развития экономики многих стран. В них концентрируется и материализуется большая часть результатов науки и за счет этого формируется спрос на достижения НТП, техники и технологий со стороны потребителей продукции. Масштабность развития высокотехнологичного и научеомкого сектора в большей степени дает представление о научно-техническом и экономическом заделе страны и выступают главенствующим фактором прогрессивности развития ее экономики. Также, состояние научеомких и высокотехнологичных предприятий становится одним из главных условий наиболее быстрой интеграции разных стран в сложившуюся систему глобальных мирохозяйственных связей. Учиывая тенденции переориентации экономики России с экспорта углеводородного сырья к созданию высоких технологий, имеются потребности в переориентации подходов к управлению научеомкими производствами.

Проблематика вопросов разработки, распространения и диффузии высоких технологий весьма актуальна по ряду обстоятельств, в виду их крайней значимости для динамичного социально-экономического развития страны, так как они являются фундаментом экономики и дают импульс для повышения уровня жизни населения за счет факторов экономического роста, среди которых: рост производительности труда, уменьшение уровня потребления и рост эффективности и рационального использования невозполнимых природных ресурсов [1].

Что касается принадлежности отраслей экономики к числу научеомких, то здесь используется показатель научеомкости производств, определяемый как отношение объемов расходов на научно-исследовательские, а также опытно-конструкторские работы ( $C_{\text{ниокр}}$ ) к стоимости валовой продукции этой отрасли ( $C_{\text{вп}}$ ):

$$(C_{\text{ниокр}}/C_{\text{вп}}) \times 100\% \quad (1)$$

Как правило, считается, что данный показатель у наукоемких отраслей в 1,5-2 и более раз должен превышать нормативный средний показатель по обрабатывающей промышленности.

В мировой практике в области и на основе статистики, отрасли и предприятия делят на высокотехнологичные, среднетехнологичные и низкотехнологичные на базе значений данных нормативных показателей [2]. Особая роль в классификации отраслей и организаций отводится организации ОЭСР. Сейчас в теории и практики не существует единства точки зрения в отношении точности той или иной классификации отраслей и организаций по уровню наукоемкости, поэтому в рамках проводимого исследования будут использоваться методические подходы, предложенные организацией ОЭСР.

В рамках данной классификации применяются 2 подхода:

1. Классификация по отраслям высоких, наукоёмких технологий. Основным критерием выступает интенсификация использования инновационных технологий в производственном процессе.

2. Классификация отраслей и организаций по производимому продукту. Основным критерием выступает наукоемкость конечного продукта.

Обе данные классификации очень часто не совпадают друг с другом. Ввиду дефицита аналитических материалов о наукоёмких предприятиях в России и отсутствия единых критериев отнесения предприятий к данной категории, представляется целесообразным рассмотреть общие тенденции в области инновационного развития страны. Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в 2015 году составлял 8%, а интеллектуальная собственность оценивается более чем в 400 млрд. рублей. Однако, несмотря на положительные значения прироста ряда показателей, характеризующих инновационную деятельность, имеются глубинные проблемы научно-технической сферы [8; 13; 15].

Следует иметь в виду, что в настоящее время происходит промышленное освоение VI технологического уклада, который включает в себя наноэлектронику, генную инженерию животных, мультимедийные интерактивные информационные системы, высокотемпературную сверхпроводимость и т.п. Одновременно из-за общего невысокого технологического уровня производственной базы,

невозможности изготовления многих видов наукоемкой промышленной продукции, на которую имеется высокий внутренний спрос, усиливается зависимость от зарубежных поставок готовой продукции. Эта проблема обостряется депрессивным состоянием науки и низким уровнем инновационной активности. При этом диспропорции между объемами производства наукоемких товаров и технологий и их импортом велики даже в стратегически важных для страны областях [14].

Учитывая важность наукоемких предприятий для экономики страны остается открытым вопрос об особенностях управления данными хозяйствующими субъектами. Несмотря на наличие общих подходов к управлению имеются и специфические, характерные для управления сферой НИОКР, такие, например, как управление высоким научно-техническим уровнем продукции, не имеющей зарубежных аналогов или не уступающей им или доминирование процесса изменения технологии над стационарным производством и связанная с этим необходимость регулярного обновления основных производственных фондов, развития опытно-экспериментальной базы [12].

Таким образом, наукоемкие предприятия имеют ряд особенностей управления, и в частности, управления персоналом, как главным ресурсом формирования новых разработок, НИОКР и технологий. Учитывая текущие тенденции наступления кризисных явлений, требуется переориентация подходов к управлению персоналом для выстраивания траектории устойчивого развития данных предприятий.

## **7.2. Подходы к антикризисному управлению персоналом наукоемких предприятий**

Антикризисное управление представляет собой процесс форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности предприятия, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния. Оно включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявление скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития. Как справедливо отмечает Арутюнов Ю. А., специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих

решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска [3].

Многозначность экономического, особенно управленческого понимания антикризисного управления обусловливается двойственной природой любого кризиса, который одновременно созидает и разрушает, формирует предпосылки и подготавливает условия для дальнейшего развития и освобождает от прежней стратегии бизнеса [5].

Преодоление возникающих кризисов на предприятии невозможно без проведения активной работы с персоналом и выстраивания адекватной стратегии по управлению персоналом.

Деятельность кадровых служб на этом этапе включает: диагностику кадрового состава предприятия, стратегии реорганизации и кадровые программы поддержки реорганизации, сокращение персонала, программы повышения производительности труда, разрешения конфликтов, особенно обостряющихся в этот период. В настоящее время, в период кризиса, компании могут рассчитывать на терпение персонала готовность максимум помогать своей компании преодолеть эту сложную ситуацию [4].

В антикризисном управлении роль человеческого капитала проявляется в следующих факторах. Во-первых, в профилактике кризисных ситуаций. Во-вторых, в период кризиса человеческий капитал выступает стабилизирующим фактором. В-третьих, при выходе из кризиса человеческий капитал играет значительную роль в ускорении этого процесса. В целом, в антикризисном управлении большое значение имеет гармония двух качеств человеческого капитала: его роли как объекта и как средства управления [6].

Одной из главных проблем современного менеджмента является определение принципов антикризисного управления персоналом. Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления. Принципы управления персоналом отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. По мнению автора, принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодействуют и дополняют друг друга, будучи интегрированными в целостную систему, представленную на рисунке 7.2.1.



**Рисунок 7.2.1. - Целостная система принципов антикризисного управления персоналом**

Методы управления персоналом в условиях кризиса на предприятии направлены на преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала. Наиболее распространенными методами работы с кадрами в условиях антикризисного управления выступают следующие: принудительный, адаптивный, управление сопротивлением, кризисный и их сочетания. Сравнительные характеристики методов приведены в таблице 7.2.1.

**Таблица 7.2.1. – Сравнение методов преодоления сопротивления**

Метод	Преимущества	Недостатки	Условия применения
<b>Принудительный</b>	Быстрота изменений	Большое сопротивление	Большая срочность
<b>Управление сопротивлением</b>	Слабое сопротивление	Сложность	Средняя срочность
<b>Кризисный</b>	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени. Риск неудачи	Угроза существования
<b>Адаптивный</b>	Слабое сопротивление	Медленность	Небольшая срочность
<b>Сочетание приемов</b>	Адапционность к условиям	Сложность управления	Сочетание условий и приемов

Для создания необходимого уровня управления персоналом в условиях кризиса, необходима переориентация подходов руководства организации к вопросам планирования и разработки новых кадровых

стратегий. Главными направлениями данных стратегий выступают следующие:

- 1) привлечение новых работников в организацию;
- 2) изменение квалификации работников в связи с использованием более прогрессивных программ или технологий;
- 3) усиление системы социальных и правовых гарантий;
- 4) совершенствование системы трудоустройства высвободившихся работников при изменении профиля организации.

Особое значение в системе антикризисных мер управлением персоналом играют процессы высвобождения персонала и программы управления ими. Основные этапы таких кадровых программ с учетом моделей предложенных ученым Бычковым В.П. отражены на рисунке 7.2.2 [7].



**Рисунок 7.2.2. - Этапы процесса высвобождения персонала**

Высвобождение кадров, в частности, если оно выступает в качестве составной части комплексной программы, предполагает создание особых условий по внедрению принципиально иных методов организации работы, по стимулированию творческих способностей у работников; повышению стимулирования сотрудников к трудовой деятельности; расширению коммуникационной сферы; внедрению новых систем поиска и отбора

кадров; более объективной оценке кадров; инвестированию в развитие персонала [7].

В процессе формирования готовности персонала к антикризисным мерам двумя важнейшими составляющими выступают:

1) формирование профессиональных навыков, компетенций и опыта деятельности (высокая подготовленность сотрудников к решительным действиям в кризисной ситуации имеет зачастую большее значение нежели чем наличие профессионального опыта вообще);

2) содействие психологической готовности персонала.

Рассматривая нормативно-правовое регулирование управление персоналом, можно выявить определенные пробелы в законе. Российские ученые проводят в этом направлении большую работу, корректируя трудовое законодательство для того, чтобы трудовые отношения развивались динамично и соответствовали рыночному направлению развития экономики.

Правовые основы управления персоналом определяются в источниках права, обладающих высокой юридической силой, и обеспечиваются силой государства. Составной частью правовых основ являются положения законодательства о правовом регулировании управления персоналом, прежде всего упорядочении прав, обязанностей и ответственности работодателей и работников в соответствии с целью, предметом и задачами этого регулирования, и, в частности, антикризисного.

### **7.3. Направления оптимизации численности персонала наукоёмких предприятий в условиях кризиса**

В качестве эмпирической базы исследования выступили крупные российские наукоёмкие предприятия наукограда Королев. Среди них ПАО «Ракетно-космическая корпорация «Энергия» и ОАО «Корпорация «Тактическое ракетное вооружение». Информация об их деятельности и работе с персоналом была взята из открытых источников информации и также на основе результатов исследований выпускников бакалавров и специалистов, подготовивших выпускные работы под руководством авторов данного раздела.

На данных наукоёмких предприятиях отмечается снижение численности персонала. Так, в ПАО «Ракетно-космическая корпорация «Энергия» в 2011 году численность работников

составляла 15201 человек, в 2012 – 14955, 2013 – 14409, 2014 – 14356 и в 2015 году достигла отметки в 14157 человек. Несмотря на поступательное развитие данных предприятий, отмечается изменений HR стратегий. Наиболее актуальными направлениями в рамках направлений оптимизации численности персонала в условиях предотвращения кризиса и оперативного регулирования численности персонала представляется в нескольких вариантах, которые ограничены специфическими особенностями макроокружения и факторами внутренней среды организации.

В трудах многих ученых и практиков, авторитетных в области управления персоналом [10], расчета численности трудовых ресурсов [11] оптимизации численности персонала [9] имеется множество стратегий выстраивания антикризисной кадровой стратегии, однако, как показал анализ деятельности предприятия, имеющиеся технологии слабо применимы по отношению к РКК «Энергия» и ОАО «Корпорация «Тактическое ракетное вооружение» по ряду причин, среди которых можно выделить такие как наличие уникальных должностей, необходимость сохранения и непрерывного восполнения дефицитных высококвалифицированных кадров, высокая степень безопасности и защиты утечки конфиденциальной информации, наличие объектов высокой секретности национального масштаба, тесные связи и кооперация организаций, входящий в состав организации и др. Таким образом, инструменты, связанные с аутсорсингом и аутсфингом персонала, сокращением и выведением за штат персонала идут в разрез со стратегическими целями деятельности корпорации и могут привести к высоким экономическим и имиджевым издержкам. Поэтому наиболее актуальным, по мнению авторов, представляется выявление резервов повышения производительности труда и внутренних факторов интенсификации производства, которые бы позволяли сохранить персоналам в условиях нестабильности экономики страны и непрерывности процессов диверсификации продуктов и поиска новых потребительских ниш потребителей продукции и услуг в области технологий для космоса.

Нами были проанализированы основные направления антикризисной деятельности и рисков наукоемких предприятий (на примере космической отрасли машиностроения России) и потенциал для изменения численности персонала. Анализ показал, что большая часть кризисных факторов, связанных с усилением конкуренции и

нестабильностью конъюнктуры приводит к снижению численности персонала. С другой стороны, увеличение спроса и наличие передовых разработок может способствовать увеличению.

**Таблица 7.3.1. - Взаимосвязь направлений антикризисной деятельности и рисков наукоемких предприятий космической отрасли машиностроения и тенденций численности персонала**

Направления антикризисной деятельности и потенциальные риски	Потенциал изменения численности персонала	Причины изменения численности персонала
<b>I Отраслевые риски</b>		
Риски связанные с увеличением затрат на производство продукции и быстрым изменением и динамикой этого увеличения при международном сопоставлении	Снижение общей численности персонала.	Необходимость снижения себестоимости.
Имеется риск ограничений при взаимодействии с иностранными заказчиками и поставщиками комплектующих, электронных компонентов и материалов вследствие вводимых санкций в отношении России со стороны Евросоюза и США и, соответственно.	Увеличение численности технологов, конструкторов и рабочих.	Необходимость проведения дополнительных работ по замещению комплектующих иностранного производства.
На отечественном и мировых рынках спрос на космические услуги с использованием автомат. космических аппаратов (далее КА) и техники имеет тенденции умеренного роста	Увеличение общей численности персонала.	Увеличение спроса на продукцию.
Риск возможного технологического отставания отечественных производителей КА, который обусловлен, в том числе, недостаточным представлением на рынке электронных компонентов и материалов отечественного производства с требуемыми характеристиками.	Увеличение численности инженеров, конструкторов.	Повышение технико-технологических характеристик выпускаемой продукции.
Наиболее важными факторами, определяющими отраслевые риски для организаций в сфере производства автоматических КА, являются: -высокая конкуренция среди основных мировых производителей КА; - появление новых игроков на рынке КА из Индии и Китая; - высокая политическая и экономическая нестабильность во многих развивающихся странах, которые составляют потенциальный рынок продукции и услуг предприятиям.	Увеличение численности инженеров, конструкторов, технологов.  Снижение численности АУП.	Повышение технико-технологических характеристик выпускаемой продукции. Снижение себестоимости выпускаемой продукции и повышение за счет экологичности ее конкурентоспособности.
Предприятия проводят весьма активную научно-техническую политику при участии в ФРП РФ(Федеральной космической программе России), ведут на постоянной основе поиск возможных отечественных и зарубежных покупателей спутников и партнеров по наиболее перспективным космическим технологиям.	Увеличение служб маркетинга.	Совершенствование маркетинговой стратегии.
Продолжаются работы по созданию новой модификации универсальной космической платформы.	Увеличение численности сотрудников лабораторий и опытно-конструкторских бюро	Развитие НИОКР
Для освоения новых технологий в области проектирования и создания космических аппаратов многие компании развивают сотрудничество с ведущими европейскими компаниями, например, Airbus Defence & Space, в том числе в рамках совместного предприятия «Энергия спутниковые технологии» (ООО «Энергия САТ»). В части разгонных блоков типа ДМ производства ОАО «РКК	Увеличение численности инженеров, конструкторов, технологов.	Увеличение количества работ по совершенствованию и улучшению технико-эксплуатационных характеристик РБ типа ДМ

продолжение таблицы 7.3.1.

<p>«Энергия», которые эксплуатируются с РН типа «Протон» и «Зенит», имеет место конкуренция с российскими производителями РБ – ГКНПЦ им. М.В. Хруничева (блоки типа «Бриз-М», эксплуатируются с РН «Протон-М») и НПО им. С.А. Лавочкина (блоки типа «Фрегат-СБ», предназначены для эксплуатации с РН типа «Зенит», «Союз»).</p>		
<p><b>II Страновые и региональные риски</b></p>		
<p>Сильное влияние могут оказать риски, которые связаны со снятием с производства или недопоставками закупаемых комплектующих изделий, что может повысить риски невыполнения некоторых договоров на поставку изделий.</p>	<p>Снижение общей численности персонала.</p>	<p>Риски невыполнения некоторых договоров на поставку изделий.</p>
<p>Предприятия космической отрасли, как правило, находятся в экономически стабильных регионах и территориях с, где географические условия благоприятны и, вероятность возникновения стихийных бедствий не велика. Регионы не граничат с территориями военных действий, а также с территориями, в которых достаточно высока вероятность введения ЧС положения.</p>	<p>Потенциал не изменения численности персонала</p>	<p>Условие стабильности</p>
<p>Территориальная удалённость предприятий от мест испытаний и мест предстартовой подготовки изделий на соответствующих площадках космодромов (в том числе «Байконур») выявляет возможность возникновения рисков гибели и повреждения имущества предприятий, в следствии транспортировки к месту их назначения. Многие предприятия предусматривают страховку от подобного рода рисков. В свою очередь, наличие между РФ и Казахстаном договора об использовании космодрома «Байконур» до 2050 г., а также запланированное на 1 января 2015 года вступление в силу Договора о Евразийском экономическом союзе, в рамках которого предусмотрено обеспечение свобод движения товаров, работ, капитала и трудовых ресурсов, позволяет оценить такой риск как незначительный.</p>	<p>Потенциал не изменения численности персонала (при условии увеличения квалификационных характеристик для работников: знание иностранных языков)</p>	<p>Условие стабильности</p>
<p>Многие предприятия осуществляют ряд проектов для иностранных компаний, которые расположены в странах Азии и Африки, где отмечается нестабильная политическая ситуация.</p>	<p>Потенциал не изменения численности персонала (при условии увеличения квалификационных характеристик для работников: знание иностранных языков)</p>	<p>Условие стабильности</p>
<p><b>III Финансово-экономические риски</b></p>		
<p>На финансово-экономическую деятельность многих наукоемких предприятий, а также на величину доходов от реализации товаров, а также значений прибылей оказывают влияние факторы, связанные с инфляцией, изменением валютного курса и ставок по коммерческим кредитам. Изменение инфляции в сторону увеличения может быть достаточно существенным фактором, так как приведет к увеличению затрат на изготовление продукции, что может оказать негативное влияние на деятельность предприятий.</p>	<p>Потенциал не изменения численности персонала.</p> <p>Увеличение численности работников финансовых служб или их квалификационных характеристик.</p>	<p>Влияние риска на изменение численности персонала косвенное.</p> <p>Увеличение количества прогнозных финансовых моделей.</p>

IV Правовые риски		
<p>Главной особенностью отечественного налогового законодательства выступает его частая изменчивость. Поправки в законы и НК РФ вносятся ежегодно, в части изменений порядков уплаты определенных налогов. Данный факт затрудняет составление среднесрочных и долгосрочных планов и прогнозов деятельности предприятий, усложняет налоговое планирование в целом. Нестабильность налогового законодательства подвергает предприятия рискам начисления и выплаты значительных штрафов и пеней, несмотря на желание предприятий осуществлять деятельность в жестком соответствии законодательству.</p>	<p>Увеличение численности работников финансовых и экономических служб или их квалификационных характеристик</p>	<p>Изменчивость налогового, таможенного законодательства</p>

Как считают авторы, раскрытие внутренних резервов в повышении производительности труда невозможно без переориентации подходов к системе нормирования труда. Последние 20 лет данной системе на данных предприятиях не уделялось должного внимания. Были расформированы профильные подразделения, упразднены и изменены функции нормировщиков и инженеров по нормированию труда, прекращена работа по созданию локальных нормативов по труду, чрезмерно усилена децентрализация данных подразделений в организации. Новые реалии и потенциал для сохранения персонала и повышения производительности труда является вызовом для совершенствования управления сферой нормирования труда на данных предприятиях. Указанное совершенствование позволит повысить качество использования трудовых ресурсов, снизить затраты на производство, приведет к минимизации затрат времени на производство продукции. Также, будет осуществляться оперативное взаимодействие системы нормирования труда с хозяйственно-производственной деятельностью организации с учетом критериев экономической и социальной эффективности.

По мнению авторов, наибольшее прикладное применение позволяет получить выполнение следующих мероприятий:

- формирование эффективной стратегии и политики в области управления системой нормированием труда на наукоёмких предприятиях;

- совершенствование организационно-функциональной структуры управления системой нормирования труда наукоёмких предприятий;

- разработка и реализация комплексных программ повышения результативности подразделений наукоёмких предприятиях с целью не сокращения персонала на основе нормирования труда.

Предложенные мероприятия в рамках антикризисной стратегии управления персоналом и повышения производительности труда, по мнению авторов, будут способствовать получению положительного эффекта и приведут к повышению эффективности деятельности наукоёмких предприятиях.

После совершенствования системы нормирования труда на наукоёмких предприятиях требуется проработать «мягкие» подходы под сокращение персонала более лояльным способом без прямого участия администрации. В организации создаются определенные условия, когда увольнение становится необходимым шагом. Мягкие виды сокращения, которые наиболее применимы в РКК «Энергия»:

1. Исключение «естественным» путем.
2. Мягкие» сократительные меры.
3. Управление численностью работников без увольнения.

При естественном выбытии персонал самостоятельно увольняется, задачей корпорации выступает подготовка условий для подобных мер. Необходимо введение практики «заморозки вакансий» или метод временного ограничения приема на работу новых сотрудников. В это время некоторые работники могут уволиться самостоятельно или выйти на пенсию, таким образом, произойдет естественное сокращение персонала. Также не исключены методы более жесткого характера естественного выбытия – это ужесточение аттестации, лишение премии за любую провинность и т.д.

Если говорить о мягком сокращении в отношении РКК «Энергия», то здесь наиболее применимы следующие методы:

1. Применение досрочных льгот для работников предпенсионного возраста.
2. Перевод части сотрудников в дочерние предприятия.
3. Корпорация может обещать уволившимся работникам дальнейшие перспективы в виде хорошей компенсации и последующем трудоустройстве.

Таким образом, главным направлением оптимизации персонала является совершенствования работы служб управления системой нормирования труда и использование мягких мер сокращения штат.

Одной из главных составляющих, атрибутов в условиях кризиса выступает формирование принципиально иной системы управления персоналом наукоёмких предприятий, которая бы обеспечивала переход его из критического, кризисного состояния в наиболее конкурентоспособное. Состояние трудовых ресурсов, в том числе

управленческих кадров, зачастую является более существенным, с явными или скрытыми ограничениями для решения стоящих перед организациями проблем. Из этого следует, что система управления персоналом, трансформируемая в переходный для организации период времени, должна позволять оперативно выявить возможные угрозы, проблемы, а также возможности, связанные с обновлением человеческих ресурсов, способностью достаточно обоснованно планировать деятельность, осуществлять оперативное регулирование процессов их реализации. Также, наличие действенной системы антикризисного управления трудовыми ресурсами позволяет повысить авторитет управления организацией, которая находится в предкризисном или кризисном состоянии, когда требуется принимать достаточно рискованные управленческие решения. Таким образом, в результате проведенного исследования выявлено, что в рамках антикризисного управления персоналом наиболее действенным инструментом регламентирования и оптимизации численности персонала выступает совершенствование системы нормирования труда, а также использование мягких мер сокращения работников.

#### **Список использованной литературы:**

1. Абрашкин, М.С. Факторы развития и повышения наукоёмкости промышленных предприятий [Текст] / М.С. Абрашкин // Вопросы региональной экономики. – 2015. – №1 (22). – С.111-118
2. Абрашкин, М.С. Государственное регулирование деятельности наукоёмких промышленных предприятий в условиях перехода экономики на инновационный путь развития [Текст] / М.С. Абрашкин // Вопросы региональной экономики. № 4 (21) 2014. С.121-128
3. Арутюнов Ю. А. Антикризисное управление: учебник. М.: Юнити-Дана, 2015.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Учебник./ Т.Ю. Базаров // - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С.224
5. Безденежных В. М. , Галай А. Г. Антикризисное управление – теория и практика применения: учебное пособие. М.: Альтаир, МГАВТ, 2015.
6. Беляев, А. А., Коротков, Э. М. Антикризисное управление: учебник [Текст]. /А.А.Беляев, Э.М. Коротков // М.: Юнити-Дана, 2015 г. С.191.
7. Бычков, В. П. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст]. / Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. С.116

8. Погодина Т.В. Экономический анализ и оценка инновационной активности и конкурентоспособности регионов Приволжского федерального округа / Т.В. Погодина // Региональная экономика: теория и практика. – 2005 - № 4 - С. 34-39.

9. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник для вузов [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с

10. Генкин, Б. М. Никитина, И. А. Управление человеческими ресурсами: Учебник [Текст] / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013.

11. Синявец Т.Д. Теоретические аспекты оптимизации системы управления персоналом. Вестник Омского университета. Серия: экономика. Издательство: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (Омск). – 2011 г. – С. 78-84

12. Хрусталёв, Е.Ю. Проблемы организации и управления в наукоемких отраслях экономики России [Текст] / Е.Ю. Хрусталев// Менеджмент в России и за рубежом №1 / 2001. С.12-18

13. Федотов, А.В. Сдерживающие факторы экономического развития промышленных предприятий [Текст] / А.В. Федотов // Вопросы региональной экономики. – 2013. – Т. 17, №4. – С. 95-104.

14. Kiseleva N.V. CREATION OF CLUSTERS OF SMALL ENTERPRISES OF THE REGION/ N.V.Kiseleva, M.V. Panichkina, E.N. Klochko, A.V. Nikonorova, S.V. Kireev//International Journal of Economics and Financial Issues. – 2016. – Т. 6. № S2. – С. 294-297.

15. Popkova E.G. UNSUSTAINABLE MODELS OF REGIONAL CLUSTERING/ E.G. Popkova, A.V. Sharkova, M.P. Merzlova, E.A. Yakovleva, A.Y. Nebesnaya//World Applied Sciences Journal. – 2013. – Т. 25. № 8. – С. 1174-1180.

---

## **ГЛАВА 8. СОВРЕМЕННЫЙ ЛОГИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **8.1. Теоретические аспекты организации современного логистического управления на промышленных предприятиях**

Основной тенденцией мирового экономического развития и главным вектором современности стала глобализация, затронувшая все стороны нашей жизни, оказывающая активное воздействие не только на предпринимательство, но и на культурную, социальную и политическую составляющие развития любой страны мира. Международная интеграция и разделение труда сегодня не позволяют уже сказать о многих товарах, что они произведены в какой-то конкретной стране, а речь идет об их производстве такой-то определенной компанией [1, 2, 10].

В современных условиях перед российскими экономическими субъектами резко обострились вопросы их конкурентоспособности. Российские предпринимательские структуры должны стать равноправными партнерами в международной системе разделения труда. Это возможно только в результате достижения российскими предприятиями уровня конкурентоспособности, позволяющего им выдерживать зарубежную конкуренцию как на внешнем рынке, на котором большинством стран реализуется часть национальной продукции, так и на внутреннем рынке, становящимся все более открытым внешнему миру [3, 4, 6, 12].

За последнее десятилетие отмечается превращение логистики в эффективный инструмент предпринимательства. Зарубежный опыт подтверждает, что сокращение логистических издержек на один процент равнозначно почти десятипроцентному росту объемов производства. Внедрение современного логистического менеджмента способствует ускорению оборачиваемости капитала, снижению себестоимости продукции, сокращению затрат на распределение товаров.

В России внимание к логистике аналогично зарубежным странам объясняется тем, что в современных условиях практически полностью исчерпали себя такие традиционные резервы роста конкурентоспособности промышленных предприятий как качество, цены и другие, в том числе маркетинговые подходы, ориентированные на производство продукции, требуемой рынком.

В связи с этим экономические субъекты стали искать новые конкурентные преимущества не в самом товаре, а в сфере его доставки [10, 13]. Решающий фактор роста конкурентоспособности составляет рост надежности и сокращение стоимости доставки, эффективная организация логистического процесса. Логистика базируется на другой логике управления совокупностью ресурсов и обеспечивает формирование тесной координации производственной стратегии и собственной логистической организации. Логистика сделалась необъемлемым свойством современной российской экономики.

В настоящее время не от величины инвестиций стали зависеть конкурентные преимущества промышленных компаний, а от их способностей и умений организовать эффективный логистический процесс [8, 10]. Проявляется сопоставимость затрат на грузопереработку, складирование, транспортировку по величине с себестоимостью производственного процесса, эти затраты стали значительно влиять на цены продукции.

С усложнением логистических цепей, ужесточением требований рынка необходима новая концепция для организаций-участников логистической цепи, когда компания сможет достичь успеха, перестав рассматривать себя как изолированную бизнес-единицу. Так как, ценность продукта создается на каждом этапе его движения, необходимо принимать цели и задачи всех участников данной логистической цепочки.

Требуется комплексное управление функциями предприятия, начиная от закупок продукции до доставки товаров клиентам, т.е. горизонтальная интеграция организационной структуры предприятия посредством выстраивания внутренних цепочек поставок, через которые проходят материальный и другие потоки [5, 9].

Перспективы развития логистического менеджмента в большей степени, чем другие формы менеджмента, зависят от его возможностей соответствовать направлениям развития современной глобализованной экономики: в настоящее время наблюдается переход к гибкому индивидуализированному производству, повсеместное распространение сетевых структур, модификация структуры управления предприятием и в целом менеджмента, горизонтальная координация корпораций [12, 14].

Усложнение логистических цепей, ужесточение требований рынка, наблюдаемые в настоящее время, требуют разработки новой

концепции для организаций-участников логистических цепей, основные положения которой, как нам представляется, должны быть следующими:

- промышленное предприятие может достичь успеха только, перестав ассоциировать себя с изолированной бизнес-единицей;

- поскольку на каждом этапе движения продукции формируется ее ценность, то следует координировать цели и задачи всех участников определенной логистической цепочки;

- управление системой поставок должно рассматриваться в качестве комплексного подхода, охватывающего все компоненты, составляющие конечный продукт или услугу.

Необходим комплексный подход к управлению функциями предприятия, начиная с закупочной деятельности и заканчивая доставкой клиентам товаров, т.е. возникла потребность в горизонтальной интеграции организационной структуры промышленных предприятий в результате формирования внутренних цепочек поставок, обеспечивающих протекание материального и других потоков.

В современных условиях необходимо внедрить в систему менеджмента принципы и методы логистики посредством выработки нового научно-практического направления, называемого логистическим менеджментом – частью процесса в цепочках поставок, при котором производятся планирование, реализация и контроль эффективности и производительности потоков товаров, их запасов, сервисное обслуживание и связанная информация от точки их возникновения до точки потребления (поглощения) в целях удовлетворить требований потребителей.

Логистическому менеджменту в большей степени, чем другим формам менеджмента, характерны перспективы развития, определяемые его возможностями следовать тенденциям развития современной глобальной экономики:

- переходу к гибкому индивидуализированному производственному процессу,

- распространению повсеместно сетевых структур,

- модернизации менеджмента в целом и структуры управления компанией в частности, распространением горизонтальной координации корпораций.

Подобные стратегические ориентиры развития логистического менеджмента оказывают влияние на темпы и характер развития

институционально-экономической системы общества, актуализируя их инновационный характер.

В современной практике сформировался спектр инновационных технологических методов, способствующих повышению эффективности сбытовых каналов:

1. Совершенствование логистики упаковочных операций (обоснование выбора утилизируемых или возвратных материалов, координация с транспортными службами, переход к использованию стандартных контейнеров);

2. Переход к использованию методов электронной коммерции и упрощение коммуникаций;

3. Расширение номенклатуры и совершенствование сервисных услуг для клиентов;

4. Переход на прямые онлайн-каналы взаимодействия с клиентами (вебсайты для заказчиков, специальные форумы и консалтинговые службы);

5. Внедрение схем электронного бизнеса формата B2B, включающие рассылку онлайн-каталогов продуктов, применение электронных платежей и контрактно-финансового документооборота, разработка для заказчиков удобных интерфейсов, ориентированных на подготовку заказов и контроль над их осуществлением.

Мероприятия по развитию логистического менеджмента в настоящее время представляют собой важный источник обеспечения конкурентных преимуществ – устойчивого превосходства над конкурирующими субъектами с точки зрения потребительских предпочтений, которое может быть достигнуто в результате роста эффективности управления логистикой.

Логистический менеджмент касается всех сфер деятельности промышленного предприятия от управления закупочной деятельностью до доставки готовой продукции потребителям. Логистический менеджмент становится способом удовлетворения нужд клиентов за счет координации информационных и материальных потоков, идущих от рынка через экономический субъект, обладающий производственными возможностями, к поставщикам.

В распределительных центрах в соответствии с фирменным стратегическим позиционированием на рынке продукция должна быть сконцентрирована, отсортирована и распределена.

Ассортиментный процесс состоит из трех основных этапов: концентрации, кастомизации и рассеивания.

Под концентрацией (консолидацией) понимают процедуру сбора больших количеств одного товара или нескольких различных товаров так, чтобы возникла возможность их немедленной продажи (распределения) группой.

Кастомизация является процессом группирования и сортировки товаров в уникальные комбинации. Результат кастомизации – товарные или продуктовые комбинации, удовлетворяющие специфические потребительские запросы.

В современном предпринимательстве тенденция кастомизации существенно превосходит простую сортировку товаров в некие стандартные комбинации. Зачастую кастомизация предполагает специальную упаковку для формирования уникального свойства с позиции продажи продуктов и их продвижения в эксклюзивных распределительных каналах. Для промышленных рынков с высокой кастомизацией продукции, где изделия делаются под заказ, например, в тяжелом машиностроении, характерна продажа производителей конечному потребителю, минуя дистрибьютора и розницу. Производитель из первых рук получает ценную маркетинговую информацию, которая позволяет оперативно вносить коррективы в производство и сокращает издержки прохождения товара посредников.

Конечный этап ассортиментного процесса представляет собой рассеивание (*dispersion*), предполагающее отправку уникальных ассортиментных групп товаров потребителям в конкретное время и место.

Спрос на логистические услуги, как на один из важнейших инструментов в современной конкурентной борьбе, будет расти и в дальнейшем. При этом вместе с увеличением объема предлагаемых услуг будет наблюдаться и изменение их качества. Помимо классических видов логистических услуг возникнут новые взаимодополняющие услуги. В результате это отразится на привлекательности всего рынка услуг в сфере логистики.

Сокращение доли участия в формировании стоимости и аутсорсинг потребуют изменить стратегию снабжения и стратегию поиска источников снабжения для организаций. К примеру, производители работают только с несколькими избранными, но превосходно выполняющими свою работу логистическими

организациями и поставщиками, которым передается на исполнение полный пакет определенных видов деятельности (комбинация простого и системного источника).

В связи с создавшейся ситуацией изменяется проявление конкуренции: снижается ее роль на уровне отдельных компаний и возрастает ее значение на уровне сетей создания стоимости. При этом в целом все виды сетей выигрывают от конкурентной борьбы. Причем, больших успехов достигают корпоративные стратегические сети, предназначенные для совместной работы на долгосрочный период.

Электронная реализация договоров с деловыми клиентами Business to Business – B2B и электронная торговля с конечным клиентом Business to Consumer – B2C или электронный бизнес, который активно внедряется в экономику, ставят перед логистикой требования, вызывающие появление новых видов логистических услуг. Эти инновационные деловые отношения предъявляют к логистике требования не только управлять информационными потоками, но и оперативно выполнять задачи по физическому движению грузовых потоков. Электронный бизнес B2B и B2C может быть успешным только в том случае, если удастся сформировать систему управления физического движения грузопотоков. Сегодня всеми специалистами признается, что основным недостатком Интернет-технологий является логистическая специфика исполнения заказа – физический поток товаров и услуг движется намного медленнее, чем поток информации.

В настоящее время участники сетей согласовывают свои стратегии логистического маркетинга и налаживают партнерские взаимоотношения с поставщиками и потребителями для улучшения обслуживания клиентов и для снижения расходов на распределение товаров.

Партнерские отношения между участниками канала распределения могут иметь различные формы: создание межфункциональных и межфирменных команд, создание совместных проектов, совместное использование или непрерывное пополнение товарных запасов. В результате установления подобных партнерских отношений многие фирмы отказались от системы распределения, основанной на предупреждении событий, и стали применять систему распределения, реагирующую на события. До настоящего времени в каждом промежуточном пункте (на предприятии, в

распределительном центре и в торговой точке) создается и поддерживается определенный запас товаров. Каждое промежуточное звено автоматически делало заказ, как только достигается точка возобновления исчерпания запаса. Если объем продаж оказывается меньшим, чем прогнозировалось, предприятие обычно пыталось сократить товарные запасы путем предоставления скидок и с помощью методов стимулирования сбыта.

В перспективе будет еще больше возрастет роль партнерства в товародвижении. Посредством аутсорсинга логистических функций компании смогут высвободить время и всерьез сосредоточиться на своем основном бизнесе.

## **8.2. Проблемы и перспективы развития логистического менеджмента на промышленных предприятиях**

Организации добиваются лидерства на целевом сегменте рынка, если они способны понять нужды потребителей и выявить некие способы их удовлетворения, обеспечивающие наивысшую ценность, качество и сервис. Ни объемы рекламы, ни объемы сбыта не могут компенсировать потребительскую неудовлетворенность. В условиях постоянных изменений в запросах покупателей, технологий и конкурентного окружения выживание организации напрямую зависит от того, насколько успешно организация разрабатывает и внедряет на рынок новые виды работ и услуг. Однако и после того, как новые работы и услуги окажутся на рынке, они должны совершенствоваться и развиваться [5, 8]. Целесообразно использовать маркетинговые стратегии по мере того, как продукция проходит стадии своего жизненного цикла: зарождение, рост, зрелость и постепенное вытеснение с рынка другими видами работ и услуг, которые лучше удовлетворяют потребительские нужды.

Организация, которая рассчитывает продолжительное время сохранять рынок сбыта своих работ и услуг и быть прибыльной, должна постоянно обновлять свои предложения. Обновление предложения включает разнообразный комплекс мероприятий по разработке новых видов работ и услуг: совершенствование существующих работ и услуг, создание новых и расширение ассортимента или увеличение их количества.

В современных условиях все отчетливее в ходе развития рыночных отношений наблюдается тенденция индивидуализации товаров, продукции, работ, услуг и усложнения процессов их

реализации [7, 8]. Сложившиеся системы обработки заказов, их доставки и в общем объеме логистического сервиса могут значительно различаться в различных рыночных сегментах как по потребительским требованиям, так и по детерминирующим параметрам.

В настоящее время логистика сервисного обслуживания представляет собой устойчивое и надежное конкурентное преимущество промышленных предприятий, поскольку рынки становятся все более чувствительными к обслуживанию, которое ассоциируется у покупателей с процессом разработки взаимоотношений с клиентами посредством предоставления расширенного предложения. Такие расширенные предложения могут реализовываться в различных формах: от обслуживания при поставке товаров, послепродажного обслуживания, финансовой или технической помощи [11].

Выявить заинтересованность промышленного предприятия в регулировании сервисных услуг можно с использованием показателя ширины канала обратной связи, представленного потребителям. Однако, на практике, указанный канал связи может быть сужен до секретаря представительства, производящего переадресацию звонков обратно в сервис-центры, или номеров факсов, на которые может быть отправлено письмо.

**Содержание логистической деятельности включает в себя предоставление возможности оказания потребителям материальных потоков различных логистических услуг.** В общем понимании под услугой считают чье-либо действие, которое приносит пользу, помощь другому субъекту. Процесс оказания услуг называют **сервисом**.

В логистическом сервисе *объектом* выступают разнообразные потребители материальных потоков: различные распределительные центры, производственные компании, конечные потребители. Логистический сервис предоставляется либо самими поставщиками, либо некоторыми отдельными самостоятельными предприятиями, которые участвуют в производственно-сбытовых процессах и специализируются в сфере сервисного обслуживания материальных потоков.

*Логистический сервис* прочно сопряжен с процессами распределения и идентифицируется в качестве комплекса услуг, оказываемых в процессах заказов, покупок, поставок и дальнейшего

обслуживания товаров и продукции. В сфере логистического обслуживания все действия могут быть разделены на три основные категории: предпродажные, в процессе продажи, послепродажные.

Предпродажный сервис состоит из консультирования; соответствующей подготовки продукции; обучения покупателей; демонстрации технических устройств в действии; обеспечении необходимой документацией (инструкциями); устранения неполадок, возникших при транспортировке; монтажа и регулировки оборудования. Предпродажный сервис всегда является бесплатным (в стоимость продукции уже заложена его стоимость).

При продаже продукции предоставляются следующие логистические услуги: выполнение заказов; подбор ассортиментов; упаковка; генерирование грузовых единиц; консультирование; осуществление погрузочно-разгрузочных работ; доставка; обеспечение в оговоренные сроки надежности доставки; предоставление информации о прохождении грузов.

Состав послепродажных услуг состоит из гарантийного обслуживания; обязательств по рассмотрению покупательских претензий; обмен товаров, продукции.

В течение гарантийного периода производители стараются сами выполнить все работы, определяющие безотказную длительную эксплуатацию продукции. Производители обучают сотрудников компаний-покупателей, контролируют правильность эксплуатации, сотрудников сервисных служб, осматривающих проданную технику без специального вызова и выполняющих все требуемые профилактические работы, заменяющие сломавшиеся элементы.

Однако за плату проводится послепродажный послегарантийный сервис, причем его объемы и цены детерминируются положениями контрактов на указанный вид сервиса, различными прейскурантами и другими аналогичными документами. Отдельные формы послепродажного сервиса называются техническим обслуживанием, к ним относятся осмотры, ремонты, проверки в требуемых сочетаниях, определяемых временем, которое прошло с начала эксплуатации продукции.

*Логистический сервис выступает также и в формате информационного обслуживания, состоящего в оказании потребителям информационных консультаций относительно продукции и ее обслуживания с применением современных технологий и технических средств по обработке и передаче*

информации и *финансово-кредитного обслуживания*, представляющего собой совокупность всевозможных способов оплаты за продукцию, систем скидок и льгот клиентам.

В настоящее время принято выделять шесть главных вариантов организации сервисных систем, которым свойственны определенные достоинства и недостатки:

1. Исключительно сотрудниками компании-производителя предоставляется сервис.

Этот вариант целесообразен при реализации сложных изделий (техники), для которой существует немного покупателей, а объемы сервисного обслуживания велики и требуют высококвалифицированных специалистов. Этому варианту сервиса свойственен прямой контакт между сотрудниками продавца и покупателя. Указанное обстоятельство особенно важно в случае, когда производитель только выводит товар на рынок: быстро и без широкой огласки возможно устранение любых неисправностей, при этом конструкторы имеют возможность получить ценнейшую информацию относительно результатов функционирования продукции в реальных условиях эксплуатации.

2. Сервисное обслуживание реализуется сотрудниками филиалов предприятий-изготовителей.

Этому варианту свойственны все преимущества первого способа и, помимо этого, возникают условия для максимального приближения оперативных сотрудников сервисного обслуживания к местам эксплуатации технических средств. Целесообразен на этапах широкого распространения продукции, когда количество клиентов резко возрастает.

3. Для осуществления сервисного обслуживания формируется консорциум производителей отдельных видов технических средств, а также узлов и деталей.

Он целесообразен при сервисном обслуживании достаточно сложных технических устройств - морских судов, электростанций, тяжелых пассажирских и транспортных самолетов. При этом у генеральных поставщиков нет необходимости расходовать ресурсы в целях подготовки своих сотрудников по многим специальностям. Специализация формирует предпосылки роста качества сервисных работ, тем не менее, между покупателями и поставщиками возникает промежуточное звено - генеральный поставщик, что усложняет между ними деловые поставки.

4. Сервисное обслуживание реализуется независимыми специализированными фирмами.

Данный способ целесообразен в случаях сервисного обслуживания продукции индивидуального использования и массового спроса. При этом изготовитель (поставщик) полностью освобождается от всех забот относительно проведения сервиса, но он осуществляет существенные отчисления в пользу посредников. Отмечаются затруднения в общении изготовителей с потребителями, которые не получают исходной информации о качестве продукции.

5. Привлекаются посредники (агентские фирмы, дилеры) в целях оказания услуг по сервисному обслуживанию, которые несут полную ответственность за качественные и количественные параметры удовлетворения претензий по сервису.

Подобный вариант применяется при сервисе тракторов, автомобилей, дорожно-строительной и сельскохозяйственной техники. Дилер (посредник) своей деятельностью охватывает только часть национального рынка, для них характерно хорошее знание своих клиентов, местных условий эксплуатации технических средств, квалификации специалистов-эксплуатационников. Ими может предоставляться первоклассная первичная информация относительно качества продукции и недостатков, о претензиях со стороны потребителей и т.п.

6. Сотрудникам предприятий-покупателей поручаются работы по техническому обслуживанию.

Они целесообразны при эксплуатации предприятием техники в случае, когда оно само является производителем промышленного сложного оборудования. Как правило, подобные предприятия имеют высококвалифицированные кадры инженерно-технического персонала и рабочих, которые способны, пройдя обучение у поставщиков или в процессе эксплуатации оборудования, выполнять все требуемые работы по техническому обслуживанию.

Номенклатура логистических услуг и существенные диапазоны изменения их качества, влияния услуг на конкурентоспособность промышленного предприятия и объем издержек, а также спектр иных факторов обуславливают необходимость для промышленного предприятия формировать конкретную стратегию в сфере логистического сервисного обслуживания клиентов.

При формировании системы логистического сервиса на промышленном предприятии целесообразно выполнять следующую последовательность действий:

- провести сегментацию клиентского рынка, т.е. разбивку его на отдельные группы клиентов;
- выявление наиболее существенных услуг для клиентов;
- систематизацию услуг, которые входят в сформированный перечень. Следует сосредотачивать внимание на услугах, наиболее существенных для покупателей;
- установление стандартов услуг по отдельным сегментам рынка;
- оценка предоставляемых услуг, выявление взаимосвязи между стоимостью указанных услуг и уровнем сервиса, детерминирование уровня сервиса, требуемого в целях обеспечить конкурентоспособность автомобильного предприятия;
- выявление обратных связей с покупателями, чтобы обеспечить соответствие услуг потребностям клиентов.

Чтобы уменьшить затраты, связанные с предоставлением сервисных услуг, производственные ресурсы автомобильного предприятия аккумулируются на предоставлении клиентам выявленных, наиболее значимых для них услуг.

Основным показателем, дающим возможность оценить систему сервисного обслуживания, как со стороны поставщиков, так и со стороны получателей услуг, выступает уровень логистического сервиса.

Рассчитать данный показатель можно по следующей формуле:

$$Э_{\text{лог серв}} = n/N \times 100\%, \quad (1)$$

где,

$Э_{\text{лог серв}}$  - уровень логистического сервиса,

$n$  - количественная характеристика фактически предоставленного объема логистического сервиса,

$N$  - количественная характеристика теоретически потенциального объема логистического сервиса.

При оценке уровня логистического сервиса следует выбирать наиболее существенные виды услуг, предоставление которых вызывает значительные затраты, а отказ от их оказания сопряжен со значительными потерями на рынке.

Параллельно с этим в целях оценить качество логистического обслуживания используют такие показатели как:

- надежность поставок;
- общие затраты времени от поступления заказов до поставок партий продукции;
- гибкость поставок;
- наличие на складе поставщиков необходимых запасов;
- возможность предоставления кредитов;
- эффективность на складах технологий грузопереработки;
- количество и номенклатура продукции;
- качество;
- временные затраты;
- цены на продукцию;
- надежность оказания сервисного обслуживания.

Возрастание роли логистического обслуживания объясняется следующими факторами:

- формированием и профилизацией сервисных центров;
- усилением конкуренции на товарных рынках, которые становятся все более насыщенными;
- усложнением процессов эксплуатации продукции и товаров;
- ростом желаний клиентов обладать возможностями решить проблемы, возникающие в процессах практического применения приобретенных продукции и товаров.

Логистическое обслуживание и введение систем гарантий способствуют формированию у промышленных предприятий благоприятных доверительных отношений с клиентами и закладывает базу для продолжения эффективных коммерческих коммуникаций.

Выделяют следующие основные принципы, лежащие в основе современного логистического сервиса:

- гибкость сервисного обслуживания, его ориентированность на учет изменяющихся рыночных требований, потребностей клиентов, свойств обслуживаемой продукции;
- упрочнение связи сервисного обслуживания с маркетингом, его главными задачами и принципами;
- максимальное соответствие логистического сервиса потребностям клиентов и свойствам потребляемой продукции.

В мировой практике выработаны конкретные правила по организации эффективного логистического сервиса, содержание которых можно свести к следующему:

- сервисное обслуживание должно быть гарантировано покупателю (предварительно следует провести исследование в

отношении приемлемого уровня логистического сервиса для покупателей каждого конкретного рыночного сегмента);

- гарантии сервисного обслуживания и его качественные параметры должны быть более значимыми и обширными, чем ожидают покупатели (тогда они однозначно вызовут положительные эмоции у последних и будут способствовать укреплению их лояльности);

- сотрудникам сервисных служб следует четко представлять, какие именно качественные параметры выполненных работ от них ожидают.

### **8.3. Особенности разработки сопутствующих товаров в сфере послепродажного обслуживания**

Попытки сочетать задачи сбытовой деятельности и послепродажный сервис с началом разработок продукции свойственны Европейскому рынку в целом, и в частности для производителей высокотехнологичных продуктов.

На начальных стадиях проектирования подобные тенденции способствуют слиянию в единое целое техники, производства, логистики, маркетинга и обслуживания. Перед одобрением разработок по инновационной продукции, каждое из указанных функциональных подразделений должно удостовериться в реалистичности перспективы попадания в руки квалифицированных специалистов в будущем разрабатываемой продукции и обеспеченности ее производственных процессов всеми требуемыми производственными ресурсами.

Поэтому уже на начальных стадиях требуется обосновать ответы на следующий ряд вопросов:

- Является ли достаточной ли квалификация обслуживающих сотрудников?

- Требуется ли организация обучения представителей сервисных подразделений или целесообразно нанять дополнительный штат персонала?

- Выявлены ли какие-то изъяны и недостатки в профессиональной ориентации обслуживающих сотрудников, для которых новое изделие может оказаться слишком сложным?

- Требуется ли предусмотреть в конструкции продукта дополнительные элементы и блоки, обеспечивающие снижение потребности в специфическом обслуживании?

Довольно часто многие организации при работе над простотой эксплуатации направляют продукцию в центры тестирования. В них люди, не проходившие специальную подготовку, изучают инструкции, сопровождающие продукцию, читают руководства по эксплуатации и осваивают функционирование новых машин. Все это реализуется под наблюдением специалистов и инженеров. Результаты проводимой работы оказывают существенное влияние на окончательную модификацию продукции.

При разработке сервисного обслуживания следует учитывать совокупное предложение товаров, а при определении стратегии и планирования инвестиций следует базироваться на трех параметрах: технологический, нематериальный и временной.

Процесс выработки системы интегрированного управления совокупным предложением графически представлен на рис. 8.3.1.

Основными этапами этого процесса выступают:

0 - начальная точка выработки новых видов продукции.

Этап 1 - формирование предложения услуг и процессов их производства.

Этап 2 - выработка предложения услуг и процессов их реализации.

Этап 3 – интегрированное формирование продукции: товары в реальном исполнении и смешанное обслуживание.

Этап 4 - разработка принципов управления продукцией во времени.

Этап 5 - детерминирование системы управления товарами в реальном исполнении на протяжении сроков их эксплуатации.

Этап 6 - исследование системы управления обслуживанием товаров на протяжении сроков их жизни.

Этап 7 - разработка системы интегрированного управления совокупным предложением полезной функции.

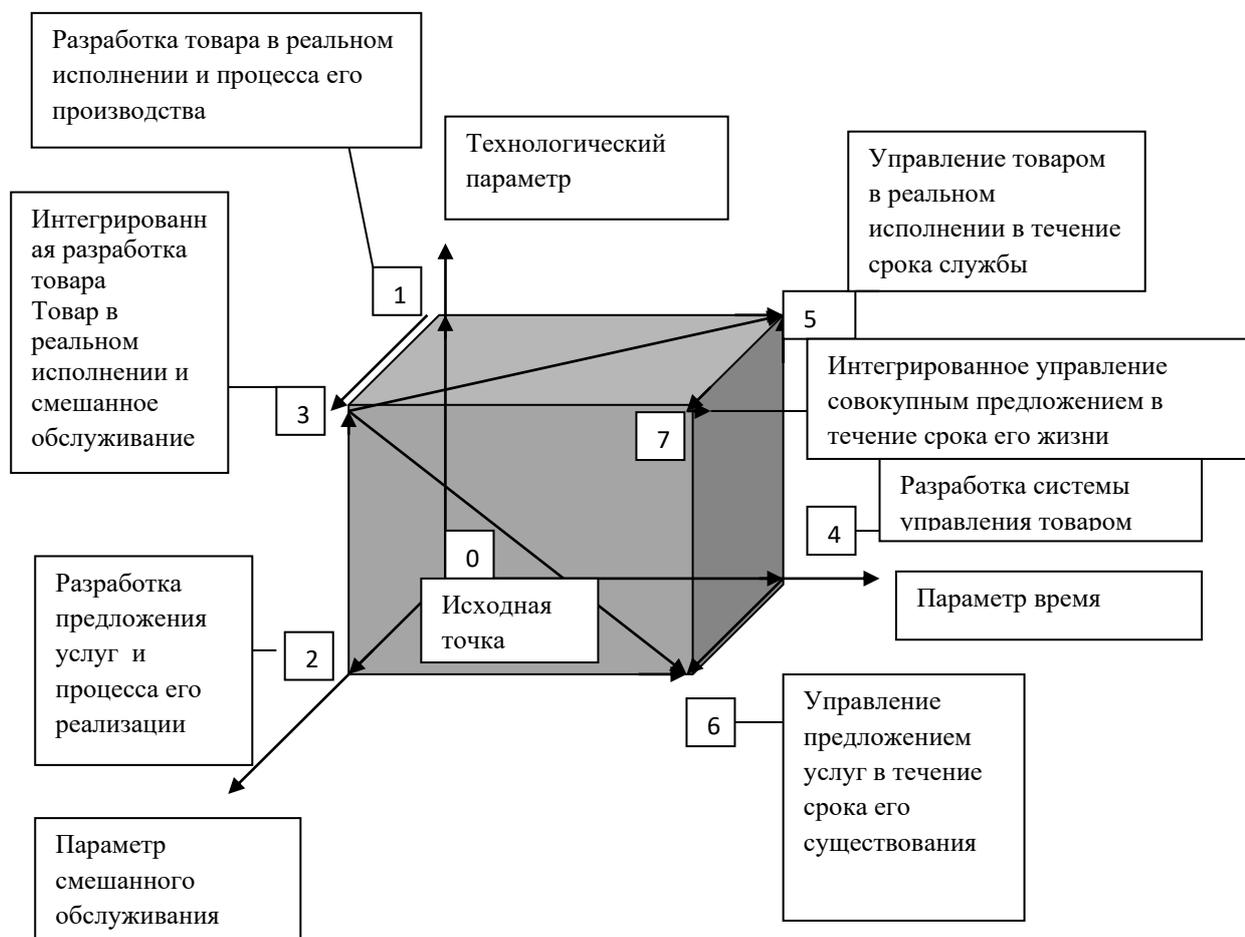
Происходит формирование иерархических связей между различными этапами рассматриваемого процесса:

Вектор 0-1. Формирование спецификаций промышленной и технологической разработки продукции в реальном исполнении.

Вектор 0-2. Формирование спецификаций промышленной и коммерческой разработки процессов смешанного обслуживания.

Вектор 0-4. Структуризация системы управления во времени предложением.

Вектор 1-3. Исследование потребностей с позиций объемов и качества технического обслуживания продуктов, услуг.



**Рисунок 8.3.1. – Систематизация этапов и связей, которые следует задействовать при формировании системы интегрированного регулирования продукта-услуги, ассоциируемого совокупным предложением полезной функции**

Вектор 2-3. Описание потребностей с позиций содержания и назначения продукции и целей и ограничений сервисного обслуживания.

Вектор 1-5. Систематизация технических ограничений управления во времени продукцией.

Вектор 4-5. Детерминирование жизненного цикла продукции.

Вектор 4-6. Обоснование срока жизни сервисного обслуживания продукции.

Вектор 3-5. Составление спецификации смешанного обслуживания, учитывающей особенности управления обслуживанием во времени.

Вектор 3-6. Разработка технологической и промышленной спецификаций, учитывающей временные параметры и особенности.

Вектор 3-7. Обоснование специфических ограничений системных комплексов <товар-услуга>, учитывающих временные параметры.

Вектор 5-7. Вклад в формирование системы интегрированного управления совокупным предложением продукции.

При формировании новой промышленной продукции необходимо оценить различные альтернативные варианты политики сервисного и технического обслуживания. При этом управленческие решения не могут базироваться только на критериях эффективности или уровня технического совершенства, они должны быть экономически целесообразны. В связи с этим в числе критериев для выбора того или иного технического решения должны применяться расчетная прибыльность и затраты. Термин «интегрированное техническое обслуживание» интегрирует в себе результат учета пожеланий клиентов, прежде всего, учет производителями всех фаз физической жизни продукции еще во время ее формирования определение уровня ее технических возможностей, а также совокупности услуг, сопровождающих ее эксплуатацию.

Указанный подход, реализуемый в рамках «анализа полной стоимости», создаст возможности для углубления экономического анализа и позволит обосновать понятие «общая стоимость продукции», определяемую как совокупность затрат, сопряженных с продукцией, начиная с ее генерированием и оканчивая утилизацией (от англ. Life Cycle Cost - LCC).

Следовательно, под стоимостью обслуживания, осуществляемого после продажи продукции, понимают учет уже при создании продукции в производственном процессе ее выпуска. В табл. 8.3.1. содержится примерная структура за десятилетний период полной стоимости оборудования [11].

Если сравнивать современные модели оборудования с ранее выпускаемыми моделями, то первые, как правило, характеризуются большей точностью и производительностью, более высокими показателями надежности и долговечности, им свойственны меньшая производственная трудоемкость и более высокая степень

безопасности при применении и в обслуживании, требуются меньшие эксплуатационные расходы.

Мероприятия, нацеленные на улучшение эксплуатационных качеств оборудования, т.е. на повышение его надежности, долговечности и ремонтпригодности, часто обозначают ремонтной модернизацией; а мероприятия, относящиеся к другим направлениям модернизации - технологической модернизацией.

**Таблица 8.3.1. – Пример структуры полной стоимости оборудования за 10-летний период, %**

Научные исследования и разработки	8
Производство и монтаж	45
Реализация и обслуживание, в том числе:	
реализация, включая доставку	4,5
послепродажное материально-техническое обеспечение	42,5
в том числе:	
бригада ремонтников	23,2
отдельные детали, управление запасами	11,5
тестирование и аппаратура для него	5,3
перевозки и погрузочно-разгрузочные работы	1,6
техническая документация	0,6
подготовка кадров эксплуатационников	0,2
подготовка мер по обслуживанию	0,1
Всего	100

Наиболее эффективной является комплексная модернизация, в процессе которой к современному уровню приближаются все эксплуатационные и технико-экономические параметры модернизируемого оборудования. Однако, если для решения конкретных производственных задач достаточно улучшить лишь отдельные параметры оборудования, то зачастую ограничиваются лишь частичной его модернизацией.

К работам по модернизации также относятся всевозможные конструктивные переделки оборудования, нацеленные на обеспечение возможности применять оборудование для выполнения работ, к которым оно изначально не было приспособлено, или работ, вообще для данного вида оборудования несвойственных.

Подобного рода конструктивные изменения оборудования принято объединять в следующие три группы, которые, по своей

сути, представляют собой дополнительные направления модернизации: расширение технологических возможностей, специализация, изменение технологического назначения.

Указанные конструктивные изменения также способствуют продлению срока эффективного использования оборудования, а в ряде случаев, например, при специализации, даже значительному увеличению его производительности.

Частичную модернизацию оборудования реализуют также с целью повысить его ремонтпригодность, т.е. улучшить степень приспособленности оборудования к обнаружению и предупреждению причин возникновения отказов или повреждений и устранению их последствий путем проведения ремонта и технического обслуживания. Повысить ремонтпригодность можно за счет следующих направлений работ:

- конструктивные изменения отдельных механизмов оборудования, обеспечивающих большую доступность для ремонта и замены деталей. В этом случае происходит упрощение и облегчение демонтажа и монтажа деталей и механизмов электроаппаратуры, электрокоммуникаций и т.п.;

- генерирование и сохранение технологических основ и деталей для их ремонтной обработки;

- встраивание блокировочных и предохранительных устройств и диагностических датчиков;

- применение различных методов компенсации износа;

- унификация узлов и деталей.

Экономическую эффективность модернизации определяют расчетом системы следующих технико-экономических показателей:

- увеличение производительности оборудования в результате модернизации;

- величина затрат на мероприятия по модернизации;

- размер экономии эксплуатационных расходах после модернизации;

- срок окупаемости затрат.

Возможность обеспечивать существенный рост эффективности в результате мероприятий по модернизации оборудования его действующего парка с незначительными объемами затрат и их быстрая окупаемость выступают вескими причинами достаточно большого внимания, уделяемого данной работе на крупных машиностроительных предприятиях за рубежом.

И в заключении о детерминировании степени гарантированной надежности. Впервые эта проблема стала исследоваться в тех промышленных отраслях, где в процессах заключения контрактов с клиентами формируются определенные обязательства в отношении среднего времени безаварийной эксплуатации; главным образом это производство оружия и авиационной техники.

#### **Список использованной литературы:**

1. Васильченко Н.Г., Бурлюкина Е.В., Секерин В.Д. Маркетинговые исследования рынка образовательных услуг в регионе // Маркетинг. 2003. № 1. С. 21-27
2. Кузина, Л.А. Организационно-экономический механизм стимулирования инноваций в пищевой промышленности / Л.А. Кузина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. - №11(59). С. 37.
3. Шаркова А.В. Условия и факторы развития промышленности/ А.В. Шаркова//Предпринимательство. – 2012. – № 6. – С. 111-118.
4. Зотов, А.Н. Эффективность внедрения контроллинга на машиностроительных предприятиях [Текст] / А.Н. Зотов, М.Я. Веселовский, С.В. Секерин // Интернет-журнал «Науковедение». – 2013. – № 6 (19). – С. 30.
5. Нижегородцев Р.М., Горохова А.Е., Секерин Д.В. Маркетинговое сопровождение выведения инновационного товара на рынок // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция (РИСК). – 2014. №2. – С. 32 – 35
6. Нуралиев, С.У., Нуралиева Д.С. Экономика: учебник для бакалавров [Текст] /С.У. Нуралиев, Д.С. Нуралиева// - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». – 2015. – 432 с.
7. Секерин В.Д., Горохова А.Е., Лаптева Д.Я., Калинкина Т.М. Научно-техническая информация как фактор развития общества // Известия МГТУ «МАМИ». – 2013. №1 (15), т.5. – С. 136 – 141
8. Секерин В.Д. Проблемы позиционирования инноваций // Вопросы региональной экономики. 2013. Т. 16. № 3. С. 90-94
9. Секерин В., Секерин Д. Требования потребителей и маркетинг // Маркетинг. – 1997. №4
10. Секерин В.Д. Логистика. – М.: КНОРУС, 2011
11. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. Электронный ресурс. Точка доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
12. Федотов, А.В. Определяющие факторы инновационного

развития промышленных предприятий [Текст] / А.В. Федотов, А.В. Васюков // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 2 (62). – С. 31.

13. Федотов, А.В. Сдерживающие факторы экономического развития промышленных предприятий [Текст] / А.В. Федотов // Вопросы региональной экономики. – 2013. – Т. 17, №4. – С. 95-104.

14. Хорошавина, Н.С. Теоретические подходы к определению критериев эффективности систем управления [Текст] / Н.С. Хорошавина // Экономический рост на инновационной основе. Материалы научно-практической конференции ФТА. – 2013. – 137 с.

---

## **ГЛАВА 9. ЛОГИСТИКА КАК БАЗА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

### **9.1. Логистическое управление конкурентоспособностью предприятия**

В современных условиях трансформации национальной экономики важную роль играет как модернизация экономических методов, инструментов и механизмов внутри предприятия, так и разработка новых путей его функционирования во внешней среде, что обеспечивает конкурентные преимущества и прочную позицию на рынке. Разработка методических положений по управлению конкурентоспособностью предприятия в период жесткой конкуренции и неопределенности внешней среды, несмотря на определенные достижения по выведению российской экономики на путь экономического развития, направлена на решение проблемы обеспечения устойчивости функционирования предприятия.

Современные экономические процессы отличаются высокой скоростью трансформаций. Использование традиционных научных подходов и моделей управления не обеспечивает возможности экономическим субъектам быстро реагировать на вызовы экономической среды. Именно поэтому, в поисках современной методологии анализа экономических процессов, исследователи все чаще обращаются к теории «управления конкурентоспособностью». Проблему повышения конкурентоспособности предприятий необходимо рассматривать в нескольких аспектах: технологическом, организационном, экономическом, социальном, рыночном и т.д., и, хотя они создают единую систему обеспечения конкурентоспособности предприятия, существует определенная приоритетность решения вопросов по каждому из аспектов.

Главной причиной, которая является препятствием успешной деятельности и достижения высокого уровня конкурентоспособности, является «высокая инерционность» существующих моделей и систем управления, которая проявляется в игнорировании изменений внешней среды.

Современная внешняя среда хозяйствования предприятий требует адекватных подходов к управлению системами, которые реализуют операции с перемещением и хранением в логистическом

цикле. Интерес к логистике обусловлен актуализацией проблемы выживания и повышения конкурентоспособности в условиях рынка покупателя, поскольку логистический подход является важной составляющей в обеспечении адаптивности экономических систем.

Логистическая деятельность предприятий как эффективная технология хозяйствования комплексно охватывает планирование и управление материальными и информационными потоками, включая не только производство (движение потоков сырья и материалов, комплектующих и изделий при их изготовлении), но и сферу услуг с целью обеспечения конкурентоспособности национальных товаров на мировом рынке.

Вопросы логистической деятельности достаточно широко освещены в современной научной монографической и специальной литературе, в статьях зарубежных и отечественных ученых в периодических изданиях. Значительный вклад принадлежит зарубежным ученым: Г. Шонбергеру, Дж. Мерфи., Дж.П. Вумеку, Д. Т. Джонсу, Дж. Крафчику, Х.Е. Фирону, М.Р. Линдерсу, Д.Дж. Бауерсоксу, Д.Дж.М. Кристоферу. Большое внимание вопросам внедрения логистического подхода в практику работы предприятий уделено российскими учеными-экономистами: Б.А. Аникиным, А.М. Гаджинским, О.А. Новиковым, А.И. Семененко и другими.

Однако многие аспекты логистики и возможность их применения на отечественных предприятиях остаются недостаточно исследованными. В частности, сюда можно отнести проблему управления логистической системой производственного предприятия, поскольку сегодня, в первую очередь, производственные предприятия требуют новых подходов к управлению, которые может обеспечить логистика. Требуют, прежде всего, теоретического осмысления вопросы информационного обеспечения процессов трансфера как типичных логистических процессов в сфере непромышленной кооперации (транспортировки, складирования, обозначения и т.п.), интеграции информационных систем участников логистического канала, в конце концов, мировых достижений в практике управления и регулирования логистическими процессами в системах трансформации товаров (процессы производства, трансфера и потребления).

Логистика основывается на законе стоимости, принципах менеджмента и маркетинга и предполагает тесную взаимосвязь составляющих ее элементов, а также наличие развитой

инфраструктуры товародвижения в виде складского хозяйства и коммуникаций, то есть представляет собой координационный центр, охватывающий все составляющие процесса товародвижения и полную совокупность операций, связанных с движением материального потока: от приобретения материальных ресурсов до транспортировки и реализации готовой продукции потребителю.

Как свидетельствует зарубежный опыт исследований, использование концепции логистики с целью повышения конкурентоспособности в хозяйственной деятельности предприятий способствует оптимизации товарных запасов, существенному сокращению логистического цикла, ускорению процесса получения информации, повышению уровня сервиса.

В развитых странах концепция логистики, которая была «вызвана» по причине энергетического кризиса, была сформирована в конце 70-х годов XX века как логическое развитие идей использования системного подхода в организации управления предприятием. На данный момент эта концепция рассматривается некоторыми специалистами в качестве «новой философии управления», «третьего пути рационализации» [4].

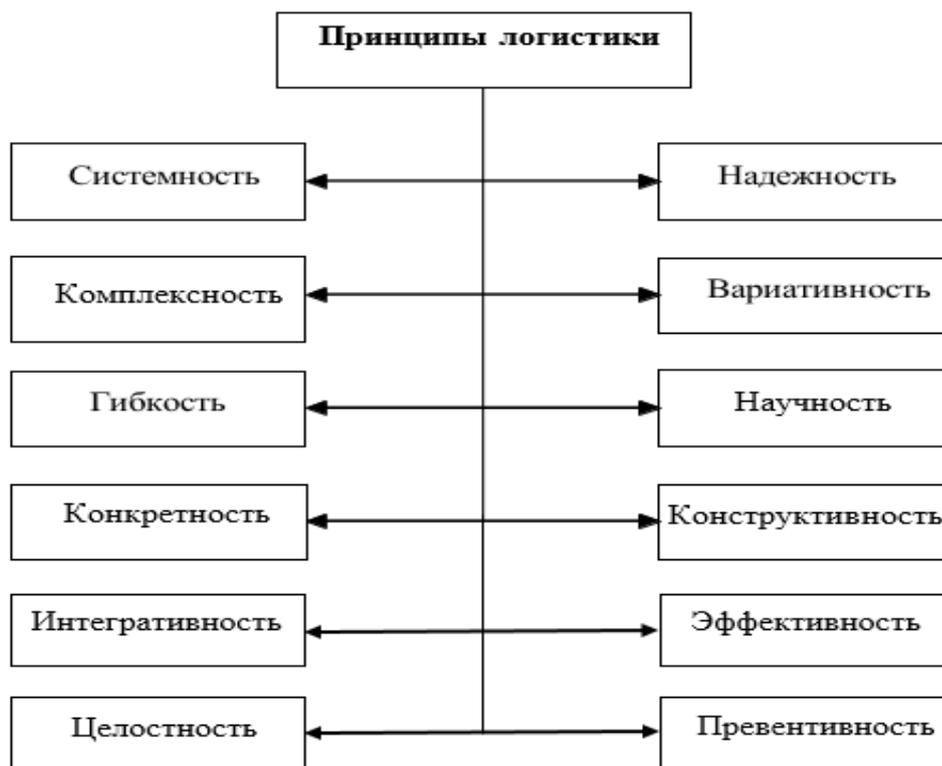
Подобные заявления имеют под собой определенную почву, т.к. внедрение логистической концепции основано на исследованиях, подтвержденных конкретными цифровыми данными. Большой процент времени, необходимого для изготовления изделия с учетом доставки сырья и транспортировки готовой продукции, приходится на материально-техническое обеспечение производственного процесса (до 95%) и, главным образом, – на создание условий для хранения. Очевидно, что резервы снижения себестоимости изделия, а также уменьшения количества времени на его изготовление нужно искать в этом объеме [13].

Следовательно, поиск путей сокращения затрат необходимо концентрировать в направлении совершенствования управления снабжением, сбытом и хранением товаров, улучшать маркетинговую деятельность, увеличивать углубление взаимодействия поставщиков, потребителей и посредников, совершенствовать технологии движения материальных потоков и др.

Изучение и применение логистики в повышении конкурентоспособности производственных предприятий основано на понимании основной идеи логистического подхода, новизну которого следует, прежде всего, искать в изменении приоритетов между

различными видами хозяйственной деятельности предприятия в пользу увеличения значимости деятельности по управлению материальными потоками.

Принятие к действию концепции логистики требует комплексного подхода к управлению системой каналов, через которые материальные элементы производства и распределения поступают на предприятие, перемещаются внутри и выбывают из него. Концепция призвана обеспечить согласованность и единство действий всех функциональных подразделений производственного предприятия. С помощью внедрения концепции можно вывить направления, которых следует придерживаться при развитии логистической системы предприятия. При этом к основным, конструктивным принципам, на которых основано управление материальным потоком, является принцип системности. Он предполагает организацию и осуществление закупок, хранение, производство, сбыт и транспортировку как единый процесс. Системный подход позволяет рассматривать производственное предприятие в качестве комплекса взаимосвязанных подсистем, которые объединены целью, раскрыть его интегративные свойства и возможности, а также систему внутренних и внешних связей. Общая система логистических принципов, обеспечивающих совокупный эффект от логистической деятельности представлена на рис.9.1.1. [основан на теории из источника 2]:



**Рисунок 9.1.1. - Общая система логистических принципов**

Результаты ряда исследований свидетельствуют о том, что эффективное направление для повышения производительности предприятия при относительно невысоких затратах – это внедрение современных специализированных логистических концепций. К примеру, логистическая концепция управления производственным процессом будет ориентирована на выполнение заказов без задержек, «Точно в срок», сокращение уровня запасов и оптимизацию транспортных маршрутов, что, в свою очередь, позволит с помощью согласованных действий всех участников логистического взаимодействия уменьшить себестоимость товаров, повысить оборачиваемость капитала и использовать освобождённые средства для реализации других целей предприятия. Время, с точки зрения логистики, само по себе также является одной из разновидностей издержек производства. Именно задержки во времени, по оценкам экспертов, максимально «способствуют» сокращению прибыли, что, естественно, приводит к ухудшению обслуживания потребителя. Кроме того, задержки во времени – это дополнительные расходы, которые понесет потребитель, поскольку вынужден либо ждать выполнения заказа, или искать альтернативу. Важно, чтобы период ожидания как следствие задержки во времени, не стал роковым «тормозом» конкурентного преимущества – как для каждого предприятия, так и для страны в целом. Внедрение концепции логистики на предприятии дает реальные результаты:

- небольшой размер производственных партий;
- низкий уровень запасов;
- высококвалифицированный персонал;
- гибкие производственные технологии;
- малое время переналадки оборудования;
- низкие производственные расходы;
- высокие стандарты качества продукции;
- быстрое реагирование на изменение потребительского спроса;
- высокое качество обслуживания потребителя и т.д. [5].

Недооценка и, как следствие, недоиспользование логистических возможностей приводят к торможению развития предприятия. Оценивая весь спектр имеющихся возможностей, руководителям предприятий следует как можно быстрее избавиться от устаревших представлений о логистике как о транспортировке и только.

Как наука и практика логистика ставит перед собой цель повысить организованность производственных систем, для этого она

тесно взаимодействует с производственным менеджментом, как наукой, изучающей проектирование, создание и развитие производственных систем. Законы и закономерности организации производственного процесса представляют собой базу эффективных решений логистических проблем.

На современном этапе в теории организации производства следует рассматривать две группы закономерностей: закономерности, касающиеся организации производственных систем и закономерности в организации процессов производства. Одним из крупных достижений в современной теории организации производства можно считать выявление и описание проявлений законов организации высокоэффективных и ритмичных процессов производства. К ним относятся:

- закон упорядоченного производственного движения предметов труда;
- закон календарной синхронизации продолжительности производственных технологических операций;
- закон эмерджентности основных и вспомогательных процессов производства;
- закон резервирования ресурсов в процессе производства;
- закон ритма производственного цикла исполнения заказа [7].

Использование вышеописанных законов организации процессов производства позволяет планировать и поддерживать ритмичную работу производственных всех подразделений предприятия, то есть соблюдать формы рациональной организации производства, при которой изготовление отдельных деталей и выполнение отдельных заказов программы должны совпадать с заранее определенными планами. Это совпадение обеспечит ритмичную работу, которая будет проявляться в непрерывном возобновлении производственного процесса одновременно (параллельно) всеми производственными подразделениями и на каждом отдельном рабочем месте в четком соответствии с пропорциональностью по плану, прямооточностью технологий и экономически обоснованной надежностью выпуска изделий в установленные срок и необходимого качества.

Организация и поддержание ритмичности работы каждого производственного предприятия и его подразделений позволяет избегать традиционных издержек рабочего времени персонала и оборудования (а они, как правило, занимают не менее 40% первоначального размера ресурсов), предполагает целенаправленный

резерв ресурсов в плане до 5-8 % от их первоначальных размеров [7]. Кроме того, организация и поддержание ритмичности работы каждого производственного предприятия обеспечивают ему определенные конкурентные преимущества: лидерство по минимуму приведенных затрат, гарантированные сроки доставки заказов, индивидуализацию изделий в соответствии с требованиями потребителей, гибкость регулирования объемов производства, расширение спектра предоставляемых услуг и т.п.

Традиционное для отечественных предприятий отсутствие стандартов и типизации индивидуальных технологических маршрутов изготовления отдельных наименований предметов труда (деталей) вызывает, как правило, неупорядоченное, хаотичное движение этих процессов на производстве. Это легко увидеть, наложив маршруты движения деталей на планировку всего предприятия и его производственных подразделений, участвующих в изготовлении соответствующих деталей. При хаотичном движении, время завершения конкретной производственной операции или время изготовления изделия в целом можно определить только как прогнозный показатель с той или иной вероятностью модели [6].

Упорядоченного движения деталей на производстве можно достигнуть двумя путями:

- 1) стандартами и типизацией в межцеховых и внутрицеховых технологических маршрутах;
- 2) проектированием типовых схем перемещения предметов труда на производстве [8].

Для достижения цели современной логистики необходима качественная интеграция всех компонентов логистической системы предприятия, которую следует осуществлять в трех направлениях. Во-первых, функциональные звенья логистики (физическое распределение, поддержка производства, поставки) должны быть интегрированы с ее основными компонентами (местонахождением и планировкой, коммуникациями, транспортом, запасами, складами и упаковкой) на основе общих затрат. Во-вторых, физическое распределение, поддержка производственного процесса, поставки в одном логистическом усилии должны координироваться в единый материальный поток. В-третьих, логистической политике необходимо обеспечить взаимосвязь с другими частями общей экономической политики предприятия (маркетинговой, производственной, финансовой, управленческой, инвестиционной и др.).

При существовании дисбаланса между компонентами производственной деятельности, реальные убытки по своим масштабам начинают приближаться к потенциальным, уменьшая таким образом доходы. Для достижения баланса требуется, чтобы между компонентами действовала координация на основе применения системного подхода. Именно так их можно увязать в слаженную логистическую систему [7].

Эффективной и наиболее распространенной в настоящее время выступает относительно новая логистическая концепция «Lean Production» («Бережливое производство»), которая является логическим развитием подхода «Just-in-time» и содержит в себе элементы систем KANBAN и MRP (командная работа, интенсивный открытый обмен информацией, эффективное использование ресурсов и исключение потерь, непрерывное совершенствование) и свидетельствует о смене парадигмы в системе общественных производственных отношений [6].

В бережливое производство входит множество инструментов управления, которые сами по себе просты, но применение их требует некоторых усилий. Одним из самых важных и эффективных является система 5С. Именно она определяет стабильность производимых операций, необходимую для создания и поддержки непрерывных усовершенствований. Главной ее целью является создание ясной, идеально организованной рабочей среды, в которой каждый сотрудник не должен даже задумываться о том, где лежит нужная для работы вещь — всё всегда должно находиться на своем месте.

Если попробовать дать четкое определение данному инструменту, то 5 С – это система наведения порядка, чистоты, укрепления дисциплины, повышения производительности и создания безопасных условий труда с участием всего персонала. Данная система позволяет практически без затрат не только наводить порядок в предприятии (повышать производительность, сокращать потери, снижать уровень брака и травматизма), но и создавать необходимые условия для реализации сложных и дорогостоящих инноваций, а также обеспечивать их высокую эффективность за счет радикального изменения сознания работников, их отношения к своему делу.

Указанная система называется «5С», так как она включает в себя пять принципов организации рабочего места, которые обеспечивают хороший визуальный контроль над рабочим процессом (рис. 9.1.2.).

Каждое из названий данных принципов в японском языке начинается с буквы «С»:

Сейри (сортировка): отделить необходимые предметы – инструменты, запчасти, материалы, документы – от ненужных, чтобы впоследствии избавиться от последних.

Сейтон (рациональное расположение): упорядочить оставшиеся предметов, то есть необходимо поместить каждую вещь на свое место.

Сейсо (уборка): сохранять рабочее место в чистоте.

Сейкецу (стандартизация): быть предельно аккуратным за счет выполнения первых трёх «С».

Сицукэ (совершенствование): соблюдать дисциплину, обеспечивающую выполнение первых четырех «С», чтобы в результате все данные пункты вошли в привычку.

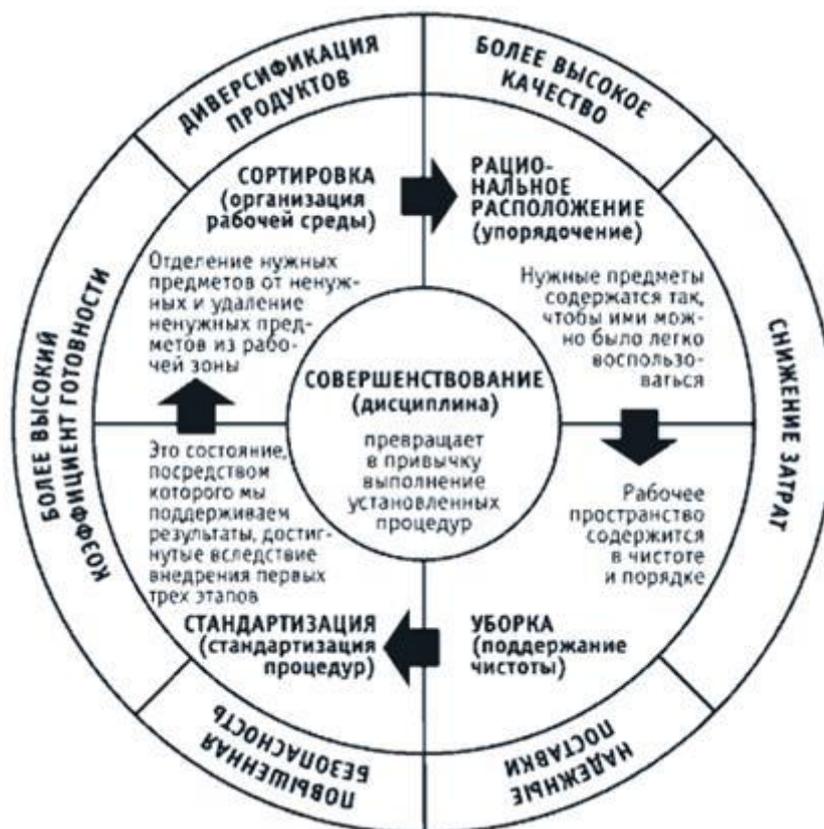


Рисунок 9.1.2. - Принцип системы 5С [4]

На практике вышеописанные принципы выполняются следующим образом:

1. Сортировка. Все предметы на производстве сортируют на несколько частей:

- необходимые всегда — предметы, используемые в работе в данный момент;

- необходимые иногда — предметы, используемые в работе, но в данный момент не востребованы;
- ненужные — брак, неиспользуемые инструменты, тара, посторонние предметы.

В процессе сортировки ненужные предметы помечают «красной меткой» и затем удаляют из рабочей зоны.

2. Рациональное расположение. Расположение предметов всегда должно отвечать требованиям безопасности, качества и эффективности работы.

Помимо этого, существует ряд правил расположения вещей:

- легко найти;
- легко взять;
- легко использовать;
- легко вернуть на место.

3. Уборка. Рабочее место необходимо постоянно держать в полной чистоте. Для этого существует некоторый распорядок действий:

- создание карты или схемы, которая разобьёт все рабочие места на условные зоны;
- определение группы сотрудников, за которыми закрепляется конкретная зона для уборки;
- определение времени уборки – утреннее (5-10 минут до рабочего дня), обеденное (5-10 минут после обеда) или после окончания рабочей смены (по завершению работы, а также во время простоев).

4. Стандартизация. Данный шаг предусматривает письменное закрепление правил по уходу за рабочим местом, по ходу выполнения работы и других процессов. Необходимо создать рабочие инструкции, которые включают в себя описание пошаговых действий по поддержанию порядка, а также вести разработки новых методов контроля и вознаграждения отличившихся сотрудников.

5. Совершенствование. Создание привычки бережного ухода за рабочим местом в результате многократного применения всех предыдущих правил. Помимо этого, необходимо непрерывно совершенствовать эту систему ухода [на основе 4].

Основные преимущества данной системы заключаются в следующем:

- снижение невынужденных ошибок в документах;

- создание благоприятной рабочей атмосферы;
- повышение производительности труда;
- увеличение прибыли фирмы, вследствие чего, повышение заработной платы самих рабочих;
- легкость применения инструмента – нет необходимости в применении никаких новых управленческих концепций и технологий.

Следует заметить, что большинство факторов, которые доказывают эффективность логистики, приводятся в работах разных авторов, изданных начиная с середины 1990-х годов, практически без каких-либо изменений. При этом логистика существенно изменилась как на концептуальном уровне, так и в методологическом и практическом плане. Кроме того, часто эффекты, получаемые от логистики, представляются обезличено относительно отраслевой принадлежности, размера, территориального расположения предприятий и выполняемых видов логистической деятельности. Необходимо помнить, что возможности влияния логистики на эффективность и конкурентоспособность различных предприятий существенно различаются в зависимости от видов деятельности, размера, местоположения предприятия и других факторов, одними из которых являются профессиональные компетенции персонала в области логистики.

## **9.2. Логистические системы и процессы в условиях экономической нестабильности**

В современных экономических условиях, характеризующихся острой конкурентной борьбой за потребителя, значительным фактором повышения конкурентоспособности является логистизация. Начальный этап логистизации характеризуется созданием и развитием логистических цепей. Основанием для их создания послужили шесть базовых правил логистики или, как их позиционируют многие исследователи, логистический микс: груз – rightproduct, количество – rightquantity, качество – rightcondition, время – righttime, место – rightplace, затраты – rightcost. На сегодняшний день в правилах завоевывает свое место еще один ключевой элемент – потребитель (rightcustomer) [10].

Естественное и крайне необходимое углубление логистизации обеспечило структурный переход от логистических цепей к логистическим системам. Подобные образования призваны снижать конкуренцию внутри логистических объединений за счет

оптимизации системы посредников (оптовых, мелкооптовых и розничных продавцов) и равномерного распределения прибыли между составляющими в грамотно организованной логистической системе. Подобная оптимизация позволяет выделить дополнительные средства для укрепления конкурентных позиций логистических объединений и предприятия в целом.

Логистическая система – это целевая интеграция логистических элементов в пределах определенной экономической системы с целью оптимизации процессов трансформации материального потока. Объективное основание создания логистической системы – реализация синергетического эффекта, который проявляется в:

1) общем ускорении материального потока, адекватно повышению реакции на желание клиента,

2) уменьшении совокупных расходов за счет устранения конфликтов частичных затрат, повышении уровня логистического сервиса (уровня и качества обслуживания), адекватно увеличению прибавочной стоимости (полезности) для клиента и формированию дополнительных конкурентных преимуществ [1].

Составляющие синергетического эффекта реализуются в процессе трансформации материального потока, параметрами которой являются изменения времени, пространства, количества, качества, транспортно-складских и манипуляционных свойств, информации.

Из этого следует, что создание логистической системы предусматривает, кроме получения эффекта в отдельных подсистемах, синергический эффект. Его возникновение при этом возможно за счет осуществления дополнительных затрат в одной или нескольких подсистемах:

$$\mathcal{E}_{\text{лс}} = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_{i/\text{лп}} + \mathcal{E}_{\text{син}} - \sum_{i=1}^n \mathcal{I}_{i/\text{доп}} \quad (1)$$

где -  $\mathcal{E}_{\text{лс}}$  – общий эффект от создания логистической системы,

$\mathcal{E}_{i/\text{лп}}$  – эффект в  $i$ -ой логистической подсистеме,

$\mathcal{E}_{\text{син}}$  – синергический эффект,

$\mathcal{I}_{i/\text{доп}}$  – дополнительные издержки, возникающие в  $i$ -ой подсистеме при включении ее в логистическую систему [10].

Указанный логистический эффект может быть рассмотрен в

различных аспектах (см. табл. 9.2.1).

**Таблица 9.2.1. - Виды логистических эффектов**

<b>Эффект от функционирования логистической системы</b>	<b>Выражение эффекта</b>
Экономический	Экономия на отдельных участках и синергический эффект
Информационный	Расширение внешней информации. Аналитически - синтетическое представление внутренней информации
Организационный	Снижение потерь за счет рациональной организации производства и труда
Социальный	Повышение работоспособности от сознания участия в целенаправленном, стабильном и хорошо оплачиваемом деле

При рассмотрении системного подхода, экономисты выделяют следующие свойства логистических систем: наличие цели, членимость, упорядоченность связей, вхождение в более крупную систему. Но основным свойством логистической системы, как и любой другой системы, безусловно, является целостность. Для функционирования целостного объекта, состоящего из множества элементов, необходимо управляющее звено. Наличие центра управления выделяет логистические системы на фоне логистических цепей.

Для детального изучения логистических систем, нами был проведен анализ классификаций подсистем, которые их формируют, предлагаемых рядом авторов [7, 9].

По институциональной классификации следует выделять микрологистические системы (на уровне предприятия), металогистические (логистические цепи), мезологистические, макрологистические, внешние логистические системы. Функциональная классификация логистических подсистем позволяет выделять подсистемы реализации заказа, транспортировки, формирования запасов, складского хозяйства, упаковки, подсистема обслуживания клиента. Фазовая классификация логистических подсистем основана на исследовании подсистем снабжения, производства, дистрибуции (сбыта), переработки и утилизации отходов, интегрированных подсистем материальной логистики,

интегрированных подсистем маркетинговой логистики, интегрированных логистических подсистем поставщиков, интегрированных логистических подсистем заказчиков, интегрированных логистических подсистем торговли. В зависимости от функций управления исследователи выделяют подсистему логистического планирования, логистического управления, организации логистики, логистического контроля, стратегического логистического управления, оперативного логистического управления, систему интегрированного логистического управления. Предметно-структурная классификация логистических подсистем включает подсистемы интегрированного перемещения товаров (физические структуры), интегрированного перемещения информации (информационные структуры), регулирования и организационно-институционального обеспечения логистических процессов (логистические структуры). Классификация по признаку формирования эффективности содержит подсистемы логистических затрат (расходы), услуг и логистического обслуживания (результаты).

Эффект функционирования логистической системы проявляется в процессе координации действий элементов, которые входят в систему, из направленности на реализацию общей системной идеи. В процессе такого положительного взаимодействия есть и негативные тенденции. Как правило, управлением логистической системой занимается одно из звеньев логистической цепи. В качестве «управленца» может выступать поставщик, посредник определенного уровня, потребитель, но, в большинстве случаев, – производитель. Его интересы, в подобной ситуации, зачастую начинают превалировать над интересами других участников в системе товародвижения.

Подобное негативное явление часто становится основой внутренних противодействий. При этом внутри логистической цепи также возникают противоречия между отдельными участниками товаропроводящей цепи, основой которых часто выступает распределение прибыли. Кроме того, на функционирование логистической системы может оказывать негативное воздействие сопротивление отдельных автономных единиц товародвижения (производители аналогов, продавцы на ближайшей к системе территории) и сопротивление полных логистических цепей.

Такое сопротивление подлежит качественной и количественной оценке, с последующим устранением выявленных проблем. Не

останавливаясь на качественной оценке, исследуем способ количественного измерения сопротивления. Так, одним из вариантов количественной оценки является определение экономического ущерба, который может нанести внутреннее и/или внешнее противодействие.

Создание логистической системы, кроме явных положительных моментов, вызывает следующие проблемы:

- в случае объединения на горизонтальной основе, возникает определённая сложность управления создаваемой системой;

- проблемным может стать разрешение вопроса входа того или иного элемента в систему;

- в соответствии с предыдущим утверждением, решение вопроса выхода отдельного элемента из системы также является проблемным.

В современных реалиях последний вопрос является наиболее актуальным, поскольку неправильное решение способно привести к распаду всей системы. Таким образом, при создании логистической системы должны учитываться следующие ограничения:

- относительно продолжительный срок выхода из системы;

- при вхождении элемента в систему предполагается внесение суммы, в какой-либо степени компенсирующей ущерб, наносимый остальным элементам системы.

Образование современных логистических систем может происходить двумя основными способами: интеграция предприятий, которые являются звеньями логистической цепи, о чем было сказано выше, или диверсификация крупного производственного предприятия [6].

При этом производственное предприятие также само является логистической системой микроуровня. По широте охвата такая логистическая система может приобретать:

- узкий вид, при котором логистическая система представляет собой последовательность из снабженческой, производственной и сбытовой составляющих;

- расширенный вид, т.е. включает, кроме вышеописанных, транспортную, складскую и экологическую подсистемы;

- широкий вид, определяющий вхождение в состав системы функциональных (все вышеуказанные) и обеспечивающих их подсистем (кадровая, правовая, информационная и другие

составляющие) [1].

Согласование целей и нахождение компромисса между элементами системы – подсистемами происходит:

1) на внутрипроизводственном уровне – устранение целевых конфликтов между логистическими отраслями снабжения, производства, сбыта, транспортировки, переработки и утилизации отходов, подготовки производства, развития изделия и относительно целей предприятия – логистической системы;

2) на микроуровне – согласование целей и достижение компромисса между производителем (поставщиком товаров) и потребителем (пользователем товаров), который заключается в том, что потребитель доволен уровнем выполнения заказа и затраты производителя является для него приемлемыми. Механизм такого согласования целей касается, во-первых, традиционных отношений производителя (поставщика логистических – транспортных, экспедиционных, складских, информационных, комиссионных, упаковочных и др. финансовых услуг) и потребителя товаров; во-вторых, отношений между субъектами и объектами логистической цепи (производитель – посредник – логистический центр потребитель); в-третьих, отношений между субъектами логистической сети в межпроизводственных кооперациях производителей, поставщиков, дистрибьюторов и дилеров, финансовых организаций, исполнителей НИОКР, организаций логистической и торговой инфраструктуры;

3) на мета, мезо и макроуровнях – согласование целей и достижение компромисса между мета и / или макрологистическими организациями, функционирующими субъектами на мета и / или макроуровне (потребители-организации, индивидуальные потребители, инфраструктурные организации, общественные организации и др.) и регионом и / или страной (рядом стран) в целом по формированию их экономического потенциала, параметров экономического роста, влияния на окружающую среду, социальную, политическую атмосферу и др. Во всех этих случаях такое согласование сводится к установлению определенного отношения между совокупными расходами и уровнем выполнения заказа.

Достижения глобального компромисса на всех иерархических уровнях возможно лишь теоретически. В практике достигнутый компромисс в определенной степени «тяготеет» к одной или нескольким сторонам, что обусловлено объективными факторами –

уровнем конкуренции, развитости целевых рынков, культурой производственных отношений, инфраструктурным, правовым обеспечением, менталитетом населения, внешнеполитическим влиянием, международным окружением и др.

Структурирование логистической системы на подсистемы позволяет выявить типичные взаимозависимости логистических затрат. В частности, логистические решения:

по транспортировке – могут влиять на издержки хранения запасов, упаковочные, закупочные расходы, уровень обслуживания клиента;

в управлении – на уровень обслуживания клиента, расходы поставки, транспортные и складские расходы;

в складском хозяйстве – на издержки хранения запасов, транспортные, производственные расходы, уровень обслуживания клиента;

в закупках – на расходы по заказу, транспортные расходы, расходы на содержание запасов и производственные затраты;

по упаковке – на транспортные и складские расходы и уровень обслуживания клиента;

по реализации заказов – на расходы хранения запасов, транспортные расходы и уровень обслуживания клиента.

Такие взаимозависимости логистических затрат, обусловленные конфликтом частных целей (целей внутри каждой подсистемы, целей отдельных подсистем), называются «конфликтами расходов».

Функционирование логистической системы создает для потребителя дополнительную полезность. Ценность или полезность любого имеющегося товара скрывается под термином «формальная полезность». Однако для потребителя, как правило, важно не только то, что товар должен иметь формальную полезность, он также должен быть имеющимся в нужное время и в нужном месте, чтобы потребитель мог его купить. Дополнительная полезность товаров – стоимость места, времени и владения. Логистика обеспечивает стоимость места и времени, а маркетинг обеспечивает стоимость владения. Менеджмент в определенной степени причастен к созданию дополнительной стоимости с помощью логистики, поскольку улучшение полезности места и времени сказывается на прибылях предприятия.

Уменьшенные за счет логистики расходы или сильная рыночная позиция усиливают логистическую систему, что в целом улучшает

положение предприятия. На предприятиях, где с помощью логистики увеличивается доля дополнительной полезности в товаре, современная логистическая система особенно важна и необходима.

Основной задачей логистических систем предприятий является достижение стратегических целей предприятия, налаживание эффективных взаимосвязей в пределах внешней интеграции и создания конкурентных преимуществ. Практическое применение логистических инструментов направлено на оптимизацию материального потока в предприятии и как результат минимизацию затрат, то есть уменьшение себестоимости производства и продвижения продукции, что является важным для каждого предприятия [4].

Эффективная система управления конкурентоспособностью современного предприятия должна адаптироваться к прямым и косвенным факторам, влияющим на предприятие, и меняться вместе с ними. Результатом усиления влияния этих факторов на деятельность предприятия является рост функциональной взаимозависимости элементов, обеспечивающих синхронизацию и сочетание производства и потребления, а также создание базиса для эффективного функционирования каждого звена и производственного процесса в целом. Очень важным элементом выступает материально-техническое обеспечение и создание эффективных логистических систем. Основные современные подходы к управлению процессом материально-технического обеспечения предприятия должны включать не только управленческие аспекты поставки, но и обеспечение эффективного выполнения всех функций, присущих управлению потоками как направлению деятельности, а именно: постановку задач (сбор информации о состоянии материальных ресурсов предприятия, анализ материалоемкости продукции), обеспечение реализации поставленных задач, обоснование и принятие окончательного решения по развитию сырьевой базы предприятия, мониторинг эффективности управления материально-техническими ресурсами.

### **9.3. Формирование конкурентных преимуществ на основе инновационных логистических стратегий**

Рост нестабильности современной внешней среды приводит к росту потребностей предприятий в стратегическом управлении. Стратегическое управление можно рассматривать как управление,

нацеленное на повышение общей конкурентоспособности предприятия. В свою очередь инновационная логистическая стратегия представляет собой обобщающую модель действий, которые необходимы для достижения поставленных перед предприятием целей с помощью эффективной координации и грамотного распределения ресурсов.

Стратегическое управление логистикой инноваций представляет собой современную, высокопрофессиональную управленческую деятельность, имеющую свою структурную специализацию, направленную на выживание логистической системы предприятия в неопределенной внешней среде, включает стратегическое планирование на основе использования ключевых инновационных процессов и создание новейших по структуре логистических систем [на основе 12]. На стадии стратегического планирования инновационных логистических систем необходимо определить миссию предприятия, проанализировать стратегические конкурентные позиции, исследовать внутренние и внешние факторы и воздействия, которые могут помочь достигнуть, а главное удержать и развить конкурентные преимущества в условиях экономической нестабильности.

На сегодняшний день, инновационная стратегия развития логистики представляет собой необходимый элемент развития каждого производственного предприятия и должна занимать одно из центральных мест, будучи объединенной с общей миссией предприятия, стратегией производства, маркетинга и другими. На этапе старта разработки инновационной логистической стратегии необходимо определить ее позиции в отношении общей миссии и корпоративной стратегии предприятия на рынке. Для этого следует проанализировать общую экономическую и политическую ситуации, определить тенденции изменения и сформировать прогнозы на долгосрочный период.

В частности, логистическая среда, окружающая предприятие, должна оцениваться в разрезе изменений на общегосударственном и местном уровнях, кроме этого, необходимо изучение динамики макроэкономических показателей (уровня инфляции, ВВП, курса валют, процентных ставок, биржевых индикаторов), демографических тенденций, технологического и научного уровней в соответствующих отраслях, тенденций развития возможных рынков сбыта, групп потенциальных конкурентов, законодательства и т.п.;

параллельно исследуется внутренняя микроэкономическая среда предприятия и ее структурные особенности, которые необходимо учесть для разработки стратегии, максимально эффективной и приближенной к реалиям функционирования производственного предприятия.

Второй этап разработки инновационной логистической стратегии предполагает подбор и анализ возможных стратегических решений на уровне функционирования предприятия в целом и отдельных структурных подразделений в частности, определение базовых требований к компонентам инновационной логистической стратегии.

На третьем этапе необходимо установить приоритеты и заложить в основу ключевую, доминирующую логистическую стратегию, выбранную из возможных альтернативных вариантов, при этом необходимо ориентироваться на определение структуры ресурсов, которые понадобятся в процессе реализации выбранной стратегии, и поиск перспективных источников их получения.

Заключительный этап представляет собой разработку непосредственно стратегического логистического плана, основанного на применении всех возможных инноваций, максимально гибкого и адаптивного. В нем должны быть отражены агрегированные показатели для оценки эффективности функционирования логистической системы в целом и ключевых по отдельным уровням менеджмента.

На рисунке 9.3.1 представлена схема стратегического управления логистикой инноваций [на основе 12].

В данной схеме концепция инновационной логистической стратегии предприятия основана на объединении стратегии функциональных областей логистики, интегрированной бизнес-логистики и корпоративной логистической стратегии предприятия.

Кроме этого, следует отметить, что подобная схема, в результате удачной реализации предполагает возникновение синергии, т.е. получение стратегического системного эффекта, который будет способствовать укреплению предприятием своих конкурентных позиций, а, возможно, и позволит ему выбиться в лидеры рынка. Истоками получения комплексной синергии предприятия являются первоначальное грамотное планирование и последующее использование всех, без исключения, ресурсов, а к особенностям стратегической синергии относится получение преимуществ на

основе использования инноваций, реализованных в контексте ключевых стратегий. Таким образом, специфической ключевой целью стратегического управления логистикой инноваций является получение максимальной синергии и усилений на ее основе конкурентных позиций предприятия.



**Рисунок 9.3.1. – Схема реализации стратегического управления логистическими инновациями [на основе 12]**

В реализации подобных схем в производственных предприятиях призвана помочь развитая логистическая информационная система, которая с помощью информационных и телекоммуникационных каналов объединит основные логистические функции и сферу деятельности предприятия. Логистическая информационная система обеспечивает интерфейс с внешней средой на основании использования маркетинговых стратегий, а общую положительную динамику внутренней микросреды – с помощью действенной производственной стратегии.

На основании проведенного исследования особенностей логистики инноваций, кроме предложенной схемы, можно сформулировать следующие особенности инновационной логистической стратегии:

1) инновационные логистические стратегии находятся в большой зависимости от маркетинговых стратегий. Эта связь должна поддерживаться в оперативном режиме, поскольку влияние рынка на общее функционирование предприятия чрезвычайно велико, и даже самая перспективная логистическая стратегия не выдерживает натиска негативных рыночных изменений без внесения соответствующих правок;

2) стратегия разработки продуктов и подготовки производства, как правило, не имеет целью максимальное сокращение издержек, а направлена на сокращение времени производства, несмотря на возможную необходимость дополнительных инвестиций. Инновационная логистическая стратегия ориентирована на максимально быстрое удовлетворение запросов потребителя с целью удержания конкурентных позиций на основе идеального логистического сервиса. Минимизация логистических издержек уже не ставится во главу, отдавая позиции оптимальным значениям совокупных издержек;

3) в управлении закупками инновационная логистическая стратегия ставит другие приоритеты относительно критериев выбора поставщика: в отличие от традиционного подхода, преимущество дается не соотношению «цена – качество», а соотношению «оперативность – гибкость – качество»;

4) в управлении производством инновационная логистическая стратегия не имеет целью снижение затрат за счет максимальной загрузки мощностей, а направлена, в первую очередь, на окупаемость инвестиций и достижение безубыточности;

5) в реализации управления запасами инновационная логистическая стратегия ориентируется не только на уменьшение запасов и повышение их оборачиваемости, но и создает значительные буферные запасы в цепях поставок для повышения их гибкости и скорости реакции на рост спроса, эффективно управляя проблемой устаревания;

6) в управлении складским хозяйством инновационная логистическая стратегия также более ориентирована на гибкость и выбирает или отказ от складов вообще (прямые поставки клиентам), или же аренду складов-отелей;

7) в планировании транспортировки также отдается предпочтение наемному транспорту, дорогим и быстрым видам транспорта, максимально оптимизирована транспортная система с учетом рыночных тенденций;

8) при управлении информацией основное внимание уделяется не автоматизированной обработке данных, централизации и стандартизации, а мобильности и актуальности, ускорению получения обратной информации от потребителей;

9) в определении модели финансирования инновационная логистическая стратегия не стремится к максимальной экономии, т.к. выверенная высокорентабельная деятельность предприятия должна обеспечить быструю окупаемость финансовых затрат;

10) критериями эффективности инновационной логистической стратегии являются: основным – время; второстепенным – расходы.

Возможные сферы воздействия инновационной логистической стратегии в системе управления конкурентоспособностью предприятия уточнены на рисунке 9.3.2:



**Рисунок 9.3.2. - Сферы воздействия инновационной логистической стратегии в системе управления конкурентоспособностью предприятия**

Разработка инновационной логистической стратегии для производственного предприятия – это первый шаг к стабильности, определяющий направления дальнейших научных исследований в сфере логистической поддержки конкурентоспособности.

Исследование особенностей инновационных логистических стратегий, призванных обеспечить развитие современного производственного предприятия, позволяет констатировать, что портфель логистических стратегий производственного предприятия, который, в свою очередь, является составляющей общего стратегического плана, охватывает сферы снабжения, поддержки производства и физического распределения и определяет оперативную политику в этих сферах. Она направлена на гибкость, скорость и наиболее полное удовлетворение потребностей потребителей, что, в свою очередь, гарантирует предприятию высокий уровень конкурентных преимуществ.

Следовательно, стратегическое управление логистикой инноваций представляет собой деятельность, связанную с целеполаганием и определением задач логистической системы производственного предприятия, основанную на развитии тесных взаимосвязей между предприятием и внешней средой, которые, в свою очередь, обеспечивают предприятию возможность добиваться поставленных целей, максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы, делают предприятие устойчивым к негативным воздействиям и позволяют ему удерживать и улучшать конкурентные позиции в условиях нестабильности экономической ситуации.

#### **Список использованной литературы:**

1. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс / [пер. с англ]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. – 640 с.
2. Григорьев, М. Н. Логистика. Базовый курс: учебник / М. Н. Григорьев, С.А. Уваров. — М.: Издательство Юрайт, 2011. – 782 с. – (Основы наук).
3. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» / А. М. Гаджинский. – Москва: Дашков и К°, 2013. – 420 с.
4. Джонсон Дж.С., Современная логистика / Дж.С. Джонсон, Д.Ф. Вуд, Д.Л. Вордлоу., П.Р. Мерфи– М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

5. Информационно-логистическая инфраструктура рынков товаров услуг. Государственное регулирование, методы, технологии и инструменты: моногр. / А. В. Брыкин, В. В. Голубовская, В. А. Шумаев; под общ. ред. А. В. Брыкина. – М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2012. – 288 с.
  6. Инновационный менеджмент логистических систем: коллективная монография / отв. ред. д. э. н., проф. Н. П. Голубецкая. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. – 368 с.
  7. Логистика: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Менеджмент» / под ред. Б. А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 368 с. – (Высшее образование)
  8. Миротин Л.Б. Системный анализ в логистике: Учебник. / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 480 с.
  9. Семененко А. И. Логистика. Основы теории / А. И. Семененко, В. И. Сергеев. – СПб.: Союз, 2001. – 544 с.
  10. Скоробогатова Т.Н. Логистические системы в сервисе: монография. / Т.Н. Скоробогатова – Симферополь: ДОЛЯ, 2007. – 416 с.
  11. Скоробогатова Т.Н. Логистические цепи и логистические системы / Т.Н. Скоробогатова // Культура народов Причерноморья. – 1999. – №9. – С.36-39
  12. Сток Дж.Р. Стратегическое управление логистикой / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт: Пер. с 4-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
  13. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.
-

## ГЛАВА 10. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ И ЗАПАСАМИ ТОВАРОВ

### 10.1. Анализ и прогнозирование товарооборота в управлении закупками и запасами товаров

Эффективно организованная система закупок – это основа обеспечения полноты ассортимента и степени удовлетворения спроса населения, размеров и структуры товарных запасов, желаемой товарооборачиваемости, сокращения количественных и качественных потерь товаров, обеспечения уровня сервиса и других показателей деятельности [1]. Закупки позволяют сформировать торговый ассортимент товаров, соответствующий спросу потребителей, влиять на товаропроизводителей с учетом требований покупательского спроса, способствуют повышению конкурентоспособности предприятия – важнейшего условия устойчивого развития бизнеса.

В основе принятия решений по управлению закупками и запасами товаров лежит анализ товарооборота, который проводят как по общему объему, так и в разрезе отдельных товарных групп. Для управления закупками и запасами товаров анализ оборота по ассортиментной структуре представляет первоочередной интерес. Проанализируем структуру товарооборота исследуемой организации за 2013-2015 гг. (таблица 10.1.1):

**Таблица 10.1.1. – Структура товарооборота организации за 2013-2015 гг., тыс.руб.**

Наименование товара (продукции)	Год						Отклонение (+,-)			
	2013		2014		2015		2014г от 2013г		2015г от 2014г	
	сумма	удель- ный вес, %	сумма	удель- ный вес, %	сумма	удель- ный вес, %	по сумме	по удел. весу	по сумме	по удел. весу
Рыба, ракообразные и моллюски	27012,8	7,15	31831	7,43	117565	5,75	4818,2	0,27	85734	-1,68
Рыбные консервы	25145,8	6,66	32983	7,70	56623	2,77	7837,2	1,04	23640	-4,93
Вино виноградное	21041,5	5,57	20531	4,79	18792	0,92	-510,5	-0,78	-1739	-3,87
Водка	5946,8	1,57	7755	1,81	-	-	1808,2	0,23	-7755	-1,81
Вина игристые, включая шампанское	1096,9	0,29	612	0,14	2414	0,12	-484,9	-0,15	1802	-0,02

продолжение таблицы 10.1.1.

Коньяк, коньячный напиток и бренди	2194,8	0,58	10717	2,50	9561	0,47	8522,2	1,92	-1156	-2,03
Прочие алкогольные напитки	4255,7	1,13	3832	0,89	56597	2,77	-423,7	-0,23	52765	1,87
Безалкогольные напитки	90072,8	23,85	110228	25,72	269611	13,18	20155,2	1,87	159383	-12,54
Крупа	16294,5	4,31	19817	4,62	40702	1,99	3522,5	0,31	20885	-2,63
Непереработанный картофель	452,6	0,12	-	-	225	0,01	-452,6	-0,12	225	0,01
Овощи, кроме картофеля, фрукты и орехи непереработанные	22665,3	6,00	37701	8,80	203316	9,94	15035,7	2,79	165615	1,14
Табачные изделия	46104,9	12,21	48173	11,24	99683	4,87	2068,1	-0,97	51510	-6,37
Сахар	-	-	-	-	694	0,03	-	-	694	0,03
Шоколад и кондитерские изделия из сахара	-	-	-	-	119891	5,86	-	-	119891	5,86
Кофе	-	-	-	-	96351	4,71	-	-	96351	4,71
Чай	-	-	-	-	59440	2,91	-	-	59440	2,91
Пряности	-	-	-	-	11783	0,58	-	-	11783	0,58
Мучные кондитерские изделия	-	-	-	-	41252	2,02	-	-	41252	2,02
Хлеб и хлебобулочные изделия	-	-	-	-	8313	0,41	-	-	8313	0,41
Пищевые масла и жиры	17551,1	4,65	12593	2,94	21264	1,04	-4958,1	-1,71	8671	-1,90
Переработанные овощи, фрукты и орехи	642,7	0,17	1373	0,32	85838	4,20	730,3	0,15	84465	3,88
Кожа	9445,5	2,50	5634	1,31	3316	0,16	-3811,5	-1,19	-2318	-1,15
Пищевые продукты, не включенные в другие группировки	87748,7	23,23	84848	19,80	324219	15,85	-2900,7	-3,44	239371	-3,94
Прочие	-	-	-	-	397992	19,46	-	-	397992	19,46
Всего оптовый оборот	377672,4	100,00	428628	100,00	2045442	100,00	50955,6	-	1616814	-

Источник: составлено авторами по данным организации

Как видно из таблицы 10.1.1., в течение исследуемого периода наблюдаются колебания структуры товарооборота. Так, в 2014 году

растет спрос на овощи и фрукты, безалкогольные напитки, крупу что связано с большим количеством праздников и присутствием на рынках плодоовощной продукции в малых объемах. В 2013-2014 годах повышается спрос на безалкогольные напитки, а в 2015 году – снижается на 12,54%.

**Таблица 10.1.2. – ABC-анализ товарооборота организации за 2015 г.**

Наименование товарных групп	Оптовый товарооборот, тыс. руб.	Уд.вес, %	Уд.вес нарастающим итогом, %	Группа
Прочие	397992	19,46	19,46	А
Пищевые продукты, не включенные в другие группировки	324219	15,85	35,31	А
Безалкогольные напитки	269611	13,18	48,49	А
Овощи, кроме картофеля, фрукты и орехи переработанные	203316	9,94	58,43	А
Шоколад и кондитерские изделия из сахара	119891	5,86	64,29	А
Рыба, ракообразные и моллюски	117565	5,75	70,04	А
Табачные изделия	99683	4,87	74,91	А
Кофе	96351	4,71	79,62	А
Переработанные овощи, фрукты и орехи	85838	4,20	83,82	В
Чай	59440	2,91	86,72	В
Рыбные консервы	56623	2,77	89,49	В
Прочие алкогольные напитки	56597	2,77	92,26	В
Мучные кондитерские изделия	41252	2,02	94,28	В
Крупа	40702	1,99	96,27	С
Пищевые масла и жиры	21264	1,04	97,31	С
Вино виноградное	18792	0,92	98,23	С
Пряности	11783	0,58	98,80	С
Коньяк, коньячный напиток и бренди	9561	0,47	99,27	С
Хлеб и хлебобулочные изделия	8313	0,41	99,67	С
Кожа	3316	0,16	99,84	С
Вина игристые, включая шампанское	2414	0,12	99,96	С
Сахар	694	0,03	99,99	С
Непереработанный картофель	225	0,01	100,00	С
Всего оптовый оборот	2045442	100,00	-	-

Источник: составлено авторами по данным организации

В 2015 г. наибольший удельный вес в структуре товарооборота занимают овощи – 9,94%, безалкогольные напитки – 13,18%.

Удельный вес товарооборота крупы в структуре товарооборота составляет 1,99%, что меньше на 2,63% значения 2014 года. Наибольшую долю реализованной продукции организации в 2013-2015 гг. составляют именно продовольственные товары.

Для более эффективного распределения усилий и времени по закупке и управлению запасами применим ABC-анализ (таблица 10.1.2.), в результате которого весь ассортимент товаров можно разбить на группы в зависимости от вклада в общую продажу.

Следующий этап ABC-анализа заключается в выделении групп А, В и С (таблица 10.1.3.).

**Таблица 10.1.3. – Результаты ABC-анализа товарооборота**

Группы товаров	Объем продаж, тыс. руб.	Доля в общем объеме продаж с накопительным итогом, %	Количество товарных групп	Доля в общем количестве товарных групп, %
Группа А	1628628	79,62	8	34,78
Группа В	299750	14,65	5	21,74
Группа С	117064	5,72	10	43,48
Итого	2045442	100,0	23	100,0

Источник: составлено авторами по данным организации

По данным таблицы 10.1.3, видно, что доля товаров группы А (8 наименований) в общем объеме продаж с накопительным итогом составляет 79,62%, группы В (5 наименований) – 14,65%, группы С (10 наименований) – 5,72%. Таким образом, наибольший объем реализации приходится всего на 8 товарных групп (группа А), в т.ч. овощи, фрукты и орехи переработанные, безалкогольные напитки.

В группу В входят 5 товарных групп: рыбные консервы, переработанные овощи, фрукты и орехи, чай, мучные кондитерские изделия, прочие алкогольные напитки.

Группа С представлена 10 товарными группами, среди них крупа, пищевые масла и жиры, шкуры, кожа, пряности, хлебобулочные изделия.

В управлении закупками и запасами товаров полезны прогнозы спроса, компоненты которых должны тщательно продумываться, а существующие ограничения выявляться и учитываться. Прогнозирование спроса способно совершенствовать деятельность по организации закупок [2]. В этой связи менеджменту организации необходимо:

1. Сформулировать цель прогноза, определить, в основу каких решений он будет положен, от чего будет зависеть задаваемая точность прогноза. Риск принятия иных решений может быть не оправдан, если возможная ошибка прогноза будет менее даже 10%. Другие же можно принимать без опасений и при значительно более высокой ошибке.

2. Необходимо определить возможные изменения в прогнозируемом периоде и оценить вероятность наступления соответствующих событий.

3. Осуществить поиск информации для расчета прогноза, оценив насколько просто/ недорого можно получить надежную информацию об опыте прошлого.

4. Оценить предыдущий опыт прогнозирования и определить, могут ли служить данные по аналогичным товарам (или вариантам развития) основой для разработки прогноза сбыта интересующих товаров.

5. Определить, насколько детальным должен быть прогноз - для рынка в целом или следует выделить отдельные сегменты рынка (развивающиеся потребители, стабильные потребители, крупные и мелкие потребители, потенциальные потребители и т.п.).

Одним из основных факторов, влияющих на уровень потребления и поведение потребителей, является доход, и при оценке потенциального спроса на товары доход всегда выступает в качестве основного ограничения [5].

За объект прогнозирования и последующих аналитических расчетов примем крупу. Спрогнозируем спрос на крупу на 2016 г. Для этого используем метод скользящей средней, основанный на сглаживании колебаний товарооборота по временным интервалам.

Расчет прогноза по среднему уровню динамического ряда – это быстрый и простой способ прогнозирования на краткосрочный период. Наряду с присущими для этого метода недостатками в ряде случаев он бывает эффективнее методов, основанных на статистике за длительные периоды наблюдений, поскольку динамический ряд исследуемого показателя может быть сокращен до 4 – 5 периодов, отражающих только последнюю тенденцию его изменений. Тем самым прогноз освобождается от искажений – результата имевших место ранее изломов, сбоев- и достаточно надежно отражает значимость прогнозируемого показателя в ближайшей перспективе.

Базисная информация для расчета объема спроса на крупу представлена в таблице 10.1.4.

**Таблица 10.1.4. – Данные для расчета прогноза спроса на крупу методом скользящей средней**

Годы	Продажа крупы, тыс.руб.	Цепные темпы изменения, %	Обозначение среднего показателя	
			K <sub>1</sub>	K <sub>1cp</sub>
2012	39841,1	-		
2013	16294,5	-59,10	K <sub>1</sub>	K <sub>1cp</sub>
2014	19817	21,62	K <sub>2</sub>	K <sub>2cp</sub>
2015	40702	105,39	K <sub>3</sub>	
2016	требуется спрогнозировать	требуется определить	K <sub>4</sub>	

Источник: составлено авторами по данным организации

Рассчитаем средний уровень динамического ряда:

$$K_{1cp} = (K_1 + K_2) / 2 = (-59,1 + 21,62) / 2 = -40,36;$$

$$K_{2cp} = (K_2 + K_3) / 2 = (21,62 + 105,39) / 2 = 63,52;$$

$$\Delta = (K_n - K_1) / (n - 1) = (63,52 - (-40,36)) / (2 - 1) = 103,88 ,$$

где n – число наблюдений.

Рассчитаем темп роста продаж крупы на 2016 год, используя выше найденное значение Δ:

$$K_4 = 21,62 + 2 * 103,88 = 229,38\%$$

Прогнозируемый объем спроса на крупу будет равен:

$$Y = 40702 * 2,2938 = 93362,2 \text{ тыс. руб.}$$

В результате прогнозирования методом скользящей средней выявлено, что для организации ожидаемый объем спроса на крупу на 2016 г. составит 93362,2 тыс. руб.

Для прогнозирования спроса можно использовать и другой вариант экстраполяции, а именно метод аналитического выравнивания (трендовый метод). Объемы продаж испытывают постоянные колебания под воздействием различных факторов внешней среды, а также целенаправленных усилий организации, случайных воздействий и долгосрочных тенденций и т.д. Важно понимать, каков интегрированный вектор всех этих факторов и как будут складываться продажи.

Определить направление движения предприятия и его продаж в течение базового периода может помочь тренд. Чаще всего из-за

простоты используется линейный тренд, он и служит отправной точкой для дальнейшей детализации.

Аппроксимация линейной функцией является только одной из возможных функциональных зависимостей. Можно использовать при необходимости и другие функции.

Формула линейного тренда функции сбыта представляет собой уравнение прямой возрастающей [9]:

$$y = a + b \cdot t, \quad (1)$$

где  $y$  – объем спроса, тыс.руб.;

$t$  – порядковый номер периода(года)

$a, b$  – параметры модели.

Допустим, что спрос на крупу на 2016 г. развивается по линейной функции(формула 1).

Параметры математической модели рассчитываются с помощью решения соответствующей системы нормальных уравнений.

Расчетные данные для системы уравнений представлены в таблице 10.1.5.

**Таблица 10.1.5. – Исходные данные для расчета значений параметров модели  $y = a + b \cdot t$**

Год	Продажа крупы, тыс.руб. (y)	Время, год (t)	yt	t <sup>2</sup>
2013	16294,5	1	16294,5	1
2014	19817	2	39634	4
2015	40702	3	122106	9
<b>n=3</b>	<b>∑y=76813,5</b>	<b>∑t=6</b>	<b>∑yt=178034,5</b>	<b>∑ t<sup>2</sup>=14</b>

Источник: составлено авторами по данным организации

Рассчитав параметры  $a$  и  $b$ , получаем функцию зависимости объема спроса на крупу от фактора времени:

$$y_t = 5486,7 + 9942,6t$$

Чтобы сделать вывод о пригодности полученной математической модели для прогнозирования спроса на крупу, необходимо определить средний процент отклонений теоретических значений спроса от фактических, т.е. определить среднюю ошибку прогноза(таблица 10.1.6). Принято считать, что модель пригодна для прогнозирования, если средняя ошибка прогноза не превышает 33 %.

**Таблица 10.1.6. – Расчет средней ошибки прогноза спроса на крупу на 2016 г.**

Год	Продажа крупы, тыс.руб. (y)	Расчетный объем товарооборота, тыс.руб., $y_t$	$y - y_t$	$ y - y_t  / y \times 100$
2013	16294,5	15429,3	865,2	5,31
2014	19817	25371,9	-5554,9	28,03
2015	40702	35314,5	5387,5	13,24
<b>n=3</b>	<b><math>\Sigma y = 76813,5</math></b>	<b><math>\Sigma y_t = 76115,7</math></b>	<b>-</b>	<b><math>\Sigma 46,58</math></b>

Источник: составлено авторами по данным организации

Средняя ошибка =  $46,58 / 3 = 15,53\%$ .

Таким образом, среднее отклонение теоретического объема спроса от фактического составляет  $15,53\% < 33\%$ , что свидетельствует о пригодности полученной модели для расчета прогноза спроса на предстоящий период:

$$Y = 5486,7 + 9942,6 \cdot 4 = 45257,1 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, получены два варианта прогноза спроса на крупу (таблица 10.1.7.):

**Таблица 10.1.7. – Варианты прогноза спроса на крупу на 2016 г., тыс.руб.**

Метод	Прогноз спроса
Экономико-статистический (метод скользящей средней)	93362,2
Экономико-математические модели (трендовая модель)	45257,1

Источник: составлено авторами по проведенным расчетам прогнозов

Тогда среднее значение прогноза составляет  $93362,2 + 45257,1 / 2 = 69309,65$  тыс. руб. Для исследуемой организации это и означает ожидаемый спрос на крупу в 2016 году.

## **10.2. Обоснование выбора поставщиков и анализ закупок**

Закупка товаров – отправная точка коммерческой работы, первым шагом которой является выбор поставщиков товаров. Выбор наиболее выгодных поставщиков продукции осуществляется на основе предыдущего опыта, посещения выставок- ярмарок, изучения специальных изданий, мониторинга интернет- источников.

Основными критериями при выборе поставщиков являются[4]:

- а) отпускная цена;
- б) цена приобретения (сумма отпускной цены на товар и транспортных расходов на его доставку);
- в) уровень спроса на товар;
- г) качество товара;

д) условия договора поставки и степень надёжности поставщика;

е) территориальное месторасположение поставщика;

ж) время выполнения заказа.

Оценка поставщиков в управлении закупками обязательна. В исследуемой организации проводится мониторинг деятельности поставщиков и составляется их рейтинг. Для этого экспертная группа (5-7 работников из отделов закупок и продаж) определяет основные критерии выбора поставщика и устанавливает их значимость по 10-балльной шкале (таблица 10.2.1.).

**Таблица 10.2.1. – Рейтинг поставщика П**

Критерий выбора	Удельный вес критерия	Оценка значимости критерия, баллы	Рейтинг поставщика
1. Надежность поставки	0,30	7	2,1
2. Цена	0,25	6	1,5
3. Качество товара	0,15	8	1,2
4. Условия платежа	0,15	4	0,6
5. Возможность внеплановых поставок	0,10	7	0,7
6. Финансовое состояние поставщика	0,05	4	0,2
ИТОГО:	1		6,3

Источник: составлено авторами по оценкам экспертов

Рейтинг рассчитывается по каждому критерию как произведение удельного веса критерия на оценку его значимости. Затем значения, полученные по всем критериям, складывают и получают итоговый рейтинг для конкретного поставщика (например, поставщика П). Сравнивая значения рейтинга разных поставщиков, определяют наилучшего партнера. Если рейтинги у двух и более поставщиков получают одинаковые, то процедуру нужно повторить, добавив дополнительные критерии.

### **10.3. Анализ управления товарными запасами**

Управление товарными запасами заключается в поддержании их на определенном уровне, в маневрировании ими и подразумевает поиск ответов на вопросы о размере заказываемых партий товаров и периодичности заказов. Процесс реализации товаров требует постоянного наличия товарных запасов, обеспечивающих устойчивость ассортимента товаров, осуществление определенной ценовой политики организации.

Оперативный учет и контроль за состоянием товарных запасов осуществляется на основе данных об остатках товаров на начало месяца, а также данных об их поступлении и продаже. Фактические остатки товаров сопоставляются с нормативом запасов, а при обнаружении отклонений выявляются их причины.

Управление товарными запасами осуществляется на основе одного из двух подходов:

- 1) управление на основе фиксированного размера заказа;
- 2) управление запасами на основе фиксированного интервала времени между заказами.

В первом случае ключевым параметром выступает размер заказа. Критерием оптимальности выступает минимум совокупных затрат на хранение запасов и повторение заказа. На размер заказа влияет множество факторов: стратегия организации по управлению запасами, спрос на товар, правила размещения и хранения товарных запасов, финансовые ограничения, система складирования и др.

В случае с фиксированным интервалом времени заказы делаются в строго определенные моменты времени, которые отстоят друг от друга на равные интервалы, например, 1 раз в месяц, 1 раз в неделю и т.п.

Эффективность использования средств, вложенных в товарные запасы, оценивается с помощью показателей товарооборачиваемости, к которым относятся время обращения и количество оборотов (таблица 10.3.1.). Они влияют на экономические показатели организации, ее финансовую деятельность [7].

**Таблица 10.3.1. –Товарные запасы организации за 2013 - 2015 гг.**

Год	Показатель	Средний товарный запас, тыс.руб.	Оптовый товарооборот, тыс.руб.	Уровень товарных запасов (Утз), в днях	Товарооборачиваемость (К), обороты
2013	Всего запасов	26146,5	377672	25,3	14,4
	в т.ч. крупа	4713,6	16294,5	105,6	3,5
2014	Всего запасов	21334,5	428628	18,2	20,1
	в т.ч. крупа	2249,6	19817	41,4	8,8
2015	Всего запасов	56466,5	2045442	10,1	36,2
	в т.ч. крупа	5462,5	40702	49,0	7,5

Источник: составлено авторами по данным организации

Время обращения товаров(товарооборачиваемость в днях)- это время нахождения товаров(дни) в форме запаса- определяется по формуле (2).

$$B = Z_{cp} / Tф, \quad (2)$$

где  $Z_{cp}$  - средний товарный запас за анализируемый период, руб.;;  
 $T_f$  - однодневный фактический оборот торговли за анализируемый период, руб.

Средние товарные запасы рассчитываются по формуле (3):

$$Z_{cp} = \frac{1}{2} Z_1 + \dots + \frac{1}{2} Z_n / n-1 \quad (3)$$

где,  $Z_{cp}$  - средний товарный запас за анализируемый период, руб.;;  
 $Z_1 \dots Z_n$  - величина товарных запасов на отчетные даты анализируемого периода, руб.;;  
 $n$  - количество отчетных дат.

Количество оборотов или скорость оборота товаров – это обратный показатель времени обращения. Он рассчитывается следующим образом (4):

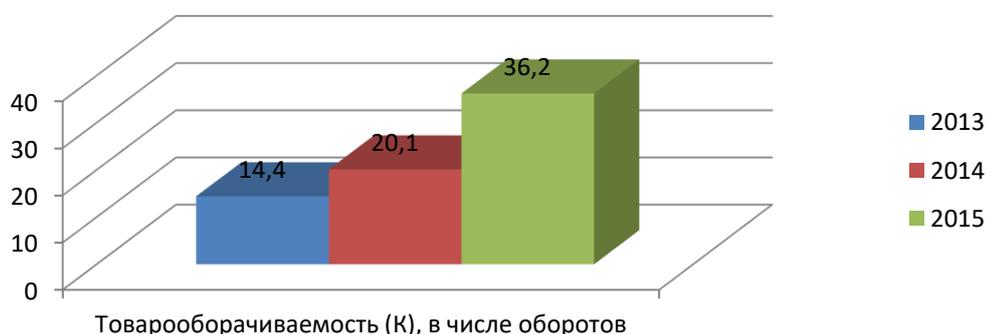
$$K = T / Z_{cp} \quad (4)$$

где  $K$  - количество оборотов товарной массы за анализируемый период;

$T$  - товарооборот за тот же период, руб.;;

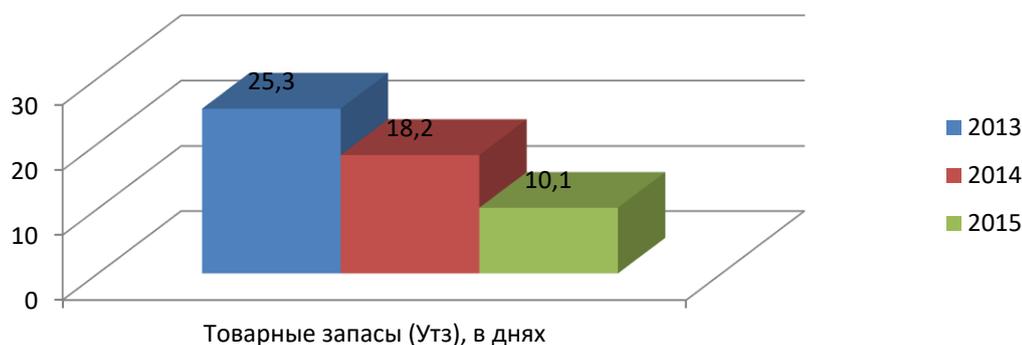
$Z_{cp}$  - средний запас товаров за тот же период, руб.

Количество оборотов товарной массы в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилось на 5,7 оборота, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом- на 16,1 оборота. Это уменьшает издержки обращения и положительно сказывается на финансовых показателях деятельности организации (рисунки 10.3.1- 10.3.4).



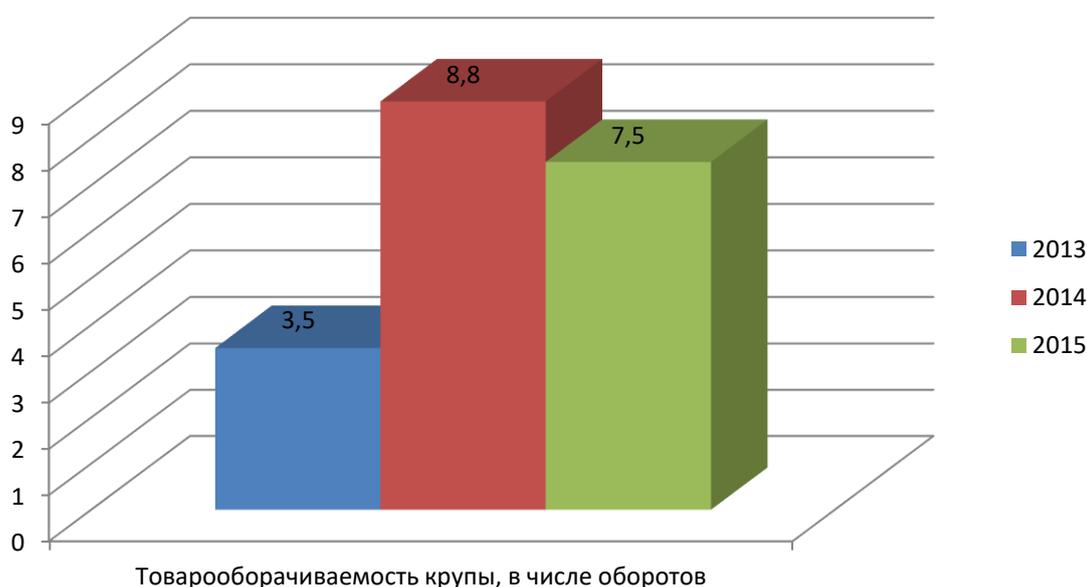
**Рисунок 10.3.1. - Товарооборачиваемость организации в 2013 - 2015 гг.**

Источник: составлено авторами по данным организации



**Рисунок 10.3.2. - Товарные запасы организации в 2013 - 2015 гг.**

Источник: составлено авторами по данным организации



**Рисунок 10.3.3. - Товарооборачиваемость крупы в 2013 - 2015 гг.**

Источник: составлено авторами по данным организации

Товарооборачиваемость крупы в 2014 году по сравнению с 2013 годам имеет тенденцию к ускорению на 5,3 оборота, а в 2015 году по сравнению с 2014 годам наблюдается замедление на 1,3 оборота. Таким образом, товарооборачиваемость крупы в 2015 году составила 7,5 оборота.

Увеличение количества оборотов товарной массы уменьшает издержки обращения, способствует повышению эффективности деятельности организации и положительно характеризует управление товарной массой и товарными запасами. Снижение товарных запасов в пределах норматива свидетельствует об эффективности закупочной работы, о соответствии ассортимента реализуемых товаров спросу потребителей.

В 2013 году средний товарный запас оборачивается за 25,3 дня, в 2014 году – за 18,2 дня, в 2015 году – за 10,1 дня. Средний товарный запас крупы оборачивается в 2013 году за 105,6 дня, в 2014 году – 41,4 дня, в 2015 году – 49 дня, т.е. в 2014 году произошло замедление товарооборачиваемости на 64,2 дня по сравнению с 2013 годом, а в 2015 году – ускорение на 7,6 дня.



**Рисунок 10.3.4. - Товарные запасы крупы в 2013 - 2015 гг.**

На продажи товаров и формирование ассортимента большое влияние оказывают поступление, выбытие товаров и размер товарных запасов на конец периода. Поэтому необходимо исследование поступления и выбытия товаров, запасов товаров и их оборачиваемости [1].

Проанализируем влияние на объем товарооборота элементов товарного баланса (таблица 10.3.2.):

**Таблица 10.3.2. – Товарный баланс организации за 2013 - 2015 гг., тыс. руб.**

Показатель	Год			Отклонение, (+, -)		Влияние, (+, -)	
	2013	2014	2015	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
1. Запасы товаров на начало года	28450	23843	18826	-4 607	-5 017	-4 607	-5 017
2. Поступление товаров	373 065	423 611	2 120 723	50 546	1 697 112	50 546	1 697 112
Баланс	401 515	447 454	2 139 549	45 939	1 692 095	-	-
3. Реализация	377 672	428 628	2 045 442	50 956	1 616 814	-50 956	-1 616 814
4. Запасы товаров на конец года	23843	18826	94107	-5 017	75 281	5 017	-75 281
Баланс	401 515	447 454	2 139 549	45 939	1 692 095	-	-

Источник: составлено автором по данным организации

Поступление товаров и их реализация в анализируемом периоде увеличивается, что благоприятно влияет на деятельность организации. Результаты анализа можно интерпретировать следующим образом: увеличение поступления товаров вызвано расширением ассортимента, изменениями спроса населения, что вызвано снижением части товаров в товарных запасах на конец периода; товары поступили в конце периода и, очевидно, что не могли быть реализованы.

В анализируемом периоде реализация товаров выросла за счёт снижения товарных запасов в 2015 г. на 5017 тыс.руб. и увеличения поступления товаров (на 1697112 тыс.руб. в 2015г и 50546 тыс.руб. в 2014 г.).

В связи со снижением товарных запасов на конец года необходимо пересмотреть поступление отдельных видов товаров и сосредоточиться на поступлении товаров, пользующихся наибольшим спросом.

Товарные запасы - это часть продукта, находящаяся в сфере товарного обращения. Поэтому необходим анализ товарных запасов, как самостоятельного источника формирования ассортимента[8].

Проведем анализ структуры запасов товаров по товарным группам (таблица 10.3.3.):

**Таблица 10.3.3. – Товарные запасы организации за 2013 - 2015 гг., тыс. руб.**

Наименование товара (продукции)	Год						Отклонение (+,-)			
	2013		2014		2015		2014г. от 2013г.		2015г. от 2014г.	
	сумма	удельный вес, %	сумма	удельный вес, %	сумма	удельный вес, %	по сум- ме	по удел. весу, %	по сум- ме	по удел. весу, %
Рыба, ракообразные и моллюски	3146	13,19	2010	10,68	5538	5,88	-1136	-2,52	3528	-4,79
Рыбные консервы	5187	21,75	4650	24,70	4022	4,27	-537	2,95	-628	-20,43
Вино виноградное	2282,7	9,57	1823	9,68	15024	15,96	-459,7	0,11	13201	6,28
Водка	173,3	0,73	123	0,65	-	-	-50,3	-0,07	-123	-0,65
Вина игристые, включая шампанское	606,5	2,54	122	0,65	515	0,55	-484,5	-1,90	393	-0,10
Коньяк, коньячный напиток и бренди	3461,9	14,52	941	5,00	6043	6,42	-2520,9	-9,52	5102	1,42
Прочие алкогольные напитки	107,1	0,45	66	0,35	5806	6,17	-41,1	-0,10	5740	5,82
Безалкогольные напитки	7,3	0,03	-	-	16427	17,46	-7,3	-0,03	16427	17,46

продолжение таблицы 10.3.3.

Рис и прочая крупа	2235,2	9,37	2264	12,03	8661	9,20	28,8	2,65	6397	-2,82
Овощи, кроме картофеля, фрукты и орехи непереработанные	2287,6	9,59	539	2,86	6688	7,11	-1748,6	-6,73	6149	4,24
Табачные изделия	218,5	0,92	185	0,98	1594	1,69	-33,5	0,07	1409	0,71
Сахар	-	-	-	-	33	0,04	-	-	33	0,04
Пряности	-	-	-	-	239	0,25	-	-	239	0,25
Мучные кондитерские изделия	-	-	-	-	50	0,05	-	-	50	0,05
Пищевые масла и жиры	544,1	2,28	1806	9,59	82	0,09	1261,9	7,31	-1724	-9,51
Переработанные овощи, фрукты и орехи	207,4	0,87	396	2,10	6436	6,84	188,6	1,23	6040	4,74
Пищевые продукты, не включенные в другие группировки	3378,4	14,17	3901	20,72	2756	2,93	522,6	6,55	-1145	-17,79
Прочие	-	-	-	-	14193	15,08	-	-	14193	15,08
Всего товарные запасы	23843	100,00	18826	100,00	94107	100,00	-5017	-	75281	-

Источник: составлено авторами по данным организации

Из данных таблицы 10.3.3. следует, что в целом товарные запасы увеличились в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 75281 тыс. руб. в связи с увеличением объема продаж, расширением ассортимента товара и зоны деятельности организации.

Снижение запасов наблюдалось в 2014 году по всем товарным группам, в 2015 году – рыбные консервы, пищевые масла и жиры, пищевые продукты не включенные в другие группировки. При этом в 2015 году рост товарных запасов по сумме имели практически все товарные группы. В 2014 году наибольший рост составили пищевые масла и жиры, переработанные овощи.

Товарные запасы на конец 2015 г. составили 94107 тыс. руб. Наибольшая доля приходится на товарные группы: безалкогольные напитки (17,46%), вино виноградное (15,96%), крупа (9,2%), а в 2014 г. приходится на рыбные консервы (24,7%), вино виноградное (9,68%) и крупа (12,03%), в 2013 г. – на рыбные консервы (21,75%) и коньяк и коньячный напиток (14,52%). В 2015 г. образовались товарные запасы сахара, пряностей, мучных кондитерских изделий, что связано с расширением ассортимента товаров в организации.

В процессе анализа фактическое товарные запасы сопоставляются с нормативом по сумме и в днях запаса, результатом

чего является обнаружение сверхнормативных или недостающих товарных запасов.

Проведем анализ товарных запасов текущего хранения за 2013 – 2015 гг. (таблица 10.3.4.):

**Таблица 10.3.4. – Товарные запасы организации за 2013 – 2015 гг.**

Показатель	Год			Отклонение, (+/-)	
	2013	2014	2015	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
1.Оптовый товарооборот, тыс. руб.	377 672	428 628	2 045 442	50 956	1 616 814
в т.ч. рис и прочая крупа	16 295	19 817	40 702	3 523	20 885
2.Однодневный товарооборот, тыс.руб. (стр.1 /360 дн.)	1049,1	1190,6	5681,8	141,5	4 491,2
в т.ч. рис и прочая крупа	45,3	55,0	113,1	9,8	58,0
3.Фактические товарные запасы, тыс.руб.	23843	18826	94107	-5 017,0	75 281,0
в т.ч. рис и прочая крупа	2235,2	2264	8661	28,8	6 397,0
4.Нормативные товарные запасы, тыс.руб.	21535,0	16682,9	82743,4	-4 852,1	66 060,6
в т.ч. рис и прочая крупа	2131,1	2159,4	8423,6	28,3	6 264,2
5.Отклонение фактических товарных запасов от норматива, тыс.руб.	2308,0	2143,1	11363,6	-164,9	9 220,4
в т.ч. рис и прочая крупа	104,10	104,59	237,5	0,5	132,8
6.Отклонение фактических товарных запасов от норматива, дни (стр. 5 /стр. 2)	2,20	1,80	2,00	-0,40	0,20
в т.ч. рис и прочая крупа	2,30	1,90	2,10	-0,40	0,20

Источник: составлено авторами по данным организации

Приведенные данные показывают, что в 2013 – 2015 гг. в исследуемой организации фактические размеры товарных запасов имеют отклонения от нормативных показателей. В 2013 - 2015 гг. товарные запасы выше норматива на 2,2 - 2 дней, по товарной группе рис и прочая крупа – на 2,3– 2,1 дней. В денежном выражении отклонение фактических товарных запасов от норматива в 2015 году составили 11363,6 тыс.руб., в 2014 году составили 2143,1тыс.руб., товарной группы рис и прочая крупа в 2015 году – 237,5 тыс.руб., в 2014 году – 104,5 тыс.руб.; в 2013 году 2308 тыс.руб., товарной группы рис и прочая крупа – 104,1 тыс.руб.

Причины образования сверхнормативных запасов товаров могут быть разными, в т.ч. завоз товаров в количествах, превышающих спрос на них, нарушение сроков поставки товаров, некомплектность поставляемых товаров, нарушение нормальных условий хранения товаров, приводящее к ухудшению их качества и др.[3].

Товарооборачиваемость, будучи одним из показателей эффективности деятельности организации в целом, позволяет

оценить два важных для товарных запасов параметра – время и скорость их обращения [6].

Проведем анализ оборачиваемости по товарным группам за 2013 – 2015 гг. (таблица 10.3.5.):

**Таблица 10.3.5. - Оборачиваемость товарных запасов организации за 2013 – 2015 гг., дни**

Наименование товара (продукции)	Год			Отклонение (+,-)	
	2013	2014	2015	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
1	2	3	4	5	6
Рыба, ракообразные и моллюски	42,51	29,56	11,72	-12,95	-17,84
Рыбные консервы	75,29	54,43	27,95	-20,86	-26,48
Вино виноградное	39,60	36,50	163,61	-3,10	127,12
Водка	10,64	6,97	-	-3,66	-
Вина игристые, включая шампанское	201,82	217,24	48,16	15,42	-169,08
Коньяк, коньячный напиток и бренди	575,72	74,98	133,31	-500,74	58,33
Прочие алкогольные напитки	9,19	8,24	18,93	-0,94	10,69
Безалкогольные напитки	0,03	0,01	11,12	-0,02	11,11
Рис и прочая крупа	105,6	41,43	48,99	-64,2	7,56
Овощи, кроме картофеля, фрукты и орехи переработанные	36,84	13,68	6,49	-23,16	-7,20
Табачные изделия	1,73	1,53	3,26	-0,20	1,73
Сахар	-	-	8,68	-	8,68
Пряности	-	-	3,70	-	3,70
Мучные кондитерские изделия	-	-	0,22	-	0,22
Пищевые масла и жиры	11,32	34,06	16,20	22,74	-17,85
Переработанные овощи, фрукты и орехи	117,79	80,20	14,53	-37,58	-65,68
Пищевые продукты, не включенные в другие группировки	14,05	15,66	3,75	1,60	-11,91
Прочие	-	-	6,51	-	6,51
Всего товарные запасы	25,27	18,17	10,08	-7,10	-8,09

Источник: составлено авторами по данным организации

Из таблицы 10.3.5. видно, что товарные запасы в 2015 году составили 94107 тыс.руб., что на 75281 тыс.руб. больше чем в 2014 году, ускорение товарооборачиваемости составило 8 дней. В 2014 году товарные запасы составили 18826 тыс.руб., что на 5017 тыс.руб. меньше, чем в 2013 году, ускорение товарооборачиваемости составило 7 дней.

Анализ оборачиваемости товарных запасов показал уменьшение периода обращения по товарным группам, ускорение оборачиваемости отмечается практически по всем группам. Это безусловно положительно, т.к. способствует высвобождению оборотных средств, вложенных в товарные запасы, снижению потерь товаров и других расходов, улучшению обслуживания покупателей и т.д.

В 2015 году наибольшее замедление товарооборачиваемости наблюдается по группе виноградное вино (+127,12), коньяк (+58,33), безалкогольные напитки (+11,11), крупа (+7,6 дней). Очевидно, что прослеживается тенденция снижения товарных запасов в днях, что безусловно, положительно, т.к. не происходит залеживание товарных запасов, организация не несет дополнительные затраты на содержание и хранение товарных запасов.

Таким образом, анализ товарных запасов в исследуемой организации позволяет говорить об ускорении их оборачиваемости, уменьшении излишков товарных запасов, которые «замораживают» дефицитные денежные средства; о снижении затрат на хранение товарных запасов. Следовательно, управление запасами можно оценивать как эффективное.

Для повышения уровня управления товарными запасами вновь можно обратиться к ABC- анализу. Группировка товарных запасов по результатам ABC – анализа позволяет сосредоточиться на контроле за наиболее важными видами запасов (группы А и В) и тем самым сэкономить время, ресурсы и повысить эффективность управления.

Первым этапом ABC- анализа является составление упорядоченного списка товарных запасов по объему (таблица 10.3.6.):

**Таблица 10.3.6.– Ранжирование товарных запасов организации за 2015 г.**

Наименование товара (продукции)	Товарные запасы, тыс.руб.	Уд.вес, %	Уд.вес нарастающи м итогом, %	Группа
Безалкогольные напитки	16427	17,46	17,46	А
Вино виноградное	15024	15,96	33,42	А
Прочие	14193	15,08	48,50	А
Рис и прочая крупа	8661	9,20	57,71	А
Овощи, кроме картофеля, фрукты и орехи непереработанные	6688	7,11	64,81	А
Переработанные овощи, фрукты и орехи	6436	6,84	71,65	А

продолжение таблицы 10.3.6.

Коньяк, коньячный напиток и бренди	6043	6,42	78,07	А
Прочие алкогольные напитки	5806	6,17	84,24	В
Рыбные консервы	4022	4,27	88,52	В
Пищевые продукты, не включенные в другие группировки	2756	2,93	91,44	В
Табачные изделия	1594	1,69	93,14	В
Вина игристые, включая шампанское	515	0,55	93,69	В
Пряности	239	0,25	93,94	В
Пищевые масла и жиры	82	0,09	94,03	В
Мучные кондитерские изделия	50	0,05	94,08	В
Сахар	33	0,04	94,12	В
Рыба, ракообразные и моллюски	5538	5,88	100,00	С
Всего товарные запасы	94107	100,00		

Источник: составлено авторами по данным организации

Следующий этап АВС-анализа заключается в формировании групп А, В и С (таблица 10.3.7.):

**Таблица 10.3.7. – Группировка товарных запасов организации за 2015 г.**

Группы товаров	Товарные запасы, тыс.руб.	Доля в товарном запасе с накопительным итогом, %	Количество товарных групп	Доля в общем количестве товарных групп, %
Группа А	73472	78,07	7	41,18
Группа В	15097	16,04	9	52,94
Группа С	5538	5,88	1	5,88
Итого	94107	100,00	17	100,00

Источник: составлено авторами по данным организации

По данным таблицы 10.3.7. видно, что удельный вес товаров группы А (7 наименований) – 41,18%, группы В (9 наименований) – 52,92%, группы С (1 наименование) – 5,88%. Товарные запасы группы А в сумме составляют 73472 тыс.руб. (78,1% от всех запасов), группы В – 15097 тыс.руб. (16,04%), группа С – 5538 тыс.руб. (5,9%).

Основное внимание при управлении запасами должно быть сосредоточено на следующих 7 видах товара из группы А: безалкогольные напитки, вино виноградное, рис и прочая крупа, овощи, кроме картофеля, фрукты и орехи непереработанные, переработанные овощи, фрукты и орехи, коньяк. Это наиболее ценные для организации товарные группы.

Товарные запасы группы А нуждаются в тщательном планировании, постоянном, возможно, даже ежедневном учете и контроле, т.к. чем выше цена товара, тем дороже обходятся ошибки в

управлении запасами этих товаров. Не реже одного раза в квартал необходима их полная инвентаризация. Полезна также выборочная инвентаризация с периодичностью 1 раз в месяц. Нельзя допускать существенного отклонения информации о запасах, зафиксированных в базе данных, от данных инвентаризации. Необходимо обеспечивать постоянное наличие этих товаров, при этом тщательно отслеживая и сокращая сроки оборачиваемости товара. Чем меньше продолжительность цикла, тем ниже потребность в оборотных средствах. По группе А допустимо формирование страхового запаса с избытком.

Группу В образуют 9 видов товаров, которые менее важны для организации и инвентаризация которых достаточна 1 раз в месяц. Товарные запасы группы В менее важны для организации и требуют обычного, возможно, ежемесячного контроля. По отношению к ним применимы те же меры, что и для группы А, но с более редкой периодичностью.

Группа С включает широкий ассортимент оставшихся малоценных видов товарных запасов. Контроль за этими запасами может проводиться 1 раз в месяц, инвентаризация - 1 раз в полгода.

По товарным запасам группы С объемы партий заказов и страхового запаса могут быть большими, так как хранение крупных партий этих товаров не связано с большими затратами. Стремление же сократить запасы группы С может привести к тому, что через определенное время оставшиеся товары сгруппируются подобным образом, но продажи при этом могут снизиться на 30-35%. Группа С не означает что эти товары не нужны, что это «мертвый» товарный запас. Возможно, товары только введены в ассортимент и еще не успели продемонстрировать свои растущие позиции. Поэтому было бы ошибочно механически убирать их из ассортимента – возможно, их роль в ассортименте оправдана [10].

Проанализировав товарные запасы организации, можно сделать ряд выводов. Величина товарных запасов всецело определяется объемом и структурой товарооборота. Управление товарными запасами заключается в их нормировании, оперативном учёте и контроле над их состоянием. Выбор метода управления запасами зависит от формы учёта запасов, условий товароснабжения, уровня издержек управления запасами, характера спроса на товар, от способа сбора и обработки информации.

### Список использованной литературы:

1. Аникин, Б. А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики [Текст]: Учебник; под ред. Аникина Б. А., Родкиной Т. А. / Б. А. Аникин, Т. А. Родкина. – М.: Проспект, 2011. – 344 с.
  2. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст]: пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинксеры / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс. – М.: Олимп-бизнес, 2010. – 640 с.
  3. Бронникова Т.С., Федотов А.В. Управление средствами коммерциализации предприятия, как фактор его инновационного развития// Вопросы региональной экономики.- 2012.Т.11.- №2.- С.68-77
  5. Виноградова С. Н. Коммерческая деятельность: учебник / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. – 3-е изд., испр. – Минск: Выш. шк., 2008. – 364с.
  6. Гаррисон, А. Логистика. Стратегия управления и конкурентирования через цепочки поставок [Текст]: Учебник / А. Гаррисон, Р. Ван-Гок. – М.: Дело и сервис, 2010. – 368 с.
  7. Григорьев, М. Н. Логистика. Базовый курс [Текст]: Учебник / М. Н. Григорьев. – М.: Юрайт, 2011. – 782 с.
  8. Миклушова, В.А. Товарные запасы в торговле: анализ состояния и пути их оптимизации: текст лекции для студентов экономических специальностей / В.А. Миклушова, М.М. Сагайдак. – Гомель: учреждение образования «БТЭУ ПК», 2012. – 44с.
  9. Нуралиев С.У., Христофорова И.В., Гришина В.Т., Лучицкая Л.Б. Планирование оптового товарооборота и товарных запасов в условиях инновационной экономики// Вопросы региональной экономики.- 2015.-№1(22).-С.56-61
  10. Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / Б.Е. Токарев. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 512 с.
  11. Хорошавина Н.С. Использование франчайзинга для преодоления последствий кризиса в малом предпринимательстве// Вестник Тамбовского университета. Серия: гуманитарные науки.- 2012.- №7(111).- С.147-150.
-

## ГЛАВА 11. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АУТСОРСИНГ: АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ

### 11.1. Факторы, показатели и задачи управления аутсорсингом

Для выживания в условиях современной конкуренции, предприятиям приходится постоянно приспосабливаться к условиям среды, отслеживать изменения на рынках и модифицировать бизнес-процессы для обеспечения необходимой эффективности и конкурентоспособности. Одним из важных инструментов, позволяющих компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям является аутсорсинг.

**Аутсорсинг** – это действенная дополнительная возможность оптимизации организационно-технологических процедур компании за счет концентрации ресурсов на наиболее значимых видах деятельности и передачи непрофильных функций другим предприятиям. Соответственно, аутсорсинговая компания (провайдер) – это предприятие, деятельность которого заключается в оказании аутсорсинговых услуг. Так, производственный аутсорсинг дает возможность компании сконцентрировать свои ресурсы на разработке новых продуктов, что позволяет в условиях бурно развивающихся технологий для приобретения дополнительных конкурентных преимуществ превратить собственное производство в гибкий управляемый механизм. В машиностроительной отрасли аутсорсинг применяется достаточно часто.

Для России производственный аутсорсинг является довольно новым направлением, поэтому существует ряд проблем применения аутсорсинга в современных рыночных условиях. В основном это связано с тем, что отсутствуют системные разработки и методики поддержки принятия решений о применении аутсорсинга на предприятии.

В данной работе приведены результаты исследования и анализа влияния ряда как внешних факторов, так и параметров производства на показатели, определяющие эффективность применения аутсорсинга для тех или иных бизнес-процессов. Исследование выполнено на примере одного из производств автотранспортного предприятия.

Основными факторами, влияющими на принятие решения о переходе на производственный аутсорсинг, можно считать следующие [1-5]:

1. Наличие периодически выполняемых работ.
2. Необходимость изготовления заготовок для изделий.
3. Наличие операций, требующих специального оборудования.
4. В периоды сильных колебаний спроса на продукцию.
5. Необходимость в подстраховке при остановке оборудования (поломки, профилактика и т. п).
6. Аутсорсинг, как основной вид деятельности.

В числе преимуществ использования аутсорсинга обычно отмечают:

- снижение себестоимости за счет снижения издержек;
- повышение инновационного рейтинга компании за счет возможности получения продукции от провайдеров мирового уровня;
- появление большей гибкости у компании при высокой волатильности спроса и рынков;
- появление возможности высокой динамики развития;
- совершенствование качества и повышение эффективности собственной специализации, в том числе за счет высвободившихся ресурсов;
- снижение численности персонала компании.
- возможность обеспечения высокого качества исполнения функций, передаваемых на аутсорсинг, в том числе благодаря возможности использования новейших технологий.

Логическая схема взаимосвязи элементов экономической структуры предприятия, участвующих в анализе целесообразности использования аутсорсинга, приведена на рис. 11.1.1.

Аутсорсингу свойственны и недостатки, к которым можно отнести, например, следующие:

- риск лишиться важной части собственных ресурсов и возможностей;
- риск возрастания доли транзакционных издержек, связанных с переговорами, заключением контрактов, коммуникациями между сторонами и др.
- риск потери конфиденциальной информации;
- необходимость преодоления психологического барьера при передаче внутренней информации посторонней организации;
- риск излишней зависимости от внешних исполнителей;

- риск получения от провайдера продукции низкого качества;
- крайне слабая законодательная поддержка аутсорсинга;
- риск провала аутсорсингового проекта при недостаточной тщательности его подготовки и низкой эффективности методических средств поддержки принятия решений;
- риск расторжения контракта с провайдером по его вине.



**Рисунок 11.1.1. – Логическая схема выявления кандидатов на аутсорсинг**

В настоящее время нет общепринятой классификации форм и видов аутсорсинга. Приведем лишь часть признаков классификации [7-19], представляющих интерес для проводимого исследования:

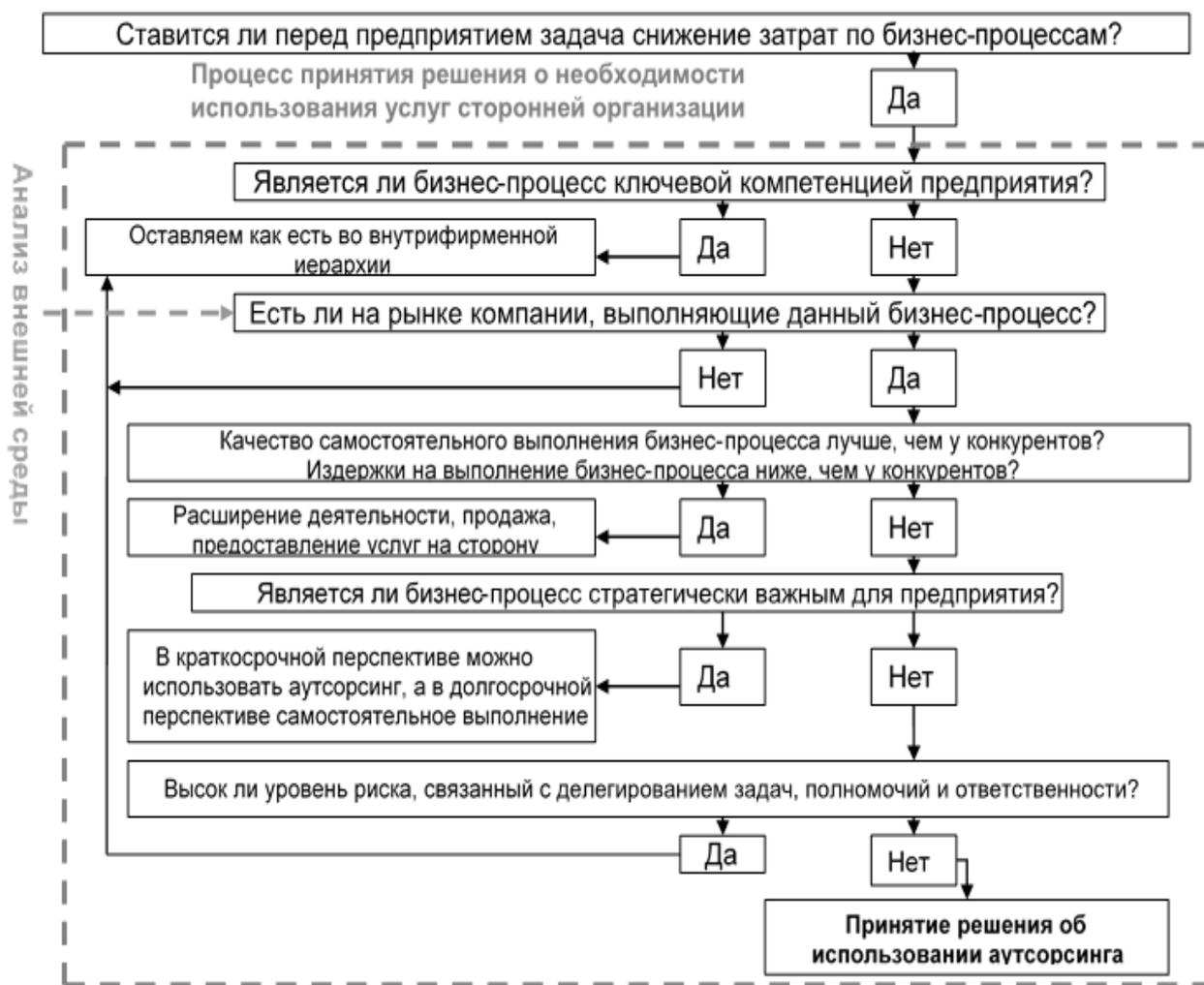
1. Страна-производитель продукта:
  - иншоринг (функция выполняется другой компанией, но внутри страны);
  - оффшоринг (функция выполняется другой стране).
2. Вид деятельности:
  - производство;
  - сфера услуг;
  - информационные технологии.

### 3. Отношение к профильной деятельности:

- основные процессы;
- вспомогательные процессы.

### 4. Функции менеджмента:

- организационная деятельность;
- контроль;
- планирование;
- мотивация персонала;
- регулирование.



**Рисунок 11.1.2. – Алгоритм выявления бизнес-процессов, которые целесообразно передать на аутсорсинг**

Учитывая наличие как позитивных, так и негативных сторон при решении вопросов об аутсорсинге, и принимая во внимание необходимую весомость аргументов в пользу привлечения провайдера, очевидно, компания должна располагать эффективными и убедительными методическими средствами поддержки таких решений. Инструментарий поддержки принятия аутсорсинговых

решений (ППАР) должен обладать возможностями оценки текущего состояния производства, его ресурсов, потенциала, окружающей среды, а также иерархии ценностей его собственников и топ-менеджеров.

Укрупненный алгоритм анализа необходимости использования аутсорсинга приведен на рис. 11.1.2.

Задачи анализа вариантов и выбор наилучшего могут быть решены только с использованием современных информационно-технологических и экономико-математических средств.

Эта сфера исследований в настоящее время недостаточно разработана. Имеется незначительное количество работ теоретического характера, позволяющих строить отдельные оценки вариантов применения аутсорсинга компаниями [6, 17].

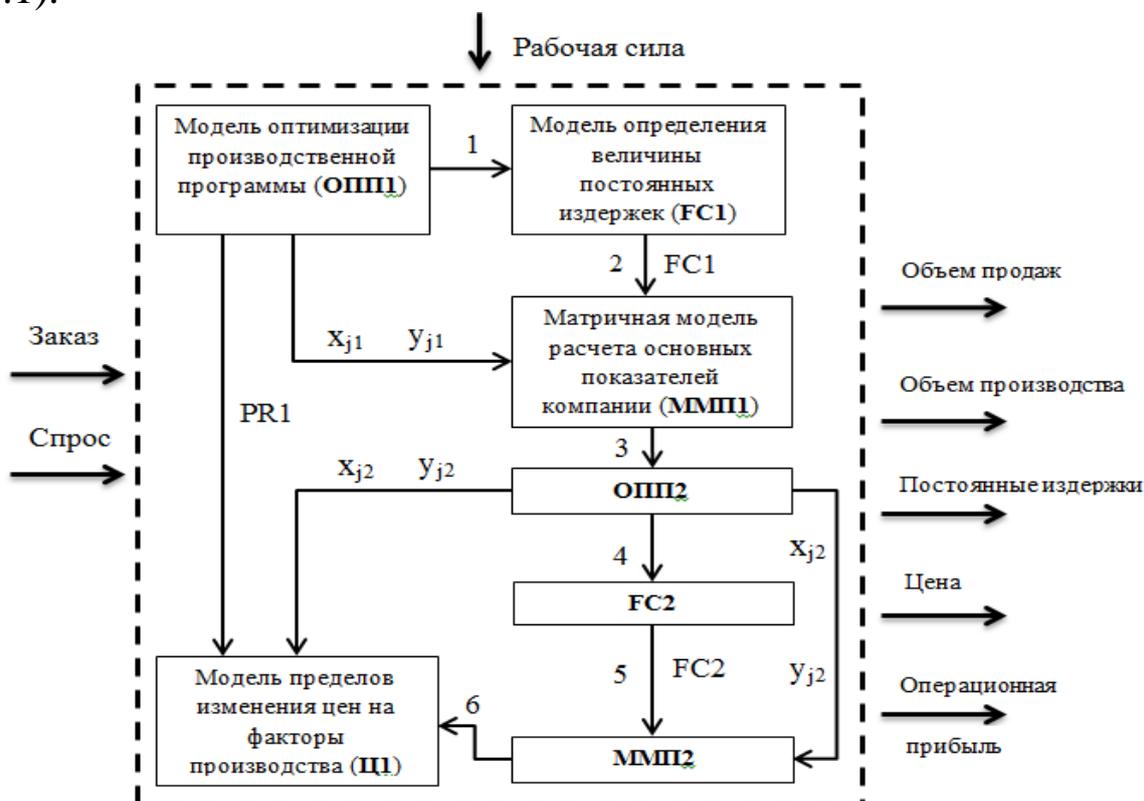
Далее в работе представлены результаты исследования зависимостей показателей эффективности аутсорсинга от ряда внутренних и внешних факторов производственной автотранспортной компании. Исследование выполнено на основе использования данных, близких к реальным, с применением методов имитационного моделирования и статистического анализа.

Основная задача, решаемая при анализе возможности аутсорсинга, должна дать ответ на вопрос, целесообразно ли в очередном планируемом периоде передавать те или иные функции на аутсорсинг. Однако не менее важной является и симметричная ей задача – а следует ли оставлять на аутсорсинге ранее переданные функции или их лучше вернуть в компанию. Решение этой пары задач позволит организовать управление в обе стороны, однако при этом открытым остается вопрос о разумной частоте переключения (отдать-вернуть).

## **11.2. Система моделей аутсорсинга**

Оценку варианта аутсорсинга можно выполнять на основе анализа релевантных и нерелевантных затрат. Согласно данной методике, затраты (доходы) делятся на релевантные, то есть значимые для принятия конкретного решения, и нерелевантные (несущественные). Релевантный подход обеспечивает концентрацию внимания при принятии управленческого решения только на значимой информации и позволяет ускорить процесс принятия обоснованного решения. Использование данной методике позволяет сравнить положительный и отрицательный эффект реорганизации.

Одна из форм реализации такого подхода [6] приведена ниже в форме комплекса моделей, где в принципе невозможно учесть абсолютно все виды затрат. Оценка эффективности применения аутсорсинга в рамках данного подхода имеет следующий вид (рис. 11.2.1).



**Рисунок 11.2.1. - Система моделей оценки эффективности аутсорсинга**

В модели входными показателями являются спрос и заказ на продукцию, которые варьируются для анализа целесообразности применения аутсорсинга как на определенном интервале времени, так и на произвольном шаге процесса. В комплексе моделей выходными переменными являются:

- объем продаж;
- объем производства;
- постоянные издержки;
- максимальная цена на изделие, передаваемое на аутсорсинг;
- операционная прибыль.

Логика взаимодействия отдельных моделей комплекса [6, 20] состоит в следующем.

1. С помощью модели оптимизации производственной программы (ОПП1) определяются параметры объемного плана

производства по существующим продуктам, а также величина валовой (маржинальной прибыли).

2. С помощью модели издержек (FC1) определяется экономически обоснованная величина постоянных издержек компании, рассчитывается величина совокупных постоянных затрат, при которых производство безубыточно.

3. Исходя из величины постоянных издержек, полученной по модели FC1, а также на основании объема производства и планового объема продаж, строится матричная балансовая модель (ММП1), по которой рассчитывается полная себестоимость продукции.

4. На следующем этапе составляется новый операционный план с использованием модели оптимизации производственной программы (ОПП2) с учетом того, что полуфабрикат, используемый во внутреннем производстве, передается для изготовления провайдеру.

5. С помощью модели FC2 определяется величина постоянных затрат с использованием аутсорсинга.

6. С учетом нового объемного плана производства, плана объема продаж и величины постоянных издержек (в условиях аутсорсинга) составляется матричная модель себестоимости продукции (ММП2) для варианта с аутсорсингом.

7. На завершающем этапе в действие вступает модель определения диапазона цен (Ц1). В ней учитываются результаты расчетов, полученные с помощью предыдущих моделей (ОПП1 и ОПП2) - если валовая прибыль при использовании аутсорсинга получилась больше, чем без него, то рассчитывается максимально допустимая цена на полуфабрикат, передаваемый на аутсорсинг.

### **11.3. Моделирование управления аутсорсингом и анализ эффективности сценариев его применения**

Исходные данные, сценарии и предпосылки моделирования

Исследование проводилось на примере автомобилостроительного производства. Исходные данные по рассматриваемому составу изделий и полуфабрикатов приведены в табл. 11.3.1 – 11.3.2.

Предполагается, что продукцией производства являются: гайка М10, головка блока цилиндров (ГБЦ) и рядный двигатель внутреннего сгорания (ДВС). Из табл. 11.3.1 видно, что для производства одной единицы ГБЦ требуется 22 гайки М10, а для производства одной единицы изделия ДВС требуется 57 гаек М10 и 1

ГБЦ. Изделие «Гайка М10» является внутренним полуфабрикатом, его можно было бы передать внешнему предприятию, что освободит мощности, позволит увеличить объем производства двух других изделий (спрос на которые не удовлетворен).

**Таблица 11.3.1. – Входимость деталей и полуфабрикатов**

		Изделия		
		Гайка М10	ГБЦ	ДВС
Изделия	Гайка М10		22	57
	ГБЦ			1
	ДВС			

**Таблица 11.3.2. – Исходные данные и показатели производства**

№№	Виды работ	Изделие			Фонды времени работы оборудования и рабочих
		Гайка М10	ГБЦ	ДВС	
	<b>Виды работ:</b>				
1	Токарные	30,1	652	312,6	40000
2	Расточные	33,9	320	110	22000
3	Фрезерные	33,8	304	137,5	22100
4	Шлифовальные	20,6	176	87,2	14000
5	Цена	1,5	22600	66000	
6	Себестоимость	1,5	16200	37000	
7	Прибыль	0	6400	29000	
8	Трудоемкость	723	6329	10673	
9	Спрос	0	18	11	
10	Заказ	0	5	0	
11	Затраты на собственные полуфабрикаты	0	10200	23300	
12	Прямые затраты со стороны	1,5	5600	19540	
13	Переменные затраты	1,5	15800	42840	
14	Валовая прибыль	0	6800	23160	

Для оценки эффективности аутсорсинга следует вычислить показатели эффективности до и после передачи бизнес-процесса на аутсорсинг. Для этого воспользуемся следующей совокупностью моделей: модель построения оптимальной производственной программы, модель оптимальной величины постоянных издержек,

балансовая модель расчета себестоимости, модель максимально допустимой цены закупки изделия/услуги у провайдера.

Так как, в силу нестабильности экономики, спрос на продукцию изменчив, необходимо исследовать изменение спроса, чтобы понять, в каких случаях компании выгодно переключаться на аутсорсинг. В связи с этим в работе исследуется управление аутсорсингом при изменении спроса по пяти сценариям:

- сценарий 1: объемы спроса и предварительного заказа предполагаются случайными;

- сценарий 2: предприятие работает на склад, без предварительных заказов, с возрастающим спросом (спрос в двух вариантах - со случайными отклонениями и без них);

- сценарий 3: предприятие работает на склад, без предварительных заказов, спрос полагается убывающим;

- сценарий 4: в предположении равенства спроса и заказа, спрос предполагается убывающим;

- сценарий 5: в предположении равенства спроса и заказа, спрос предполагается возрастающим.

### **Исследование эффективности применения аутсорсинга при изменении объемов спроса и предварительных заказов**

Для анализа вариантов возможного рационального поведения производственной компании в условиях изменения спроса и заказов проведено исследование влияния их параметров на эффективность аутсорсинга. Рассмотрены пять сценариев изменения объемов спроса и заказа. В процессе исследования, выполненного на основе имитационного моделирования в среде MS Excel) варьировались значения параметров спроса и заказов и вычислялись выходные показатели (более двух десятков – см. рис. 11.3.1).

Сценарий 1. Исследование возможности перехода на аутсорсинг в условиях случайных объемов спроса и заказов.

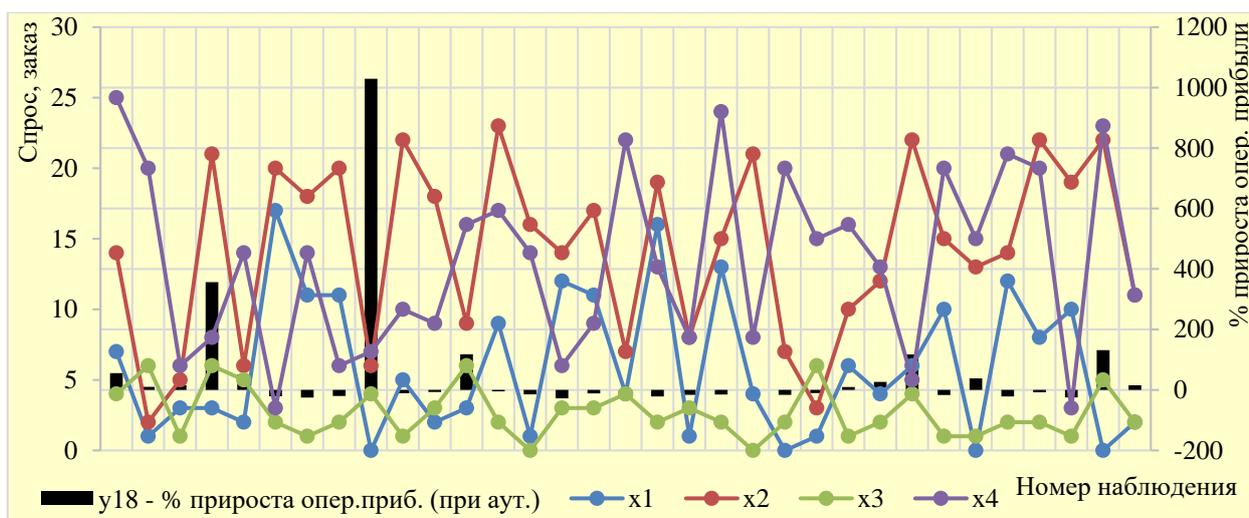
По данному сценарию был рассмотрен процесс наблюдения продолжительностью 100 шагов (моментов планирования и/или принятия решений). На каждом шаге, с помощью всего комплекса моделей оценки эффективности производства с аутсорсингом и без него, оценивалась целесообразность перехода на аутсорсинг. Фрагмент полученных результатов представлен на рисунке 1.4, где отображены границы варьирования спроса ( $x_1, x_2$ ) и заказов ( $x_3, x_4$ ), а также один из показателей, который следует принимать во внимание при принятии решения об аутсорсинге –  $U_{18}$ - процент прироста

операционной прибыли в случае применения аутсорсинга по сравнению с отказом от аутсорсинга.

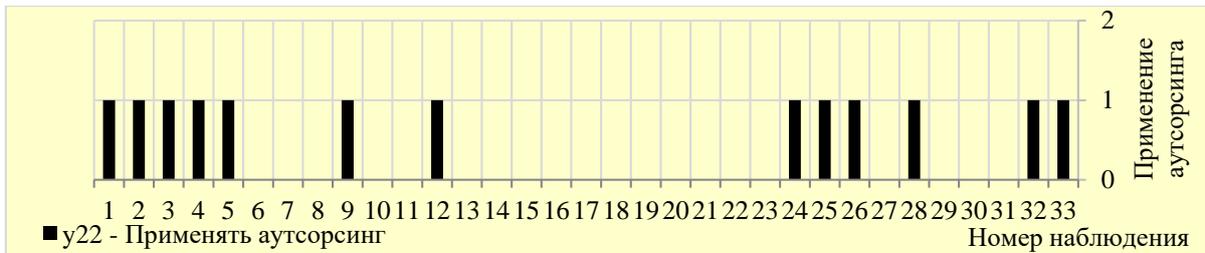
№	Входные варьируемые переменные (заказ, спрос)				Реш. Нет (0), есть (1)	Продажи ГЦ (без), шт	Продажи ДВС (без), шт	Продажи Всего (без), шт	Операционная прибыль (с), руб	% прироста операционной прибыли, %	Объем реализации (без), руб	Объем реализации (с), руб	% прироста объема реализации, %	Использовать аут. (1) или нет (0)
	min	max	min	max										
	ГБЦ		ДВС											
	от ...	до	от ...	до										
x1	x2	x3	x4	y1	y2	y3	y17	y18	y19	y20	y21	y22		
1	7	14	4	25	1	7	5	12	77248	55,74	488200	1966400	302,8	1
2	1	2	6	20	1	2	6	8	17607	10,04	441200	1365200	209,4	1
3	3	5	1	6	1	3	6	9	26417	15,87	463800	509000	9,746	1
4	3	21	6	8	1	3	6	9	1E+05	356,5	463800	1002600	116,2	1
5	2	6	5	14	1	3	6	9	34421	50,97	463800	1059600	128,5	1
6	17	20	2	3	1	18	2	20	97269	-21,05	538800	650000	20,64	0
7	11	18	1	14	1	18	2	20	92062	-25,27	538800	1330800	147	0
8	11	20	2	6	1	18	2	20	98469	-20,07	538800	848000	57,39	0
9	0	6	4	7	1	0	7	7	31621	1029	462000	597600	29,35	1
10	5	22	1	10	1	18	2	20	1E+05	-10,98	538800	1157200	114,8	0
11	2	18	3	9	1	14	3	17	90062	-6,575	514400	1000800	94,56	0
12	3	9	6	16	1	3	6	9	49631	117,7	463800	1259400	171,5	1
13	9	23	2	17	1	18	2	20	1E+05	-4,806	538800	1641800	204,7	0
14	1	16	0	14	1	14	3	17	82455	-14,47	514400	1285600	149,9	0

**Рисунок 11.3.1. – Фрагмент результатов моделирования по сценарию 1**

На рис. 11.3.2. отображены изменения по плановым периодам (шагам наблюдения) параметров спроса и заказов (входные переменные), а также одного из выходных показателей – прироста операционной прибыли. На рис. 11.3.3. изображен график шагов, на которых целесообразно перейти на аутсорсинг, что соответствует положительному эффекту (дополнительной операционной прибыли) от аутсорсинга.



**Рисунок 11.3.2. – График полученных результатов моделирования**

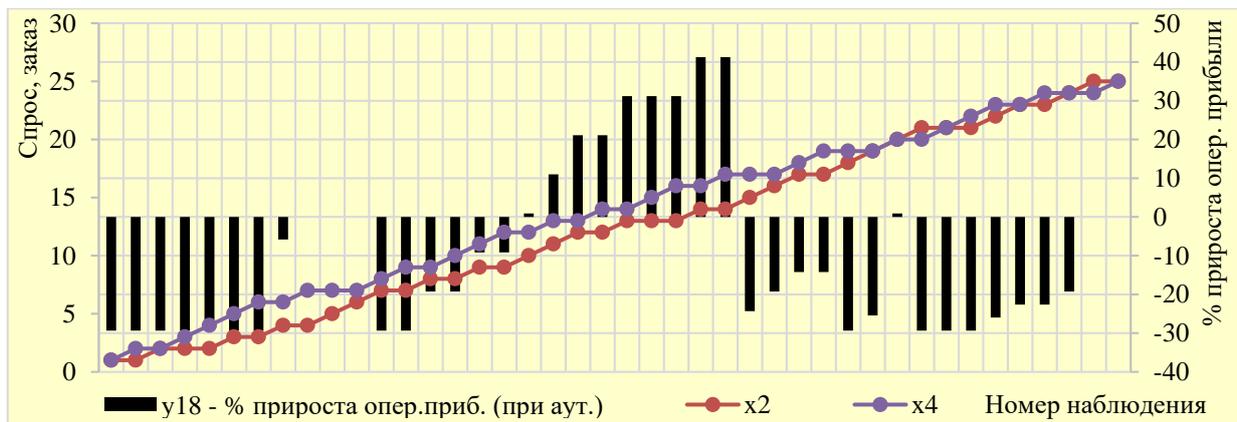


**Рисунок 11.3.3. – Гистограмма целесообразности применения аутсорсинга**

Результаты моделирования показывают, что на интервале наблюдения аутсорсинг имеет смысл применять только на 13 шагах из 100 шагов наблюдения.

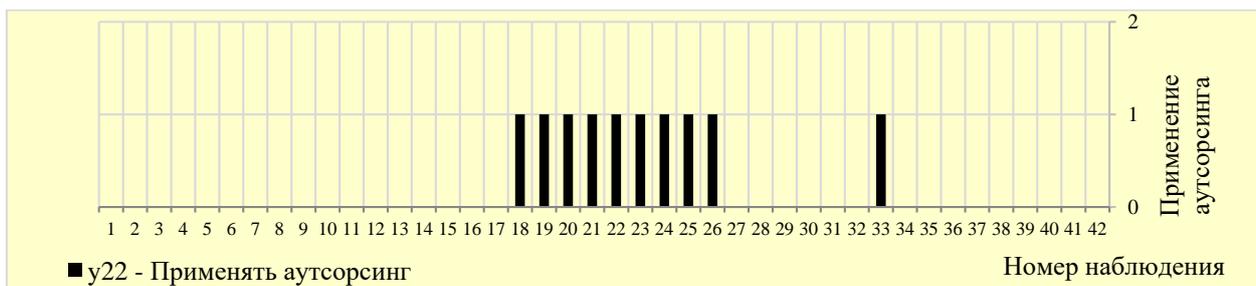
Сценарий 2. Анализ целесообразности аутсорсинга в случае, если предприятие работает на склад, без предварительных заказов, при монотонно возрастающем спросе (спрос в двух вариантах - со случайными отклонениями и без них).

График монотонно возрастающего изменения спроса и заказа во времени, а также значения прироста операционной прибыли в случае применения аутсорсинга изображены на рис. 11.3.4.).



**Рисунок 11.3.4. – Прирост операционной прибыли при аутсорсинге**

На рисунке 11.3.5. изображена гистограмма целесообразности переключения предприятия на аутсорсинг.



**Рисунок 11.3.5. – Периоды целесообразности применения аутсорсинга**

Полученные результаты свидетельствуют о том, что аутсорсинг целесообразно применять в 10 случаях. На графике также явно видно, что переключаться на аутсорсинг выгодно по большей части только в середине периода роста спроса (с 18 по 26 номер наблюдения), что соответствует изменению спроса на ГБЦ от 10 до 14 штук и изменению спроса на ДВС от 12 до 17 штук.

Для анализа возможных ситуаций, в которых принимается решение об аутсорсинге, желательно знать, как изменение входных параметров может повлиять на положительное (или отрицательное) решение об аутсорсинге. Поэтому далее приведем результаты регрессионного анализа, выполненного на множестве результатов различных вариантов моделирования. Регрессионные модели отражают статистическую связь объемов спроса и предварительных заказов на ГБЦ и ДВС с показателем операционной прибыли, отражающей целесообразность перехода на аутсорсинг.

Анализ выполним путем построения моделей линейной и квадратичной множественной регрессии. Результаты представлены в табл. 11.3.3. – 11.3.4.

**Таблица 11.3.3. – Результаты построения линейной регрессии**

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,462
R-квадрат	0,213
Нормированный R-квадрат	0,173
Стандартная ошибка	19,95
Наблюдения	42

<i>Дисперсионный анализ</i>				
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
Регрессия	2	4213	2106	5,29
Остаток	39	15530	398,2	
Итого	41	19742		

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значение</i>
Y-пересечение	-35,5	9,326	-3,81	0,00
Переменная X 1	-9,7	3,142	-3,09	0,004
Переменная X 2	10,69	3,345	3,196	0,003

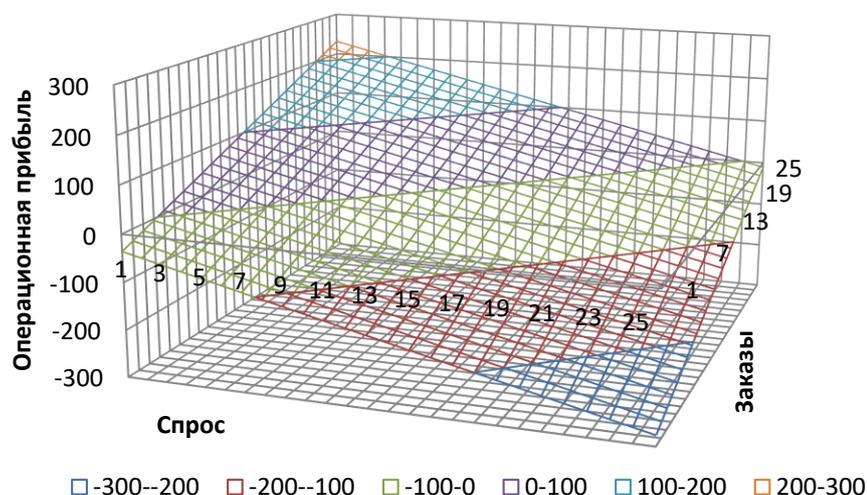
**Таблица 11.3.4. – Результаты построения квадратичной регрессии**

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,602
R-квадрат	0,362
Нормированный R-квадрат	0,274
Стандартная ошибка	18,699
Наблюдения	42

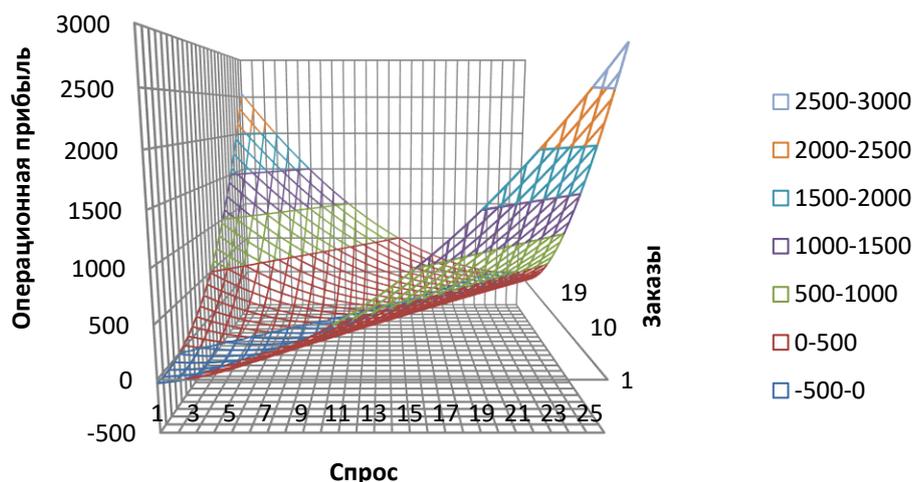
<i>Дисперсионный анализ</i>				
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
Регрессия	5	7155,475	1431,095	4,093
Остаток	36	12586,93	349,637	
Итого	41	19742,4		

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>
Y-пересечение	-33,801	13,517	-2,5	0,017
Переменная X 1	15,855	11,686	1,357	0,183
Переменная X 2	-11,134	11,93	-0,933	0,357
Переменная X 3	3,991	2,526	1,580	0,123
Переменная X 4	4,58	2,766	1,656	0,106
Переменная X 5	-8,751	5,278	-1,658	0,106

Множественный регрессионный анализ показал, что коэффициент детерминации для линейной регрессии равен 0,213, а для квадратичной регрессии равен 0,362, то есть 36,2% вариации прироста операционной прибыли объясняется изменениями спроса и заказа изделий ГБЦ и ДВС. На рис. 11.3.6. изображена линейная аппроксимация зависимости операционной прибыли от объемов спроса и заказов, а на рис. 11.3.7. – аппроксимация второго порядка.



**Рисунок 11.3.6. – Линейная аппроксимация**

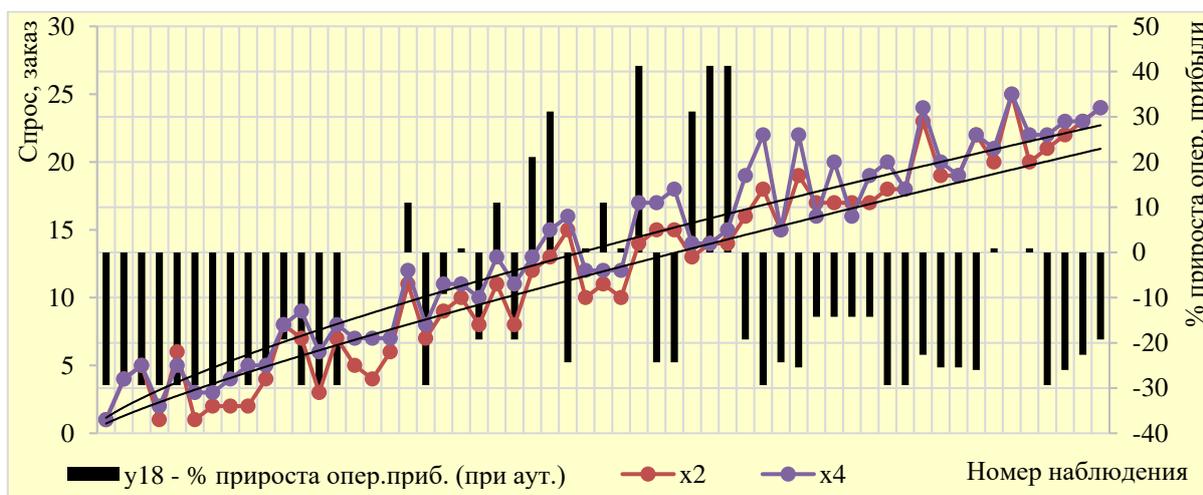


**Рисунок 11.3.7. – Аппроксимация второго порядка**

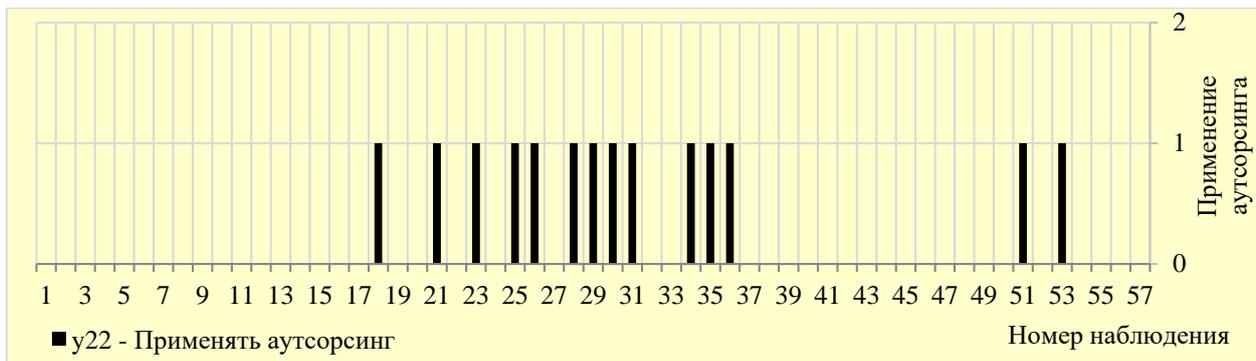
График изменения показателя при сценарии 3 (с монотонно убывающим спросом) практически симметричен графику с монотонно возрастающим спросом, поэтому потребность в переключении на аутсорсинг получилась аналогичной.

Исследован монотонно возрастающий спрос со случайными отклонениями (амплитудой не более 0,2 от текущего значения спроса), который на практике может иметь место на отдельных интервалах наблюдения.

Результаты моделирования процесса принятия решений о целесообразности перехода на аутсорсинг для 57 шагов наблюдения представлены на рис. 11.3.8. и 11.3.9., где показатель  $y_{18}$  – это процент прироста операционной прибыли по шагам;  $y_{22}$  – это решение о переходе на аутсорсинг.



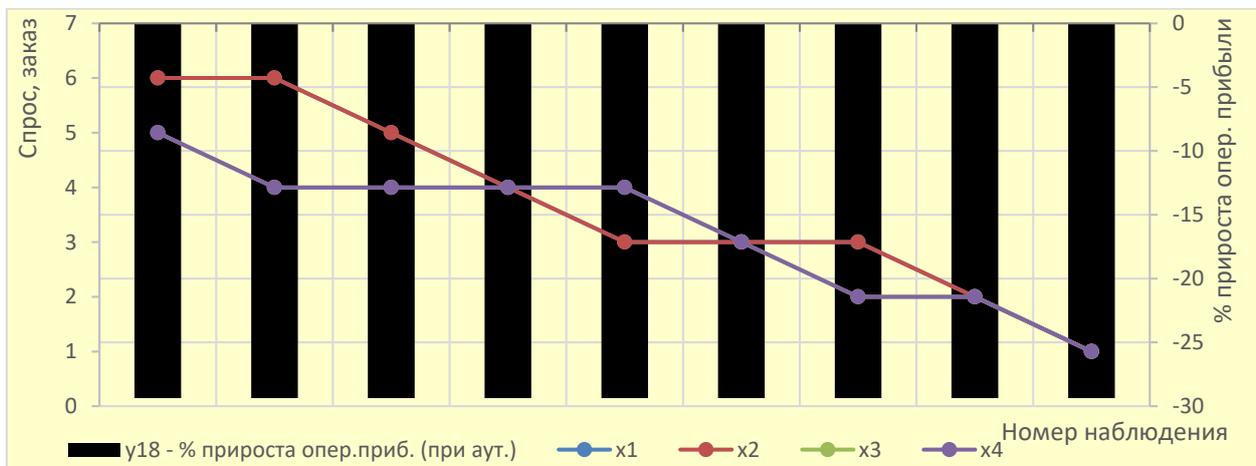
**Рисунок 11.3.8. – Результаты моделирования по сценарию 3**



**Рисунок 11.3.9. – График применения аутсорсинга по сценарию 3**

Наличие случайного прироста спроса и заказов изменяет картину результатов так, что предприятию часто придется переключаться с собственного производства на аутсорсинг и обратно.

Сценарий 4. Исследование применения аутсорсинга в условиях спроса равному заказам (то есть на продукцию нет спроса кроме заказов) с монотонно убывающим спросом. График изменения спроса, заказа и полученные результаты прироста операционной прибыли после использования аутсорсинга изображены на рис. 11.3.10.



**Рисунок 11.3.10. – Результаты моделирования по сценарию 4**

По графику видно, что в данном сценарии абсолютная неэффективность аутсорсинга, так как прирост операционной прибыли составляет  $-29\%$  во всех наблюдениях.

График по сценарию 5 с монотонно возрастающим спросом (спрос равен заказам) практически симметричен графику с монотонно убывающим спросом, поэтому выводы о необходимости переключения на аутсорсинг аналогичны.

Таким образом, система моделей оценки экономической эффективности использования аутсорсинга на предприятии позволяет (при переключении на аутсорсинг и отказа от него) существенно

улучшить показатели операционной прибыли и оптимизировать экономические показатели производственных процессов.

Весьма полезно для компании в процессе мониторинга своих показателей исследовать потенциальную возможность применения аутсорсинга для различных сценариев спроса. Это позволит компании планировать свою деятельность при любых экономических колебаниях. Стоит заметить, что при случайном спросе (сценарий 1) и при работе на склад с монотонно возрастающим спросом (сценарий 2 со случайными отклонениями) предприятию в одни плановые периоды выгодно производить изделие самому, а в другие - передавать на аутсорсинг. Но это не означает, что при каждом приросте операционной прибыли необходимо переключаться на аутсорсинг. Процесс передачи изделий на аутсорсинг, как правило, достаточно трудоемкий (приводит к дополнительным транзакционным издержкам, не учтенным в операционной прибыли), требующий подбора надежных поставщиков. Поэтому для большей полноты анализа целесообразности перехода на аутсорсинг необходимо использовать не только показатель операционной прибыли, но и другие показатели, что превращает процедуру принятия решений в многокритериальную задачу, требующую дополнительных исследований.

Подводя итоги исследования различных сценариев, в которых компания может принимать решение об использовании аутсорсинга, можно резюмировать следующее:

1. Апробированная система оптимизационных и имитационных моделей позволяет делать многочисленные и разнообразные оценки, позволяющие полномочным лицам делать выводы о целесообразности использования аутсорсинга или об отказе от него. Использование на предприятиях рассмотренных моделей в корпоративных системах поддержки принятия решений даст возможность оптимизировать производственные процессы, в том числе путем выявления убыточных бизнес-процессов и передачи их на аутсорсинг.

2. Моделирование на примере и исходных данных автотранспортного производства показало, что, как правило, в условиях снижения спроса выгоднее отдавать производство комплектующих изделий на аутсорсинг.

3. Исследование монотонно возрастающего спроса при отсутствии портфеля предварительных заказов показало, что

аутсорсинг выгодно применять только в середине периода роста спроса.

4. Анализ ряда сценариев показал, что при убывающем спросе результаты аналогичны (но симметричны) условиям возрастающего спроса.

5. Моделирование, при равенстве спроса и заказа в условиях монотонно возрастающего или убывающего спроса, показало, что аутсорсинг нецелесообразен.

Исследование изменения спроса по различным сценариям позволяет получать и неочевидные результаты, которые в дальнейшем при прогнозировании деятельности компании позволят обеспечить дополнительные возможности оставаться конкурентоспособной, например, путем активного использования аутсорсинга.

Следует отметить, что выводы о целесообразности применения аутсорсинга существенно зависят от текущих параметров производства и экономической среды. Кроме того, при анализе важно учитывать множество наиболее существенных (с позиции лица, принимающего решения) показателей.

#### **Список использованной литературы:**

1. Аникин А.Б., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : [Электронный ресурс] – Режим доступа:

[http://thelib.ru/books/boris\\_aleksandrovich\\_anikin/outsorsing\\_i\\_autstafing\\_vysokie\\_tehnologii\\_menedzhmenta-read-6.html](http://thelib.ru/books/boris_aleksandrovich_anikin/outsorsing_i_autstafing_vysokie_tehnologii_menedzhmenta-read-6.html).

2. Аутсорсинг бизнес-процессов: схема передачи : [Электронный ресурс] // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». М., 2014. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/bpr/BPO.shtml>

3. Аутсорсинг (Outsourcing) – это : [Электронный ресурс] // Официальный сайт ForexAW.com: общественный ресурс по экономической тематике. – 2013. – Режим доступа: [http://forexaw.com/TERMs/Economic\\_terms\\_and\\_concepts/Business/Outsourcing](http://forexaw.com/TERMs/Economic_terms_and_concepts/Business/Outsourcing)

4. Грекул В.И., Коровкина Н.Л. Методика перехода к аутсорсингу: [Электронный ресурс] / В. И. Грекул, Н.Л. Коровкина // Организация ИТ-аутсорсинга. – 2013. – Режим доступа:

<http://www.intuit.ru/studies/courses/4820/1072/lecture/16435?page=>

5. Дианова Е. Передача функций бухгалтерии сторонней компании: [Электронный ресурс] / Е. Дианова // Генеральный директор: журнал. – 2007. – №10. – Режим доступа:[http://www.vivatpersonal.ru/about/news/\\_detailed/69](http://www.vivatpersonal.ru/about/news/_detailed/69)
6. Данилин В.И. Субподряд как частный случай аутсорсинга: методика и система моделей оценки эффективности / В.И. Данилин // Экономическая наука современной России. – 2005. – № 4 (31).
7. Емелина Н.В. Обоснование экономической эффективности управления промышленным предприятием на основе аутсорсинга : [Электронный ресурс] / Н.В. Емелина // Известия Самарского научного центра Российской академии наук / УГТУ. – Ульяновск, 2010. – Режим доступа: [http://www.ssc.smr.ru/media/journals/izvestia/2010/2010\\_4\\_521\\_525.pdf](http://www.ssc.smr.ru/media/journals/izvestia/2010/2010_4_521_525.pdf)
8. Зацепя С. История аутсорсинга в России : [Электронный ресурс] / С. Зацепя // Бизнес-журнал – 2006. – Режим доступа:<http://www.klerk.ru/boss/articles/49429/>
9. Корпоративные информационные системы: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://iablov.narod.ru/igupit/kislec.htm>
10. Матрица аутсорсинга: [Электронный ресурс] – Режим доступа:[http://www.markgroup.ru/articles/article\\_1\\_4.php](http://www.markgroup.ru/articles/article_1_4.php)
11. Ноздрева Р.Б. Международный маркетинг, менеджмент. Экономика: [Электронный ресурс] / Р.Б. Ноздрева // Преимущества и недостатки аутсорсинга. – 2011. – Режим доступа:[http://nozdreva.blogspot.ru/2011/06/blog-post\\_20.html](http://nozdreva.blogspot.ru/2011/06/blog-post_20.html)
12. Основные виды аутсорсинга: [Электронный ресурс] // Содружество операторов аутсорсинга. – Режим доступа: <http://www.урсоо.ru/61>
13. Пушкин С., Савостьянов М. Что такое аутсорсинг? : [Электронный ресурс] / С. Пушкин, М. Савостьянов // Официальный сайт компании РК-Аудит. – Режим доступа:[http://www.rk-audit.ru/buhuchet/statiya5\\_buhuchet.html](http://www.rk-audit.ru/buhuchet/statiya5_buhuchet.html)
14. Семенов Д. В. Аутсорсинг: экономический эффект: [Электронный ресурс] / Д.В. Семенов // Материал к конференции PublishinghouseEducationandSciences.r.o. – 2013. – Режим доступа:[http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2013/Economics/10\\_126864.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2013/Economics/10_126864.doc.htm)
15. Планирование и автоматизация управления производственными процессами / П.О. Скобелев [и др.] // Мехатроника, автоматизация, управление: теоретический и

прикладной научно-технический журнал. – 2013. - №11(152). – С. 28-36.

16. Финансовая энциклопедия: Аутсорсинг : [Электронный ресурс] // Официальный сайт FinancialGuide. – Режим доступа:<http://www.financialguide.ru/encyclopedia/outsorsing>

17. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: [пер. с англ.] / Дж. Б. Хейвуд – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.

18. Шелухин И. С. Развитие промышленного аутсорсинга в России. Где крупный бизнес может заработать на малом: [Электронный ресурс] / И. С. Шелухин // Компас промышленной реструктуризации: журнал. Санкт-Петербург, 2003. – Режим доступа:<http://www.up-pro.ru/library/strategy/outsourcing/promishlennij-aytsorsing.html>

19. Шелухин И. С. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий: [Электронный ресурс] / И. С. Шелухин // Стройпрофиль: всероссийский журнал для профессионалов – 2002. – №8. – Режим доступа: <http://stroyprofile.com/archive/613>

20. Vilisov V.Ya. Innovations and Small Business. Current Situation and Modeling / V.Ya. Vilisov, A.V. Vilisova. – Campbell (CA, USA): Academus Publishing. – 2016. – 245 с.

---

## **ГЛАВА 12. ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ДОЛЮ РЫНКА КООПЕРАТИВНЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **12.1. Факторы внутренней среды, влияющие на долю рынка кооперативных торговых предприятий республики Беларусь**

Значимость показателя «доля рынка» для оценки результатов деятельности предприятия подтверждена отечественными и зарубежными учеными. Питер Друкер утверждает: «Ни объем выпускаемой продукции, ни итоговая строка счета прибылей и убытков в годовом отчете сами по себе не являются адекватными измерителями показателей функционирования менеджеров или бизнеса в целом. Рыночная позиция, инновации, производительность, профессиональная подготовка сотрудников, качество выпускаемой продукции, финансовые результаты – вот, что критично для деятельности компании и определяет, сумеет ли она выжить на рынке».

Девид Кревенс отмечает, что для определения рыночной позиции предприятия, для прогноза его объема продаж может использоваться показатель доли рынка [1].

С помощью показателя «доля рынка» можно оценить уровень конкурентоспособности предприятия с позиции освоенного его рыночного потенциала [4, с. 52,53]. Рыночная доля и конкурентоспособность предприятия высоки, когда доля субъекта рынка равна или превышает рыночную долю двух, трех крупнейших конкурентов. Рыночная доля и конкурентоспособность предприятия имеют среднее значение, когда доля субъекта хозяйствования равна среднему показателю доли ведущих конкурентов. Рыночная доля и конкурентоспособность предприятия понижены при его доле ниже доли ведущих конкурентов, но не значительно. Рыночная доля и конкурентоспособность предприятия низки, если доля предприятия значительно ниже доли ведущих конкурентов.

В работе Л. Целиковой [32] предложена методика расчета конкурентной карты потребительского рынка Республики Беларусь, построенная по двум показателям: размер и динамика рыночной доли. Это позволило авторам выделить 20 типовых состояний, отличных степенью использования конкурентных преимуществ.

Результатом исследования Американского института маркетинга и Гарвардской школы бизнеса является опытно

полученная закономерность: с ростом доли рынка позиции организации все более устойчивы, поскольку доля фирмы на рынке наибольшим образом влияет на *норму получаемой* прибыли.

А. Томпсон, Д. Формби утверждают, что завоевание большей доли рынка необязательно способствует повышению прибыльности и не означает более крепких экономических позиций. Компания «General Motors» строго следит за тем, чтобы ее доля на рынке не превышала 55%. Официальные лица компании «General Electric» заявили, что они не планируют выходить за пределы 50% какого-либо рынка. Более того, «компания предпочтет активное завоевание 25% доли рынка защите 50% его доли» [31, с. 273].

Таким образом, рыночная позиция предприятия определяется долей рынка, занимаемой субъектом хозяйствования. Данный показатель аккумулирует влияние факторов маркетинговой среды. Доля рынка предприятия отражает результаты функционирования предприятия и может быть индикатором оценки его конкурентоспособности, уровня риска, связанного с деятельностью субъекта хозяйствования [8]. Данный показатель необходимо учитывать в стратегическом планировании деятельности предприятий. Однако остаются без ответа вопросы: имеет ли рентабельность предприятия тесную связь с величиной доли рынка, какие показатели маркетинговой среды тесно связаны с величиной доли рынка? Следовательно, поиск зависимости доли рынка предприятия от воздействия факторов маркетинговой среды представляет научный интерес.

Объектом нашего исследования явились кооперативные предприятия Республики Беларусь. Их деятельность диверсифицирована по 14 отраслям. Активы Белкоопсоюза начинают оборачиваться в заготовительной отрасли. Сельскохозяйственная продукция и дикорастущее сырье закупаются и поступают на собственные перерабатывающие и государственные предприятия. Произведенная продукция продается через собственную распределительную сеть, представленную оптовыми базами и торговыми единицами. Таким образом, отношения между предприятиями потребительской кооперации, а также между ними и внешней средой, охватывают все четыре сферы рынка: производство, распределение, обмен и потребление продукции и услуг [2, с. 43].

В системе насчитывается около 700 тыс. пайщиков. Она обеспечивает занятостью свыше 83 тыс. человек в 2014 г. [16, с. 5]. Ее услугами пользуются 3413,9 тыс. человек (более 36 % населения страны), в том числе все сельское население.

На 1 января 2014 г. в Белорусский республиканский союз потребительских обществ входит около 323 юридических лица, 94 районных потребительских общества, 6 областных союзов потребительских обществ [16].

Из 23,5 тыс. населённых пунктов, обслуживаемых потребительской кооперацией, 16,6 тысяч, или около 71% – с численностью населения до 100 человек [2, 16].

В совокупном объеме деятельности кооперативных организаций значительный удельный вес (около 80%) приходится на торговую отрасль [2].

В Программе развития потребительской кооперации Республики Беларусь на 2011-2015 годы стратегическим направлением развития организаций системы являлся рост (сохранение) их доли рынка. В Концепции развития потребительской кооперации на 2016-2020 годы отмечено: «Критерием качественных структурных преобразований станет сохранение потребительской кооперации как конкурентоспособного торгового оператора в Республике Беларусь» [7]. В соответствии с этим документом планируется к 2020 г. получить удельный вес потребительской кооперации в общем объеме товарооборота торговли через все каналы реализации не менее 6,6 %, приостановить тенденцию резкого снижения доли, которая в истекшем периоде составляла 0,5 % в год [7].

С 2010 г. удельный вес розничного товарооборота торговых кооперативных организаций в общем объеме розничного товарооборота Беларуси снизился на 1,4 % (табл. 12.1.1). В 2014 г. потребительской кооперацией обеспечивается 7,5 % общего розничного товарооборота республики. В 2015 г. удельный вес потребительской кооперации в общем объеме розничного товарооборота торговых организаций Республики Беларусь составил 8,4%, что ниже показателя 2010 г., а через все каналы реализации – около 7 % [7].

**Таблица 12.1.1. – Розничный товарооборот Республики Беларусь по формам собственности в 2010-2014 гг., в процентах к итогу**

	Год					Отклонение 2014 г. от 2010 г. (+/-)
	2010	2011	2012	2013	2014	
Розничный товарооборот	100	100	100	100	100	-
в том числе по формам собственности:						
государственная	1,9	1,4	0,6	0,2	0,7	- 3,2
частная	83,2	82,9	83,3	78,7	78,2	-5
из нее кооперативных организаций	8,9	8,9	8,4	7,6	7,5	-1,4
иностранная	4,9	5,7	6,1	12,1	13,1	8,2

Источник: [2, 29]

Снижение удельного веса розничного товарооборота потребительской кооперации в общем розничном товарообороте Беларуси вызвано рядом субъективных и объективных причин [2]:

- значительное число магазинов расположено в населенных пунктах с численностью жителей до 100 человек;

- торговая отрасль обслуживает около 24 % населения страны, основную долю которого составляет сельское население (доходы данной группы населения более чем на треть меньше, чем в среднем по стране);

- снижение численности обслуживаемого населения;

- недостаточный объем и низкая эффективность использования инвестиций;

- развитие конкуренции (по последним данным, в сельских населенных пунктах и районных центрах работают около 80 тыс. индивидуальных предпринимателей);

- сельские магазины торгуют в основном товарами первой необходимости и социально-значимыми, уровень цен и торговые надбавки невысокие и регулируются государством;

- существенный отток высококвалифицированных специалистов, ушедших в частный бизнес;

- медленное овладение новыми методами работы, позволяющими оперативно использовать резервы и осуществлять инновационные проекты и др.

Разработка стратегии предприятия направленной на увеличение (сохранение) доли рынка предполагает выявление факторов, влияющих на данный показатель и соответственно стратегических проблем, требующих решения. Также необходим учет наиболее значимых факторов влияния на показатель «доля рынка» в программах развития организаций. Вопросами исследования маркетинговой среды предприятия занимались А. А. Быков, Е. И. Велесько, О. С. Виханский, В. Д. Грибов, З. Дражек, А. П. Дурович, В. Д. Маркова, Ф. Котлер, С. А. Кузнецова, В. А. Михарева, А. И. Панов и др. [2, 3]. Однако авторы не пришли к единой точке зрения по систематизации ее компонент, что объяснимо многообразием факторов маркетинговой среды и необходимостью определения тех из них, которые оказывают существенное влияние на функционирование предприятия с учетом специфики его деятельности. С позиции системного подхода это обосновано, так как элементный состав системы определяется целью исследования. Авторами теоретически предлагаются подходы к оценке маркетинговой среды предприятий. Они не доведены до практического применения [2].

В данном исследовании выделены следующие элементы внутренней среды торговых предприятий потребительской кооперации: материальные ресурсы; финансовые результаты от видов деятельности; финансовые ресурсы; трудовые ресурсы; маркетинг, коммерческая деятельность. Разделение системы на элементы проведено также с точки зрения комплексного охвата показателей статистической информационной базы [2, 3].

Каждый из названных элементов характеризуется рядом показателей, таких как:

- *Материальные ресурсы*: количество розничных торговых единиц; наличие магазинов, их торговая площадь; средняя площадь магазина; количество продовольственных магазинов, их торговая площадь; средняя площадь продовольственного магазина; количество непродовольственных магазинов, их торговая площадь; средняя площадь непродовольственного магазина; количество смешанных магазинов, их торговая площадь; средняя площадь смешанных магазинов; наличие палаток, ларьков, киосков; количество организаций общественного питания; посадочные места организаций общественного питания.

- *Финансовые результаты от видов деятельности*: чистая прибыль, всего; чистая прибыль по отраслям: торговля, общественное питание, заготовительная отрасль, промышленность; общая рентабельность деятельности; прибыль в процентах к обороту, уровень валового дохода, уровень расходов по отраслям: торговля, общественное питание, заготовительная отрасль; прибыль в процентах к себестоимости продукции (промышленность); коэффициент текущей ликвидности.

- *Финансовые ресурсы*: собственные оборотные средства без учета долгосрочных кредитов; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

- *Трудовые ресурсы*: количество пайщиков; численность пайщиков в процентах к числу обслуживаемого населения; среднесписочная численность работников, всего, в том числе в торговле; среднемесячная заработная плата работников в торговле; производительность труда на одного работника в среднем за месяц в торговле; коэффициент соотношения темпов роста производительности труда над заработной платой в торговле; темпы роста производительности труда над среднемесячной заработной платой в торговле.

- *Маркетинг, коммерческая деятельность*: удельный вес потребительской кооперации в райцентре; товарооборот потребительской кооперации; розничный товарооборот; товарооборот общественного питания, товарооборот собственной продукции общественного питания, заготовительный, внешнеторговый оборот; объем платных услуг населению; объем производства потребительских товаров, в том числе объем производства непродовольственных товаров и объем производства продовольственных товаров (хлебобулочных, колбасных, кондитерских изделий, мяса, полуфабрикатов); объем производства продукции организациями общественного питания (хлебобулочных и мучных, кондитерских изделий, полуфабрикатов); объем экспорта; товарооборот на 1 чел., в том числе реализация непродовольственных товаров на 1 чел.; товарооборот общественного питания на 1 чел.; удельный вес в товарообороте собственной продукции общественного питания; продажа на 1 чел. собственной продукции общественного питания; удельный вес продовольственных и непродовольственных товаров в розничном товарообороте; товарные запасы и товарооборачиваемость в днях; объем закупа

сельскохозяйственной продукции и сырья у населения (мясопродукты, картофель, овощи, фрукты, дикорастущие, лом черных и цветных металлов, вторичных текстильных материалов, макулатуры); удельный вес товарооборота промышленной продукции организаций потребительской кооперации в товарообороте промышленной продукции республики; объем производства промышленной продукции на 1 чел.; торговая площадь магазинов на 1 тыс. чел. обслуживаемого населения; объем инвестиций в основной капитал.

Влияние факторов внутренней среды на долю рынка кооперативных торговых предприятий Беларуси оценено по данным действующей статистики с использованием корреляционного анализа, проведенного на базе программного продукта Microsoft Excel 2003. Рассчитан коэффициент корреляции Пирсона.

**Таблица 12.1.2. – Результаты корреляционного анализа доли рынка кооперативных торговых предприятий Республики Беларусь и факторов внутренней среды (2014 г.)**

Показатели	Коэффициент корреляции	Наблюдаемое значение <i>t</i> -статистики
Удельный вес потребительской кооперации в регионе, %	1	-
<b>Материальные ресурсы</b>		
Средняя площадь непродовольственных магазинов, кв.м.	0,582727	3,2132
Средняя площадь магазина, кв.м.	0,525315	2,8006
<b>Трудовые ресурсы</b>		
Численность пайщиков в % к числу обслуживаемого населения	0,784812	5,6634
<b>Маркетинг, коммерческая деятельность</b>		
Объем реализации непродовольственных товаров на 1 чел., тыс. руб.	0,95629	14,625
Товарооборот всего на 1 жителя, обслуживаемого потребительской кооперацией, тыс. руб.	0,80932	14,44
Объем реализации на 1 человека продукции общественного питания, тыс. руб.	0,702277	3,1977
Объем произведенной продукции на 1 человека, тыс. руб.	0,574973	3,2778
Товарооборачиваемость в днях	0,569561	3,1076
Торговая площадь на тысячу жителей	0,52623	4,7791

Наиболее сильное влияние на долю рынка кооперативных торговых предприятий из перечисленных выше 85 факторов их внутренней среды оказывают те, которые представлены в таблице 12.1.2., и для которых коэффициент корреляции больше 0,5 (заметная, высокая, весьма высокая теснота связи (табл. 12.1.2),

причем все коэффициенты значимы, так как наблюдаемые значения t-статистики (t-критерий Стьюдента) больше критического значения, равного 2,78.

Таким образом, факторы группы «материальные ресурсы» оказывают заметное влияние на долю рынка предприятий потребительской кооперации: средняя площадь магазина, средняя площадь непродовольственных магазинов (табл. 12.1.3). Высокое влияние на изучаемый показатель оказывает фактор трудовых ресурсов – численность пайщиков в процентах к числу обслуживаемого населения.

**Таблица 12.1.3. – Шкала Чеддока для качественной оценки степени линейной зависимости факторов**

Значение коэффициента корреляции (по модулю)	Теснота связи
<b>0,1–0,3</b>	<b>Слабая</b>
<b>0,3–0,5</b>	<b>Умеренная</b>
<b>0,5–0,7</b>	<b>Заметная</b>
<b>0,7–0,9</b>	<b>Высокая</b>
<b>0,9–0,99</b>	<b>Весьма высокая</b>

Источник: [30]

В группе факторов «маркетинг, коммерческая деятельность» весьма высокое влияние на показатель «доля рынка» оказывает объем реализации непродовольственных товаров на 1 чел.; высокое влияние: объем товарооборота на 1 жителя, обслуживаемого потребительской кооперацией, объем реализации на 1 человека продукции общественного питания; заметное влияние: объем произведенной продукции на 1 человека, товарооборачиваемость, торговая площадь на тысячу жителей.

## **12.2. Развитие факторов внутренней среды кооперативных торговых предприятий**

Рассмотрим развитие в динамике факторов внутренней среды предприятий потребительской кооперации значимо влияющих на ее долю рынка по розничному товарообороту с целью выявления тенденций развития показателей и определения положительного и отрицательного влияния факторов на долю рынка торговых предприятий системы.

Средний размер магазина организаций розничной торговли потребительской кооперации Беларуси по розничному товарообороту за 2010-2014 гг. растет (табл. 12.2.1.).

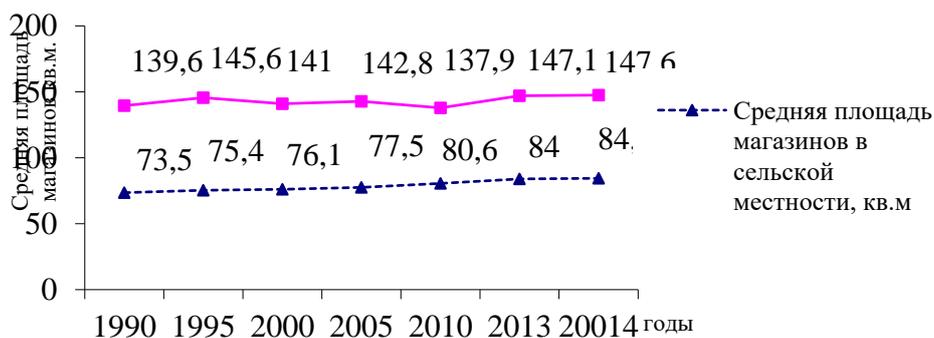
**Таблица 12.2.1. – Динамика среднего размера магазина предприятий розничной торговли потребительской кооперации Беларуси за 2010-2014 гг.**

Показатель	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2014г. к 2010 г.	
						Темп роста, %	Отклонение, (+, -)
Розничный товарооборот (в фактически действовавших ценах), млрд. руб.	5786	9879	16990	20476	23123	399,6	17377
Розничные торговые объекты (на конец года), тыс.	10,6	10,1	9,9	9,5	9,4	88,7	-1,2
Торговая площадь магазинов, тыс. кв.м	1000	987	985	964	959	95,9	-41
Средний размер магазина:							
по розничному товарообороту, млрд. руб.	0,545	0,978	1,716	2,155	2,459	450,7	1,914
по торговой площади, кв.м	94,34	97,72	99,49	101,47	102,02	108,1	7,68

Источник: составлено автором по источнику [27]

За анализируемый период, несмотря на сокращение численности розничных торговых объектов на 11,3 процента (или на 1200 единиц) средний размер магазина по торговой площади существенно не изменился (таблица 12.2.1.). Его увеличение составило 7,68 кв. м или 8,1 процента. Это свидетельствует о том, что в системе преобладают малые и средние по торговой площади объекты торговли.

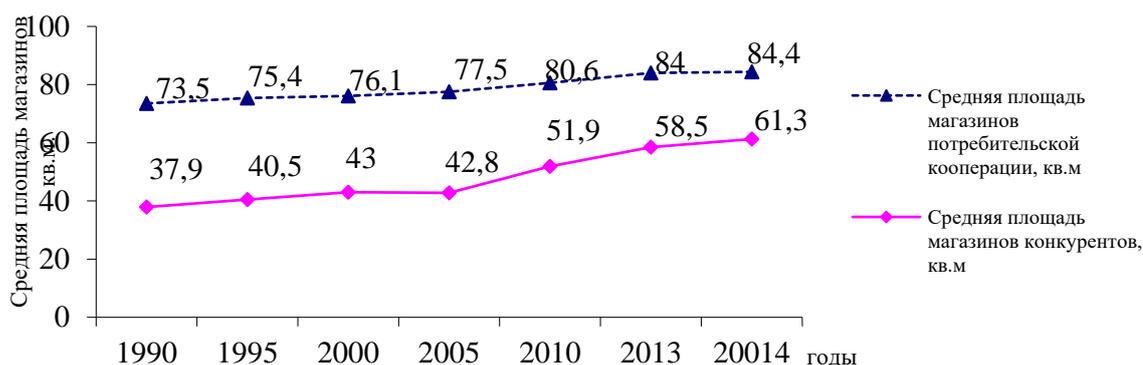
Как видно из рисунка 12.2.1. в настоящее время средняя площадь магазина потребительской кооперации, размещенного в городе – 147 м<sup>2</sup>, в сельской местности – 84,4 м<sup>2</sup>, при чем за анализируемый период показатель увеличился на 5,7% и 20,7% соответственно. Увеличение *средней площади магазина* позволяет представить более широкий ассортимент товаров и услуг, использовать прогрессивные методы продажи, сформировать более благоприятные условия для работы торговых работников.



**Рисунок 12.2.1. – Средняя площадь магазинов потребительской кооперации Беларуси в сельской местности и в городах за 1990-2014 гг. (на конец года)**

Источник: [10-23]

Средний размер магазинов потребительской кооперации по торговой площади превышает средний размер магазинов конкурентов (рисунок 12.2.2.).



**Рисунок 12.2.2 – Средняя площадь магазинов потребительской кооперации Беларуси и конкурентов в сельской местности за 1990-2014 гг. (на конец года)**

Источник: [9 - 23, 27-29]

Торговая площадь непродовольственных магазинов потребительской кооперации Республики Беларусь за 2011-2015 гг. практически неизменна (табл. 12.2.2). В Минском и Могилевском облпотребсоюзах торговая площадь непродовольственных магазинов растет.

Таким образом, увеличению доли рынка торговых кооперативных предприятий будет способствовать разработка мероприятий по увеличению среднего размера магазинов по торговой площади, по розничному товарообороту, в том числе

непродовольственных и включение их в программы развития субъектов хозяйствования.

**Таблица 12.2.2. – Торговая площадь непродовольственных магазинов потребительской кооперации Республики Беларусь за 2011-2015 гг., тыс.кв.м.**

Облпотребсоюзы	на 1 января					Темп роста 2015 г. к 2010 г., %
	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	
Минский	56	56,8	59,5	59,4	60,4	107,85
Брестский	53	52	52,1	51,1	51,3	96,79
Гомельский	46	47,1	46,7	46,1	46,0	100
Витебский	48,3	47,3	47,8	46,5	45,1	93,37
Могилевский	33,4	34,1	36,4	36,9	36,6	109,58
Гродненское ОПО	40,5	40,3	40	39,8	38,9	96,05
Предприятия БКС	4,1	6,7	3,4	3,1	3,5	85,37
Белкоопсоюз	281,1	284,3	285,9	282,9	281,8	100,25

Источник: [19, с. 5]

За последние пять лет численность населения, обслуживаемого предприятиями потребительской кооперации, снизилась до 3413,9 тыс. чел. (около 7%).

**Таблица 12.2.3. – Удельный вес пайщиков в численности населения, обслуживаемых потребительской кооперацией Республики Беларусь за 2011-2014 гг., %**

Облпотребсоюзы	На 1 января				Темп роста,% 2014 г. к 2011 г. Отклонение (+/-)
	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	
Количество пайщиков потребительской кооперации Республики Беларусь, тыс. чел.					
Минский	337,5	332,1	212,6	208,6	61,81
Брестский	199,8	193,8	105,5	104,0	52,05
Гомельский	170	164,1	137	124,9	73,47
Витебский	187	168,6	115,4	107,6	57,54
Могилевский	145,1	138,6	119,3	116,5	80,29
Гродненское ОПО	156,3	1,1	4,3	8,9	5,69
Белкоопсоюз	1195,8	998,2	694,1	670,4	56,06
Численность населения, обслуживаемого потребительской кооперацией, тыс. чел.					
Минский	-	894,9	-	890,7	-
Брестский	-	702,4	-	679,4	-
Гомельский	-	528,9	-	507,9	-
Витебский	-	510,7	-	494,1	-
Могилевский	-	420,8	-	402,3	-
Гродненское ОПО	-	457,2	-	439,5	-
Белкоопсоюз	3656,2	3514,9	3514	3413,9	93,37
Удельный вес пайщиков в численности обслуживаемого населения, %	32,71	27,84	19,75	19,64	-13,07

Источник: [5, с. 24-30; 16, с. 5; 17, с. 7; 19, с. 4; 23, с. 4]

Численность пайщиков сократилась почти в два раза. Их удельный вес к численности обслуживаемого населения системой составил 19,64% в 2014 г. (табл. 12.2.3.), что на 13% ниже показателя 2011 г. Это способствует снижению присутствия системы на розничном рынке.

Индикатором развития розничной торговли служит розничный товарооборот на 1 человека, товарооборот предприятий общественного питания на 1 человека. В кооперативных предприятиях Беларуси эти показатели за 2010-2014 гг. растут, что обусловлено инфляционными процессами в республике (таблицы 12.2.4. и 12.2.5.).

**Таблица 12.2.4. – Розничный товарооборот на 1 человека в потребительской кооперации Республики Беларусь за 2010-2014 гг., тыс. руб.**

Облпотребсоюзы	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста 2014 г. к 2010 г., %
Брестский	1686,2	2950	5072	6204,4	7021,8	4,16 р
Минский	1404,6	2355	4128,6	4984,3	5537,9	3,94 р
Гомельский	1995,4	3472,7	6056,5	7473,6	8292,1	4,15 р
Витебский	1978,4	3454,5	6024,4	7392,7	8211,1	4,15 р
Могилевский	2018,3	3539,3	6390,4	8127,2	9245,2	4,58 р
Гродненское ОПО	1610,4	2741,6	4863,7	5902,8	6774,3	4,2 р
Белкоопсоюз	1746,5	3034,6	5321,9	6522,7	7312,3	4,18 р

Источник: [19]

**Таблица 12.2.5. – Товарооборот предприятий общественного питания потребительской кооперации Республики Беларусь на 1 человека за 2010-2014 гг., тыс. руб.**

Облпотребсоюзы	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста 2014 г. к 2010 г., %
Минский	117,9	194,6	326,1	399,0	325,2	2,75 р
Брестский	133	241,6	431,4	512,2	467,9	3,51 р
Гомельский	254,6	416,6	731	935,4	795,5	3,12 р
Витебский	181	325,3	569,6	744,3	682,2	3,76 р
Могилевский	184,4	289,6	516,6	680,2	625,7	3,39 р
Гродненское ОПО	148,9	243,1	415,1	503,1	417,7	2,8 р
Белкоопсоюз	165,1	280,1	488,3	611,3	539,2	3,26 р

Источник: [19]

Темп роста розничного товарооборота на душу населения Республики Беларусь в действующих и сопоставимых ценах превышает темп роста розничного товарооборота на душу населения организаций потребительской кооперации (табл. 12.2.6.), что влияет на снижение ее присутствия на рынке.

**Таблица 12.2.6. – Розничный товарооборот на душу населения Республики Беларусь и кооперативных предприятий в действующих и сопоставимых ценах за 2010 – 2014 гг., тыс. руб.**

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста 2014 г. к 2010 г., %
Розничный товарооборот на душу населения Республики Беларусь в действующих ценах	6834,7	11917,7	21375,6	28313,8	33574,3	4,91 р
Розничный товарооборот на душу населения Республики Беларусь в сопоставимых ценах 2010 г.	6834,7	5710,44	8409,08	9560,98	9756,74	142,75
Розничный товарооборот потребительской кооперации на душу населения в действующих ценах	1746,5	3034,6	5321,9	6522,7	7312,3	4,18 р
Розничный товарооборот потребительской кооперации на душу населения в сопоставимых ценах 2010 г.	1746,5	1454,04	2093,61	2202,58	2125,05	121,67
Индекс потребительских цен, %	109,9	208,7	121,8	116,5	116,2	-

Источник: [25]

Темп роста товарооборота предприятий общественного питания на душу населения Республики Беларусь в действующих ценах превышает темп роста товарооборота предприятий общественного питания потребительской кооперации на душу населения (табл. 12.2.7.). Причем товарооборот общественного питания на душу населения организаций потребительской кооперации в сопоставимых ценах в 2014 г. ниже показателя 2010 г., что является причиной снижения ее присутствия на рынке.

**Таблица 12.2.7.– Товарооборот предприятий общественного питания на душу населения Республики Беларусь и кооперативных предприятий в действующих и сопоставимых ценах за 2010 – 2014 гг., тыс. руб.**

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста 2014 г. к 2010 г., %
Товарооборот общественного питания на душу населения Республики Беларусь в действующих ценах	344,6	588,3	1090,3	1431,5	1679,3	4,87р
Товарооборот общественного питания на душу населения Республики Беларусь в сопоставимых ценах 2010 г.	344,6	281,88	428,91	483,38	488,01	141,61
Товарооборот общественного питания потребительской кооперации на душу населения в действующих ценах	165,1	280,1	488,3	611,3	539,2	3,26 р
Товарооборот общественного питания потребительской кооперации на душу населения в сопоставимых ценах 2010 г.	165,1	281,88	192,09	206,42	156,74	94,9
Индекс потребительских цен, %	109,9	208,7	121,8	116,5	116,2	-

Источник: [28]

Удельный вес реализации непродовольственных товаров в товарообороте розничной торговой сети потребительской кооперации Беларуси за 2010-2014 гг. снижается (табл. 12.2.8.), что отрицательно влияет на изменение доли рынка системы.

**Таблица 12.2.8. – Удельный вес реализации непродовольственных товаров в товарообороте розничной торговой сети потребительской кооперации Республики Беларусь за 2010-2014 гг., %**

Облпотребсоюзы	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение 2014 от 2010, (+/-)
Минский	17,6	20,2	18,29	17,99	16,28	-1,32
Брестский	19,5	22,8	20,13	18,27	16,24	-3,26
Гомельский	17,7	20,3	18,05	18,07	16,04	-1,66
Витебский	17,4	19,6	16,88	15,70	13,80	-3,6
Могилевский	14,8	17,3	15,27	15,37	13,33	-1,47
Гродненское ОПО	14,7	17,5	15,59	15,23	11,64	-3,06
Белкоопсоюз	17,4	20,1	17,78	17,07	14,93	-2,47

Источник: [17]

Темп роста объема производства продукции (работ, услуг) в потребительской кооперации Республики Беларусь за 2010-2014 гг. в сопоставимых ценах к предыдущему году растет незначительно и не по всем облпотребсоюзам (табл. 12.2.9.), что не способствует росту доли предприятий на рынке.

**Таблица 12.2.9. – Темп роста объема производства продукции (работ, услуг) в потребительской кооперации Республики Беларусь за 2010-2014гг. в сопоставимых ценах к предыдущему году, %**

Облпотребсоюзы	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Среднегодовой темп роста, %
Минский	100,4	101,5	94,3	94,3	103,7	98,84
Брестский	105,5	117,3	109,4	104,7	108,1	109
Гомельский	105,2	97,4	112,5	102,7	103,2	104,2
Витебский	90,4	96,5	105,5	100	100,5	98,58
Могилевский	93,1	114,5	104,7	98,9	109,8	104,2
Гродненское ОПО	87,3	114,6	111,6	101,6	106,5	104,3
Итого ОПС	-	106,4	-	100,5	105,3	-
ЧУП "Борисовский КТМ"	-	114,9	-	79,7	94,0	-
ЧУП "Гомельский ЗТО"	-	112	-	96,8	113,5	-
ЧУП "Белкооппрогресс"	-	107	-	81,5	90,1	-
ЧУП "Белкоопвнешторг"	-	-	-	126,2	201,2	-
Итого по предприятиям	106,8	93,1	82,0	84,1	110,7	95,34
Белкоопсоюз	98,4	106,2	104,2	99,7	105,5	102,8

Источник: [17, 19, 21, 23]

Товарооборачиваемость предприятий потребительской кооперации Республики Беларусь за исследуемый период, замедляется (табл. 12.2.10), что не способствует росту присутствия системы на рынке.

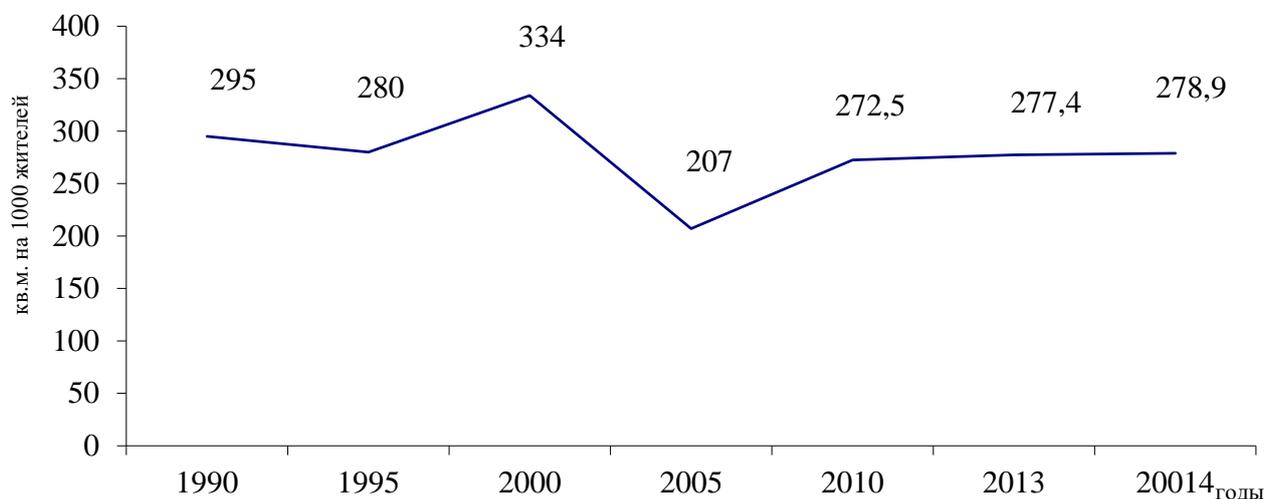
**Таблица 12.2.10 – Товарооборачиваемость предприятий потребительской кооперации Республики Беларусь за 2010-2014 гг., дни**

Облпотребсоюзы	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Ускорение (-), замедление (+)
Минский	37	35	39	39	40	+3
Брестский	38	37	42	43	42	+4
Гомельский	39	36	42	41	40	+1
Витебский	40	37	43	42	41	+1
Могилевский	35	34	37	37	38	+3
Гродненское ОПО	39	38	43	43	42	+3
Белкоопсоюз	39	37	41	41	40	+1

Источник: [18]

Рост доли рынка, занимаемой кооперативными торговыми предприятиями, возможен через рост объемов произведенной продукции, увеличение товарооборота на 1 жителя, обслуживаемого потребительской кооперацией, объема реализации непродовольственных товаров, продукции общественного питания на 1 чел., ускорение товарооборачиваемости, а также при повышении качества торгового обслуживания.

Одним из социальных показателей, характеризующих уровень обслуживания населения, является *обеспеченность населения торговой площадью*. Обеспеченность населения торговой площадью розничной торговой сети потребительской кооперации на конец 2014 года ниже показателя 1990 года (рис. 12.2.3.).



**Рисунок 12.2.3 – Торговая площадь магазинов потребительской кооперации Беларуси, приходящаяся на 1000 человек обслуживаемого населения за 1990-2014 гг. (на конец года)**

Источник: [10-23]

Таким образом, нами выявлены факторы внутренней среды кооперативных торговых предприятий, способствующие сохранению их присутствия на рынке (сильные стороны) и те, которые создают угрозу ее присутствию на рынке (слабые стороны) (таблица 12.2.11.).

**Таблица 12.2.11. – Сильные и слабые стороны (угрозы) внутренней среды кооперативных торговых предприятий Беларуси, значимо влияющие на их присутствие на рынке за 2010-2014 гг.**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны (угрозы)</b>
Сохранение среднего размера магазина по торговой площади	Торговая площадь непродовольственных магазинов практически неизменна. Однако присутствует тенденция снижения показателя в 2013-2015 гг.
Средняя площадь магазинов потребительской кооперации превышает средний размер магазинов конкурентов	Средняя площадь магазинов конкурентов в сельской местности растет более быстрыми темпами, чем магазинов потребительской кооперации
Тенденция роста средней площади магазинов потребительской кооперации в городах	Сокращается численность населения, обслуживаемого потребительской кооперацией и численность пайщиков
Тенденция роста средней площади магазинов потребительской кооперации в сельской местности в 2010-2014 гг.	Темп роста розничного товарооборота Республики Беларусь на одного человека в сопоставимых ценах опережает темп роста розничного товарооборота на одного человека потребительской кооперации
Розничный товарооборот потребительской кооперации на одного человека в сопоставимых ценах растет	Отсутствуют темпы роста товарооборота организаций общественного питания потребительской кооперации на одного человека в сопоставимых ценах
Тенденция роста обеспеченности населения торговой площадью розничной торговой сети потребительской кооперации в 2010-2014 гг.	Снижается удельный вес реализации непродовольственных товаров в товарообороте розничной торговой сети потребительской кооперации
Тенденция роста обеспеченности населения торговой площадью розничной торговой сети потребительской кооперации в 2010-2014 гг.	Темпы роста объема производства продукции в потребительской кооперации в сопоставимых ценах к предыдущему году не имеют устойчивой тенденции роста
-	Товарооборачиваемость организаций потребительской кооперации замедляется
-	Обеспеченности населения торговой площадью розничной торговой сети потребительской кооперации в 2014 году ниже показателя 1990 года

Таким образом, преобладают слабые стороны деятельности торговых кооперативных предприятий, несущие угрозы их существованию. Качественную составляющую слабых сторон функционирования торговых кооперативных предприятий необходимо учитывать при разработке стратегических направлений их развития.

### **12.3. Стратегические направления сохранения торговой отрасли потребительской кооперации на рынке**

Стратегическое развитие торговли Белкоопсоюза до 2020 г. подразумевает реализацию следующих мероприятий [7]:

- проведение взвешенной оптимизации торговой сети в малых населенных пунктах сельской местности с численностью жителей менее 100 человек;

- насыщение потребительского рынка товарными ресурсами преимущественно отечественных производителей, качественное улучшение структуры товарооборота за счет увеличения доли продаж непродовольственных товаров, в структуре продаж продовольственных товаров сократить удельный вес алкогольных напитков, увеличить объемы продаж овощей, фруктов, рыбных продуктов, экологически чистой сельскохозяйственной продукции;

- автоматизация торговых процессов на основе построения единой информационной системы с поэтапной интеграцией в нее всей товаропроводящей сети;

- формирование единого центра закупок и продаж на основе оптово-логистического центра;

- стандартизация бизнес-процессов в торговле на всех уровнях продвижения товаров;

- брендинг торговой сети;

- расширение сети специфических социально-ориентированных торговых форматов («Мясная лавка», «Горячий хлеб», «Дары природы», «Кооператор»);

- организация работы современных рынков;

- популяризация ярмарочной торговли;

- разработка программ лояльности покупателей, введение единой карты пайщика;

- внедрение категорийного менеджмента в управлении товарными ресурсами;

- расширение ассортимента и увеличение количества товаров, реализуемых под собственной маркой.

Направления стратегического развития торговли Белкоопсоюза до 2020 г. будут способствовать реализации стратегической цели достижения уровня экономического развития, соответствующего статусу потребительской кооперации как конкурентоспособной многоотраслевой системы, занимающей устойчивые позиции в обслуживании населения в регионах за счет предоставления

широкого спектра услуг, торговой, производственной и заготовительно-перерабатывающей деятельности [7]. Однако, на наш взгляд, стратегическая цель развития потребительской кооперации будет более достижима, если комплексно подходить к разработке и реализации стратегии сохранения позиций системы на рынке, учитывая необходимость реализации также следующих мероприятий:

- увеличение средней площади магазинов, в том числе непродовольственных;
- увеличение числа пайщиков;
- развитие маркетинга в направлении исследований рынка, изучения требований потребителей к товарам и услугам, выпуска конкурентоспособной продукции;
- развитие коммерческой деятельности, способствующей ускорению оборачиваемости товаров, росту объемов товарооборота на 1 жителя, обслуживаемого потребительской кооперацией, через повышение качества торгового обслуживания.

#### **Список использованной литературы:**

1. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – №4. – 2005.
2. Бондаренко, О. Г. Методическое обеспечение формирования маркетинговых стратегий потребительской кооперации Республики Беларусь [Текст] / Дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2013. – 149 с.
3. Бондаренко, О. Г. Формирование маркетинговых стратегий потребительской кооперации Республики Беларусь : монография / О. Г. Бондаренко. – Гомель: учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2014. – 196 с.
4. Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – Минск.: НЛЖ, Финансы, учет, аудит, 1997 г. – 464 с.
5. Иванов, В.Н. Тенденции и направления развития потребительской кооперации Республики Беларусь / В.Н. Иванов // Потребительская кооперация. – 2014. – № 3. – С. 24-30.
6. Как и на чем стоит наша потребкооперация? Продовольственный торгово-промышленный портал. – Режим доступа: <http://www.produkt.by> – дата доступа 14.12.2015г.
7. Концепция развития потребительской кооперации на 2016-2020 годы: Постановление Правления Белкоопсоюза № 47 от 29 февраля 2016 г.

8. Шаркова А.В. Условия и факторы развития промышленности/ А.В. Шаркова//Предпринимательство. – 2012. – № 6. – С. 111-118.

9. Народное хозяйство Белорусской ССР в 1990 г. (Стат. Сб.) / Госкомстат БССР. – Мн.: Беларусь, 1991. – 303 с.

10. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Белорусской ССР за 1986-1990 годы – Мн. Белкоопсоюз, 1991. – 108 с.

11. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 1991 г. – Мн. Белкоопсоюз, 1991. – 182 с.

12. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 1995 г. – Мн. Белкоопсоюз, 1996. – 81 с.

13. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2000 г. – Мн. Белкоопсоюз, 2001. – 77 с.

14. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь. Белкоопсоюз. – Минск : 2005. – 63 с.

15. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2005 г. – Мн. Белкоопсоюз, 2006. – 76 с.

16. Основные показатели хозяйственно финансово деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2006-2013 гг: стат. сб. / Белкоопсоюз. – Минск: Белкоопсоюз, 2007-2014.

17. Основные итоги работы потребительской кооперации за 2008-2012 годы, задачи на 2013-2015 годы. – Минск, 2013. – 74 с.

18. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2010 г. – Мн. Белкоопсоюз, 2011. – 71 с.

19. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2011 г.. Белкоопсоюз. – Минск : 2012. – 63 с.

20. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь. Белкоопсоюз. – Минск: 2013. – 62 с.

21. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь. Белкоопсоюз. – Минск: 2014. – 64 с.
  22. Основные показатели деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь (2008-2013). – Минск, 2014. – 34 с.
  23. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2014 г. – Мн. Белкоопсоюз, 2015. – 64 с.
  24. Потребкооперация намерена бороться за покупателя с сетевиками / Анастасия Ширалиева // Беларускі час. Газета Федэрацыі прафсаюзаў Беларусі. 14 апреля 2015.
  25. Республика Беларусь, 2015 (Ст. ежегодник) / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2015. – 524 с.
  26. Розничная торговля Республики Беларусь, 2008 (Ст.сб.) / Министерство статистики и анализа Республики Беларусь – Минск, 2008. – 133 с.
  27. Розничная и оптовая торговля Республики Беларусь (Ст.сб.) / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2011. – 157 с.
  28. Розничная и оптовая торговля, общественное питание в Республике Беларусь, 2015 (Ст.сб.) / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2015. – 228 с.
  29. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2015 (Стат. Сб.) / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2015. – 524 с.
  30. Теория анализа хозяйственной деятельности: учеб./ В.В. Осмоловский, Л.И.Кравченко, Н.А. Русак и др.; под общ. ред. В.В. Осмоловского. – Мн.: Новое знание, 2001.- 318 с.
  31. Томпсон А., Формби Д. Экономика фирмы / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 544 с.
  32. Целикова, Л.В. Социально-экономические аспекты оценки конкурентоспособности субъектов рынка (на примере потребительской кооперации): Дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05. – Гомель, 1998. – 232 с., с. 152-155.
-



Научное издание

**Формирование конкурентных преимуществ  
российских предприятий в условиях экономической  
нестабильности**

Монография

**Под редакцией  
д.э.н., проф. Веселовского М.Я.,  
к.э.н., доц. Кировой И.В.  
(ГБОУ ВО МО «Технологический университет»)**

---

Сдано в набор 12.01.2017. Подп. в печ. 16.01.2017.

Формат 60×88/16.

Бумага офсетная.

Усл.печ.л. 17,5

Тираж 500 экз.

---

Издательство «Научный консультант» предлагает авторам:

- издание рецензируемых сборников трудов научных конференций;
- печать монографий, методической и иной литературы;
- размещение статей в собственном рецензируемом научном журнале «Прикладные экономические исследования»;
- подготовку и размещение статей в иностранных издательствах, входящих в международные базы цитирования (SCOPUS, Web of Science).

ISBN 978-5-9909261-0-3



*Издательство Научный консультант*

*123007, г. Москва, Хорошевское ш., 35к2, офис 508.*

*Тел.: +7 (926) 609-32-93, +7 (499) 195-60-77 [www.n-ko.ru](http://www.n-ko.ru) [keyneslab@gmail.com](mailto:keyneslab@gmail.com)*