

СЕКЦИЯ 1

**Актуальные проблемы
управления предприятиями**

Д.Н. Бархаев

Инженерно-экономический институт КГТУ им. А.Н. Туполева
Республика Татарстан, г. Зеленодольск, ул. Гайдара, д. 16, кв. 1
e-mail: baramir@list.ru

**Формирование ценности товаров,
производимых на отечественных предприятиях
как способ получения прибыли, увеличения качества,
достижения максимального результата от деятельности предприятия**

В условиях современной посткризисной экономики большинство предприятий реального сектора экономики испытывают трудности, связанные в первую очередь с реализацией произведенной продукции. Это, прежде всего, характерно для предприятий машиностроения. Кризис сильно сказался на тех организациях и предприятиях, которые не умеют получать максимального результата от своей деятельности. Руководители предприятий обычно начинают сокращать штат работников, брать кредиты, экономить на налогах и совершать другие действия, которые раньше приносили результат. Однако ситуация поменялась, и старые методы в настоящее время не приносят результатов.

Одним из способов преодоления этой сложной ситуации является разработка новой стратегии или политики предприятия. В данной работе рассматривается применение новых методов организации антикризисного правления, основанные на изучении «голоса потребителя», создание объекта производства, организации тянущего производства (*Pull Production*) [1] с помощью структурирования функций качества [3], выработку новых товарных предложений имеющих ценность для потребителя, организацию рыночно-ориентированного производства *Lean Production (LP)* [2].

LP – концепция менеджмента, созданная на *Toyota* и основанная на неуклонном стремлении уменьшить время производственного цикла для удовлетворения потребности рынка наилучшим образом. *LP* предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника для формирования ценности и максимальную ориентацию на получение экономического результата.

Целью деятельности любого коммерческого предприятия является получение и максимизация экономического результата, т.е. прибыли.

Данная работа рассматривает организацию рыночно-ориентированного производства непосредственно на конкретном промышленном предприятии. Пост кризисная среда показала, что результат труда предприятия это в первую очередь прибыльно реализованные продукты и услуги. Именно выгодная реализация продуктов производства приносит деньги предприятию. А это значит, что необходимо производить такую продукцию, которая будет востребована. Востребована продукция на рынке будет тогда и только тогда, когда она сможет удовлетворять потребности потенциальных потребителей. Для этого товар необходимо обеспечить такими характеристиками и свойствами, которые бы не только наиболее полным образом удовлетворяли потребности потребителей, но и превосходили их ожидания.

Для обеспечения продукции предприятия такими характеристиками и свойствами важно использовать: «голос потребителя», структурирование функций качества, матрицы потребительских предпочтений, матрицы требований к товарам и т.д. [3] Именно эти способы позволят достичь необходимой ценности для потребителя, значение которой в последнее время в кругу потребителей значительно выросло и вышло в ряд основных критериев при выборе того или иного товара. Именно от ценности товара будет зависеть, как будет реализовываться товар, и как о нём будут отзываться покупатели.

Обеспечение ценностью продукта производства предприятия – это первый и отправной пункт всего рыночно-ориентированного производства. Это вынужденная мера, так как продукт не имеющий ценности для потребителей будет просто лежать на складах и не будет реализован, а следовательно предприятие не получит выручку и прибыль. Обеспечение ценности для потребителя объекта производства – одна из самых важных проблем российского рынка. Многие жалуются на низкое качество отечественных товаров и услуг. Что же они понимают под этим словом? Результаты моей НИРС [4] показали, что под качеством потребители понимают степень удовлетворения своих потребностей.

Существует мнение среди производителей товаров и услуг, что ценность закладывается на этапе производства. Но это совершенно неверное выражение. В процессе производства закладывается добавленная стоимость, которая возникает при обработке ресурсов. Ценность закладывается за пределами производства, и определяют её сами потребители.

Внедрение инструментов LP на отдельных участках производства могут не дать результатов, а могут и отрицательно сказаться в части затрат на их внедрение, если объект производства определен неверно и не является востребованным на рынке.

Отличительной чертой моей работы является выделение процесса формирования товарного предложения, как основополагающей базы для внедрения тянущего (*pull*) производства.

Как уже было сказано выше, для того, чтобы товар был востребован, необходимо, чтобы он удовлетворял и превосходил ожидания и потребности потенциального клиента. А для этого нужно знать, какие существуют потребности и предпочтения у клиентов.

Основные шаги для формирования ценности товарного предложения для потребителя:

- Необходимо услышать «голос потребителя». Предполагается проведение опроса среди потенциальных клиентов с регистрацией всех пожеланий и предпочтений. Так же необходимо прибегнуть к помощи специалистов в данном вопросе. Это нужно для предвосхищения ожиданий клиентов. Хорошим примером может служить появление 3D телевидения. У японцев есть такая поговорка: человеку не нужна кровать, ему нужен глубокий сон. В данном случае человеку не нужен 3D телевизор. У него есть потребность наиболее реально ощутить те чувства, которые хотел передать режиссер. 3D телевизоры удовлетворяют эту потребность лучше, а следовательно, их ценность выше.

- После проведения опроса составляются матрицы с предпочтениями или, как их еще называют, требованиями потребителей.

- Далее необходимо проранжировать потребности по убыванию важности для клиентов, составить список характеристик-двойников (характеристики товара или услуги, которые удовлетворяют ту или иную потребность).

- Нужно определить зависимость между характеристиками-двойниками и требованиями потребителей.

- Необходимо выделить приоритетные характеристики, которым нужно будет уделить особое внимание.

- Завершающим этапом будет техническое и финансовое планирование товарного предложения.

Данная последовательность позволит учесть требования потребителей и наиболее полным образом удовлетворить их. Товар будет качественным, по мнению потребителей, и будет востребован на рынке.

Перед выпуском пробной партии товара, необходимо провести исследование на выявление оптимальной цены товара и емкости рынка.

Благодаря этому будет достигнуто сочетание, при котором фирму ждет колоссальный успех на рынке: ценность для потребителя будет выше его цены.

Есть вторая часть этого неравенства: цена должна быть выше себестоимости. Это в свою очередь позволит обеспечить тянущее производство LP. Об этом в другой статье.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что

- основополагающим фактором успеха фирмы на рынке является объект ее производства;
- ценность объекта производства закладывается за пределами самого производства;
- внедрение инструментов бережливого производства не даст существенных результатов без обеспечения ценности объекта производства;

- внедрение LP должно носить комплексный и системный характер. Только после структурирования функций качества (СФК) по всему товарному портфелю предприятия можно рассматривать производственное картирование потока создания ценности на предприятии, связанного с выпуском конкурентоспособной продукции;

- СФК является необходимой мерой пост кризисной экономики для производства конкурентоспособной продукции и увеличению экономического результата предприятия.

Я считаю, что внедрение такого типа производства, основанное, прежде всего, на рациональном мышлении позволит

- максимизировать прибыль предприятия и позволит выйти из трудного положения кризиса;

- увеличить качество товаров и услуг предприятия;
- как следствие второго пункта имидж предприятия будет поднят, что тоже влияет на ценность;
- продукция предприятия будет вызывать гордость, как у покупателей, так и у сотрудников предприятия.

Это не весь список, но это самые основные пункты, достичь которые может не всякая организация.

Правильно применив вышеперечисленные способы, компанию ждет колоссальный успех, но проблема заключается в том, что на промышленных предприятиях редко дают свободу действий молодым студентам, в головах которых сидит множество идей, а старшее поколение уже не способно креативно мыслить. Вместо того чтобы выгодно для всех реализовывать эти идеи, студентов принимают на обыденные профессии, которые губительным образом сказываются на их потенциале. Иными словами: молодым НЕ везде у нас дорога.

Литература

1. Вытягивающее производство. [Электронный ресурс].–
Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/Вытягивающее_производство.
2. Бережливое производство. [Электронный ресурс].–
Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/Бережливое_производство.
3. Адлер, Ю.П. Дом качества. [Электронный ресурс] / Ю.П. Адлер.–
Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY4/house-q.htm>.
4. Бархаев, Д.Н. Внедрение новых эффективных способов достижения экономического результата в условиях кризиса и пост кризисной экономики. Отчет об УИРС / Д.Н. Бархаев.– Казань, 2010.

Технология адаптации нового сотрудника

Под адаптацией понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и выработки собственного поведения в соответствии с требованиями среды, то есть установление взаимоотношений между работником и организацией на первом этапе совместной работы. Основу такого взаимодействия, как правило, составляет то, что, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования (режим труда и отдыха, ряд положений, должностные инструкции, приказы, распоряжения и многое другое). С другой стороны, работник имеет целый комплекс ожиданий, реализацию которых он связывает с конкретной организацией.

Целью адаптации является в основном снижение издержек организации за счет следующих факторов:

- ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность: достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки; уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

- сокращение уровня текучести кадров: снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок; уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации являются:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
- получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Выгодами, получаемыми компанией с выстроенной системой адаптации, являются:

- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
- развитие управленческих наставников и линейных руководителей;
- обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;
- повышение лояльности сотрудника компании к работодателю.

Для нового сотрудника адаптация — это ответственный и зачастую болезненный период привыкания к новому месту работы, новым коллегам и даже новым обязанностям. Поступая на работу, новый сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений. В любой организации существует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в группе как работника, коллеги, подчиненного или руководителя.

Критерии успешной адаптации – ее нормальная продолжительность, удовлетворенность сотрудника трудом, выполнение требований, предъявляемых к должности или рабочему месту, а также признание коллективом социальной роли нового работника.

Именно поэтому период адаптации включает в себя несколько аспектов: психологический, социальный, профессиональный, организационный и экономический.

Психологический (психофизиологический). Режим и ритм рабочего процесса, условия труда, рабочее место, физические и психологические нагрузки — это моменты, касающиеся непосредственного привыкания. Ведь для новичка очень важно быть успешным на новом месте, и каждому необходимо разное время для психологической адаптации.

Социальный. При переходе в другую компанию сотрудник по-новому выстраивает отношения с коллегами. Особенно тяжело приходится человеку, если он изменяет социальный статус

при переходе на более ответственный участок работы или руководящую должность (новые корпоративные ценности и традиции, организационная культура компании, новые взаимоотношения в коллективе, порядок внутриорганизационной коммуникации, принятые нормы и стандарты поведения, способы взаимодействия).

Профессиональный. Подразумевает реализацию профессиональных навыков и умений на новом месте, а также способы повышения квалификации, критерии результативности оценки труда, порядок выполнения функциональных обязанностей.

Организационный. Статус и значимость занимаемой должности в иерархической структуре компании, роль структурного подразделения в общей функциональной системе, корпоративные механизмы управления на предприятии, положение компании на рынке.

Экономический. Работник приспосабливается к системе экономических условий, действующих в организации (например, материальному стимулированию).

Можно выделить следующие факторы, влияющие на выбор стратегии поведения:

- *внешние факторы:* организационная и корпоративная культура, система адаптации персонала, система поощрений и наказаний, влияние неформальных лидеров на новичка;
- *внутренние факторы:* мотивация сотрудника и его направленность, ценности, личностная проблемная загруженность, семейная ситуация, опыт предыдущей работы, жизненный и руководящий опыт.

Таким образом, работник, придя в компанию со своими представлениями о том, «как должно быть», сталкивается с действительностью и начинает понимать, как на самом деле обстоят дела в компании: насколько замечается и оценивается вклад нового сотрудника, как относятся к инициативам и рвению, как смотрят на новичка руководители и сотрудники-старожила. Таким образом, любой после периода адаптации в компании улавливает разницу между декларируемыми и реальными правилами. И на основании своих ценностей, стереотипов и внутреннего климата в компании начинает адаптироваться к организации, формируя свою стратегию поведения.

Именно поэтому на этапе адаптации важно говорить о реальных правилах поведения в компании, и тогда вы получите реально адаптированного сотрудника.

Кроме того, в компаниях с четкой корпоративной культурой важно донести до нового сотрудника нормы поведения, принятые в компании, предупредить обо всех существующих табу (запрет на личные звонки с рабочих телефонов и т. д.). Существенно упрощает адаптацию корпоративный кодекс или стандарты работы.

Эффективность работы нового сотрудника в организации на начальном этапе зачастую бывает несколько ниже ожидаемой. Это определяется рядом причин. Любому человеку нужно понять специфику должностных обязанностей, изучить организационные бизнес-процессы, понять личностные особенности коллег. Процесс адаптации, о необходимости которого говорят специалисты по управлению персоналом, требует определенных временных и финансовых инвестиций со стороны компании.

Труд и заработная плата.

Как финансовый кризис может сказаться на организации

Многие организации еще совсем недавно надеялись, что финансовый кризис обойдет их стороной. Не обошел... И сейчас встал вопрос, как выйти из кризиса с минимальными потерями и затратами. Ни в одной организации на повестке дня сегодня уже не стоит вопрос о необходимости оптимизации расходов, но, по сути, такая проблема никогда не должна возникать — стремиться оптимизировать затраты нужно всегда. Вопрос заключается только в том, как правильно это сделать.

В основном экономия на рабочей силе достигается посредством снижения уровня уплачиваемых налогов и иных обязательных платежей с фонда оплаты труда. При этом, конечно же, любые сравнения должны производиться с учетом обоснованного количества сотрудников, обладающих надлежащим уровнем образования, обученности и умения.

Наибольшее распространение на практике получили такие “альтернативные” варианты найма рабочей силы как его аренды у другого юридического лица. Среди вариантов такой аренды выделяются аутстаффинг и аутсорсинг.

В отдельных случаях выделяется непосредственно лизинг персонала. В своей “чистой” форме эта схема имеет следующий вид. Организация заключает договор с кадровым агентством, которые принимают сотрудников от своего имени, а работают они в организации. Как правило, данная схема используется в условиях, когда в работниках той или иной специальности организация нуждается не постоянно, а с определенной периодичностью. Соответственно, постоянно заключать и расторгать трудовые договоры организация старается избежать. Экономит работодатель также и на оформлении кадровой документации, начислении заработной платы, осуществлении иных расчетов.

Под аутсорсингом понимается заключение соглашений со сторонними организациями на выполнение ими неключевых функций организации и приобретение услуг по реализации соответствующего бизнес-проекта у другой специализированной организации и физического лица. Как было, например, отмечено в письме УФНС по г. Москве от 15.07.2008 № 20-12/066875, предметом договора аутсорсинга является предоставление персонала исполнителя заказчику.

Например, возможность использования схемы «аутсорсинга» в сфере бухгалтерского учета заложено в Федеральном законе от 21.11.1996 №129-ФЗ. «О бухгалтерском учете». Напомним, что согласно ст.6 данного закона руководитель организации вправе в зависимости от объема учетной работы учредить бухгалтерскую службу как структурное подразделение, возглавляемое главным бухгалтером, вести в штат должность бухгалтера, вести бухгалтерский учет лично или же передать на договорных началах ведение бухгалтерского учета централизованной бухгалтерии, специализированной организации или бухгалтеру-специалисту.

Заключая договор о ведении бухгалтерского учета со стороны специализированной организацией и (или) бухгалтером специалистом, организация прибегает не к чему иному, как аутсорсинг.

На условиях аутсорсинга принято наряду с услугами в сфере бухгалтерского учета “переводить” кадровую работу, обслуживание локальных сетей, уборку помещений, маркетинговые исследования и др.

Под аутстаффингом принято считать выведение персонала за штат. Данная схема подразумевает собой передачу сотрудников в штат другой организации. Как возможный вариант схемы специализированное агентство нанимает сотрудников для организации, вводя их в свой штат. Но в любом случае принятые на работу сотруднику постоянно работают в организации на основе рабочего места. Все расчеты с ними по оплате труда, а так же ведение кадровой документации, прием и увольнение возлагается на специализированное агентство.

В рамках схемы аутстаффинга возможен также прием на работу специализированным агентством необходимых категорий сотрудников на временной основе или же перевод сотрудников на постоянную работу в специализированную компанию и заключение с ними договоров о совместительстве в организации.

Прибегая к альтернативным вариантам использования рабочей силы организации необходимо учитывать как прямую экономию расходов, заключающуюся в возможности использования труда тех или иных категорий работников не на протяжении всего календарного года, а также в отсутствии необходимости вести кадровую, расчетную работу по обучению и т. п., но также и косвенные расходы (возможные штрафные санкции в связи с несвоевременной или неполной уплатой налогов и т. п.).

При оформлении со сторонними компаниями отношений необходимо также учитывать тот момент, что с «арендованными» сотрудниками у организации не должно быть реальных трудовых отношений, а сами сторонние компании не должны быть созданы исключительно для целей оказания услуг по подбору персонала только данному работодателю.

Что касается расходов на уплату налогов и иных обязательных платежей с фонда оплаты труда, то на этом можно сэкономить только в случае, если другая сторона по договору использует специальные режимы налогообложения и использует труд работников на условиях гражданско-правовых договоров. Во всех других случаях организации необходимо будет возместить исполнителю все расходы, включая отчисления с сумм заработной платы в виде единого социального налога и страховых взносов.

Таким образом, «арендованные» сотрудники не являются штатными работниками организаций, то и признавать в целях налогообложения расходы на их содержание (обучение, снабжение одеждой и т. п.) она не вправе. Уменьшить налоговую базу могут только суммы платы по договору аренды персонала.

В рамках налога на доходы физических лиц необходимо учитывать, что его плательщиками являются организация, выплачивающая своим работникам заработную плату. В рамках аренды персонала исчислять и удерживать налог на доходы должна организация-исполнитель, а не организация-заказчик, по заказу которой работники были переданы в «аренду». На это, в частности, было указано в письме Минфина России от 06.11.2008 №03-03-06/8/618.

М.Р. Богатырева, А.М. Нигманова
Башикирский государственный университет
г. Уфа, ул. Карла Маркса, д. 3/4
e-mail: aliya.nigmanova@yandex.ru

Поведение руководителей на рынке труда

В системе экономических отношений рынок труда занимает важное место. На этом рынке сталкиваются интересы трудоспособных людей и работодателей, которые представляют государственные, муниципальные, общественные и частные организации. Отношения, складывающиеся на рынке труда, имеют ярко выраженный социально-экономический характер. Они затрагивают насущные потребности большинства населения страны.

Рынок труда является одним из индикаторов, состояние которого позволяет судить о национальном благополучии, стабильности, эффективности социально-экономических преобразований. Просто говоря, на рынке труда существуют три основных агента предприниматели, профсоюзы и государство. Государство же выступает в качестве работодателя на государственных предприятиях и инвестора, финансируя крупные проекты и программы развития. Однако главная его функция заключается в определении правил регулирования интересов партнеров и противостоящих сил.

С наступлением осени настает пора активных миграций кандидатов. Опыт общения с «востребованными и работающими» руководителями показывает, что каждый второй из них готов рассмотреть предложение о работе. А если взять долгосрочную перспективу, то практически у каждого наемного руководителя бывают в жизни периоды, когда он задумывается о смене места работы. Руководителей на рынке труда ожидает: во-первых, растет потребность в наемных управленцах; во-вторых, увеличивается и число специалистов, обладающих необходимыми для работы на руководящих должностях знаниями и умениями. И всё же успешных руководителей на всех не хватает. Поэтому компании много сил, средств и времени уделяют привлечению, развитию и удержанию эффективных руководителей. Поскольку для нашего рынка характерна гендерная дискриминация, она приводит к различиям в положении и, соответственно, поведении мужчин и женщин на рынке труда топ-менеджеров. Несмотря на все сложности, женщины с боями прорываются на руководящие позиции, и количество женщин на бизнес-олимпиах растет [1].

Главной проблемой на российском рынке труда является слабое использование внутренних перемещений. Системы внутрифирменного карьерного роста, ротаций и целенаправленного обучения могли бы восполнить дефицит руководящих специалистов компаний, а также повысить привлекательность и перспективность работы в данной конкретной компании [2]. Для этого нужно «увидеть» потенциальных руководителей, «нарисовать» им перспективы, создать условия для приобретения требуемого опыта, вовремя продвинуть выше и не забыть про материальную мотивацию. Следует также отметить, что растет противоречие между работодателями (собственниками, учредителями) и наемными руководителями в вопросах вознаграждения - за что и сколько платить наемным руководителям.

Работодатель хочет, чтобы наемный руководитель зарабатывал деньги для учредителей, акционеров и соответственно на себя. Для этого выстраивал структуру, системы, подбирал и вдохновлял команду, в целом развивал бизнес, поэтому предлагаемые оклады минимальны, а возможности зарабатывать неограниченны.

Если ты успешный руководитель, организатор, бизнес-управленец, то сможешь обеспечить прибыль, и мы с тобою поделимся. А если прибыли нет, то и делиться нечем. Если ты не зарабатываешь, то это твоя ответственность. Это твоя неверно выбранная стратегия и неправильная организация работы компании. Зарабатывай вместе с нами, а не ожидай, что мы будем платить большой оклад просто так, независимо от результатов.

Таким образом, поведение на рынке труда, будучи объектом анализа, является сложным и требует комплексного изучения со стороны разных наук: экономики, маркетинга, психологии, социологии и т. д.

Изучение поведения субъектов рынка труда позволяет применять полученные результаты для анализа и прогнозирования их дальнейшего поведения.

Литература

1. Рошин, С.Ю. Рынок труда топ-менеджеров в России / С.Ю. Рошин, С.А. Солнцев. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. – 252 с.
2. Солнцев, С.А. Рынок труда руководителей предприятий в российской экономике / С.А. Солнцев. – М., 2006. – 197 с.

А.А. Борисова

Новосибирский государственный технический университет

630092 г. Новосибирск, пр. К. Маркса, д. 20

e-mail: lbborisova@rambler.ru.

Какой специалист по управлению персоналом востребован современными предприятиями?

В теории менеджмента акцентируется внимание на особой роли и назначении специалистов по управлению персоналом в успешности функционирования предприятий. Наука об управлении персоналом оформилась в самостоятельное направление на рубеже XIX-XX вв. За более чем столетний период формирования и развития наработаны теоретические концепции и практические механизмы реализации управленческих решений с использованием знаний об особенностях психики человека, его возможностях, особенностях организации совместной трудовой деятельности. Теория управления персоналом активно развивается, появляются новые концепции, модели, методики; авторы обосновывают новые теоретические подходы и направления. Специальность «управление персоналом» на рынке образовательных услуг появилась сравнительно недавно. В 2000г. на основании проекта, подготовленного учеными кафедры управления персоналом ГУУ, Министерством образования РФ был утвержден Государственный образовательный стандарт по специальности «Управление персоналом» - 080505, в котором установлены общие требования к основной образовательной программе подготовки по специальности и требования к обязательному минимуму содержания важнейших дисциплин, определена квалификационная характеристика выпускника, сформулированы требования к условиям реализации основной образовательной программы по специальности.

Об активном теоретическом развитии управления персоналом свидетельствует возросшее количество защит кандидатских и докторских диссертаций, увеличение числа научных публикаций и периодических изданий. В начале периода формирования специальности «Управление персоналом» и активизации спроса на специалистов, обладающих знаниями в области кадрового менеджмента (1990-2000 гг.) рынок периодических изданий данной сферы состоял из пяти журналов («Кадры», «Службы кадров», «Управление персоналом», «Труд за рубежом», «Труд и социальные отношения») что составляет 14,7 % от общего числа «кадровых» журналов, присутствующих на рынке. Во второй период усиления интереса к данной специальности (2001-2006 гг.) происходит почти трехкратное увеличение числа периодических изданий (в этот период на рынке появляются еще 11 новых изданий). Наконец, в третий период 2007-2010 гг. отечественный рынок представлен 30-ю периодическими изданиями. Все три периода на рынке функционируют всего три журнала (8,8 % от числа всех журналов): «Управление персоналом», «Труд и социальные отношения», «Труд за рубежом», 23,5 % периодических изданий присутствуют на рынке последнее десятилетие. Высокая интенсивность появления новых периодических изданий (кажется, перебраны все комбинации терминов «персонал», «кадры» в наименованиях) свидетельствует о высокой востребованности практиками новой, актуальной информации. В то же время потребители услуг специалистов по управлению персоналом отмечают низкую квалификацию и слабое владение профессиональными инструментами. К сожалению, приходится сталкиваться с негативной и низкой оценкой деятельности менеджеров по персоналу. На многих предприятиях кадровая служба является затратным подразделением, не способным показать экономическую эффективность вложения средств в персонал. Руководители структурных подразделений и менеджеры по персоналу «говорят на разных языках». Первые – на языке цифр (ключевые термины окупаемость вложенных средств, доход, прибыль, отдача), вторые – на языке психологии (удовлетворенность, мотивация, самореализация). Подобную ситуацию подтверждают особенности процесса овладения профессией.

Сегодня специальность «Управление персоналом» входит в десятку самых рейтинговых, а количество вузов, где она преподается, превосходит 300. Цифры довольно внушительные, если учесть, что специальность открылась недавно (до этого специалистов для кадровых служб готовили в рамках программы «Менеджмент организации»). В том, что специализация переросла в отдельную специальность, нет ничего удивительного. Раньше позиции кадровиков занимали дипломированные психологи, но, как показал опыт, они не обладают всеми необходимыми знаниями и навыками.

Анализ содержательной подготовки по специальности «Управление персоналом» в рамках образовательной программы показывает преобладание дисциплин гуманитарного профиля, таких как «Психология труда», «Конфликтология», «Организационная культура», «Организационное поведение», «этика деловых отношений», в то время как современным специалистам в области кадрового менеджмента не хватает знаний экономического и управленческого характера. Поэтому выпускники, приходящие на предприятие, не владеют арсеналом средств, методик, позволяющих проводить оценку вложения средств в процедуры кадрового обеспечения. Об этом свидетельствует опрос работодателей 10 промышленных предприятий г. Новосибирска. Оценке подлежали следующие значимые параметры организации работы по управлению персоналом организации:

- статус службы управления персоналом в организации (мера участия специалистов по управлению персоналом в решении ключевых проблем организации);
- реализуемые в службе управления персоналом функции;
- состав службы управления персоналом: удельный вес численности кадровой службы в общей численности работников предприятия; качественный состав кадровой службы; уровень квалификации сотрудников; опыт работы в области управления персоналом; наращивание и развитие профессионализма сотрудников службы управления персоналом;
- удовлетворенность сотрудников службы управления персоналом работой в профессии и в организации.

Результаты опроса свидетельствуют о низком статусе служб управления персоналом в организационной структуре предприятия. Только в 10% случаев специалисты службы управления персоналом привлекаются для обсуждения стратегических перспектив развития организации. В перечень часто реализуемых функций по управлению персоналом вошли следующие:

- поиск, привлечение и организация профессионального отбора специалистов в организацию (94 % от числа опрошенных);
- оформление приема, перемещения и высвобождения персонала (90% от числа опрошенных);
- оценка персонала, разработка инструментария аттестации персонала (63 % от числа опрошенных);
- диагностика меры удовлетворенности сотрудников организации и выявление преобладающей системы мотивации (34 % от числа опрошенных);
- участие в разрешении спорных и конфликтных ситуаций, урегулирование взаимоотношений между администрацией и наемными работниками (19 % от числа опрошенных).

Выявлена недостаточная количественная обеспеченность службы управления персоналом. Согласно статистическим нормативам, характеризующим соотношение численности работников кадровой службы и общей численности работников предприятия это соотношение должно составлять один работник кадровой службы на сто, сто двадцать сотрудников предприятия. На обследованных предприятиях это соотношение составило: один работник службы управления персоналом на 160-180 сотрудников предприятия. При оценке профессиональной квалификации сотрудников кадровой службы выявлено преобладание специалистов с базовым социологическим, психологическим образованием. Лишь каждое третье предприятие имеет специалиста с базовым профессиональным образованием по управлению персоналом.

Оценка результативности работы службы управления персоналом позволяет выявить большой диапазон для совершенствования. Эксперты, в качестве которых выступили ведущие специалисты предприятий, оценили совокупную важность реализации функций по управлению персоналом на 4 балла (использована пятибалльная шкала), а оценка качества фактической реализации обозначенных функций на 3,8 балла.

Данные анализа свидетельствуют о недостаточном профессионализме современных менеджеров по персоналу для отечественной практики управления и обосновывают необходимость изменений в их подготовке.

О.А. Виноградова

Нижегородский филиал Гуманитарного института (г. Москва)

603144 г. Нижний Новгород, Анкудиновское шоссе, д. 34

e-mail: nauka@huminst.ru

Особенности управления оборотными активами предприятия

Оборотные средства являются одной из основных финансовых категорий, оказывающих существенное влияние на сферу производства, сферу обращения, состояние расчетов в народном хозяйстве и тем самым на денежное обращение в стране, выполняют свою вторую функцию – платежно-расчетную.

В ходе изучения проблемы и решения задач по теме научной работы были выявлены следующие недостатки деятельности руководства персонала предприятия в области управления оборотными средствами:

- ошибочная практика нашего времени отказа от нормирования оборотных средств, что явилось одной из причин кризисного состояния платежно-расчетной дисциплины;
- недостаток внимания, уделяемого управлению дебиторской задолженностью;
- завышенные операционные финансовые потребности.

По данным направлениям были сделаны следующие предложения.

1. Разработана методика управления оборотными средствами предприятия с помощью системы показателей.

2. Нецелесообразно привлекать краткосрочный кредит банка.

3. Мероприятия по совершенствованию организации производства, в основном по оптимизации движения запасов приведут к ускорению оборачиваемости и дополнительному высвобождению средств.

4. Ускорение оборачиваемости производственных запасов на 1 % приведет к дополнительному высвобождению средств в размере 450 тыс. руб. В целом по предприятию произошло высвобождение средств в размере 683 388 000 руб., что в 2-3 раза больше.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств является первоочередной задачей предприятий в современных условиях и достигается различными путями.

Если говорить об улучшении использования оборотных средств, нельзя не сказать и об экономическом значении экономии оборотных фондов, которая выражается в следующем:

- снижение удельных расходов сырья, материалов, топлива обеспечивает производству большие экономические выгоды; оно, прежде всего, дает возможность из данного количества материальных ресурсов выработать больше готовой продукции и выступает, поэтому как одна из серьезных предпосылок увеличения масштабов производства;

- стремление к экономии материальных ресурсов побуждает к внедрению новой техники и совершенствованию технологических процессов;

- экономия в потреблении материальных ресурсов способствует улучшению использования производственных мощностей и повышению общественной производительности труда;

- экономия материальных ресурсов в огромной мере способствует снижению себестоимости промышленной продукции;

- существенно влияя на снижение себестоимости продукции, экономия материальных ресурсов оказывает положительное воздействие и на финансовое состояние предприятия, –

то экономическая эффективность улучшения использования и экономия оборотных фондов весьма велики, поскольку они оказывают положительное воздействие на все стороны производственной и хозяйственной деятельности предприятия.

При управлении оборотными средствами важно также правильно выбрать метод оценки материально-производственных запасов, который в итоге оказывает влияние на величину прибыли предприятия.

Как известно, критерием эффективности управления оборотными средствами служит фактор времени. Чем дольше оборотные средства пребывают в одной и той же форме (денежной или товарной), тем при прочих равных условиях ниже эффективность их использования, и наоборот.

Ю.Е. Галкина

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
e-mail: econom@mivlgu.murom.ru*

Система стимулирования управленческой команды промышленного предприятия

Для разрешения многих проблем в организации существует передовой отряд – управленческая команда, собрание мудрых, опытных управленцев, представляющих основные функциональные подразделения организации. Совместная работа предполагает выявление наиболее сложных межфункциональных проблем, стоящих перед организацией. Каждый руководитель стремится к тому, чтобы создать команду, которая обеспечила бы эффективную работу организации, поэтому важно определить, что представляет собой команда, какие преимущества она даёт по сравнению с рабочей группой и как можно образовать команду управления промышленным предприятием.

Во-первых, в отличие от группы, где исполнение работы зависит от индивидуальной деятельности каждого участника, в команде результат работы зависит от личного вклада каждого члена команды ради достижения общей цели. Во-вторых, в группе степени ответственности и вознаграждения распределяются пропорционально вкладу каждого ее члена, в командах же ответственность и вознаграждения распределяют как персонально, так и в совокупности от итогов совместной деятельности. Еще одно существенное отличие заключается в том, что в группе за деятельностью каждого сотрудника осуществляется контроль, а в команде действует самоконтроль. В-третьих, работа группы направлена на достижение определенной кем-то цели, командная деятельность характеризуется тем, что члены группы сначала анализируют поставленную цель, далее формулируют внутрикомандные цели, а затем сообщая достигают этих целей. В-четвёртых, важным является отличие, характеризующее связи с менеджментом: работу группы постоянно контролирует вышестоящее начальство, внося поправки и изменения, а работа команды основана на принципе самоуправления, однако нельзя утверждать, что команды абсолютно неуправляемы извне, суть в том, что работа определяется частично целями и обязательствами, поставленными внутри команды, а частично – целями, поставленными руководством, которое проверяет исполнение, например, сопоставляя их с установленными критериями.

Одно из главных преимуществ команды перед группой заключается в синергическом эффекте, который присущ только командной работе. Символом синергизма служит формула « $2 + 2 = 5$ » (единое целое больше суммы его частей). Руководителя организации в большей степени интересует положительный эффект синергизма, то есть та ситуация, когда потенциал созданной команды управления будет больше, чем простая сумма потенциалов всех членов команды. Главное условие появления положительного синергического эффекта – грамотное построение процесса командообразования и системы стимулирования управленческой команды.

Система стимулирования управленческой команды может иметь следующий вид:

$$\text{ФОТ и К} = \text{K1} + \text{K2} + \text{K3} + \text{K4} + \text{K5} + \text{K6} + \text{K7} - \text{K8} + \text{КП}, \quad (1)$$

где ФОТ и К – фонд оплаты, стимулирования труда и компенсаций
(предприятия, подразделений, сотрудников);

K1 – постоянная часть оплаты труда;

K2 – переменная часть оплаты труда по измеряемым (твердым) критериям оценки деятельности;

K3 – переменная часть оплаты труда по неизмеряемым (мягким) критериям оценки деятельности;

K4 – проекты;

K5 – выслуга лет, рост качества жизни;

K6 – инициативы;

K7 – надбавки, персональные выплаты;

K8 – штрафы и санкции;

КП – компенсационный пакет дополнительных льгот.

Постоянная часть оплаты труда

- обеспечивает текущее функционирование, уровень выживаемости предприятия;
- обеспечивает относительную стабильность коллектива, гарантию оплаты труда сотрудников при выполнении предприятием минимального плана;
- стимулирует карьерный и должностной рост, устанавливает зависимость оплаты от рейтингов профессионала и менеджера, а также от установленных соотношений между фиксированной и переменной частями должностного оклада.

Переменная часть оплаты труда по измеряемым (твердым) критериям оценки деятельности

- стимулирует рост экономических и финансовых показателей предприятия и его подразделений;
- обеспечивает премирование сотрудников, результаты труда которых зависят от индивидуальных и других измеряемых критериев, в том числе результатов работы предприятия и его подразделений;
- поддерживается системой критериев (объем выручки, доход, прибыльность и т. д.) и соответствующими индивидуальными коэффициентами с учетом специфики должности, особенностей и потенциала сотрудников.

Переменная часть оплаты труда по неизмеряемым (мягким) критериям оценки деятельности

- обеспечивает выплаты всем или большинству сотрудников в случае выполнения оптимального плана предприятия;
- является доступной альтернативой существующей практике премирования, основанной на субъективизме (интуиции, настроении, предвзятом либо слишком лояльном отношении к сотрудникам и т. д.);
- позволяет осуществлять мягкое, цивилизованное депремирование в случае некачественного исполнения функциональных обязанностей;
- обеспечивает и поддерживает корпоративность на предприятии.

Компонента «Проекты»

- обеспечивает выплаты конкретным сотрудникам за участие в проектах, в работе временных целевых групп и т. д., а также стимулирует решение отдельных задач и разовых работ, выходящих за рамки основных обязанностей сотрудников;
- формирует фонд оплаты для привлеченных специалистов, экспертов, консультантов и т. д.

Компонента «Выслуга лет. Рост качества жизни»

- обеспечивает компенсационную политику предприятия по индексации уровня жизни персонала, конкурентные преимущества предприятия на рынке труда, функцию материального закрепления наиболее ценного, эффективного и перспективного персонала на основе установленных правил;
- вводится в соответствии с требованиями законодательства и в зависимости от кадровой политики, финансовых возможностей и традиций предприятия.

Компонента «Инициативы»

- обеспечивает дополнительные возможности стимулирования активности, заинтересованности и творчества сотрудников, как в рамках должностных обязанностей, так и вне таковых;
- обеспечивает выплаты по факту получения экономической эффективности от внесенных идей и предложений;
- способствует развитию предприятия.

Компонента «Надбавки. Персональные выплаты»

- обеспечивает учет индивидуальных профессиональных и личностных особенностей руководителей и сотрудников (совмещение временных и постоянных функций, применение специальных знаний, навыков и умений, например, умение работать на компьютере).

Компонента «Штрафы и санкции»

- играет профилактическую роль и обеспечивает предприятию компенсацию за нанесенные ему сотрудниками ущерб и потери (умышленные и неумышленные, прямые и косвенные и т. д.);
- определяется законодательством и соответствующими процедурами и правилами предприятия.

Компонента «Компенсационный пакет дополнительных льгот»

- обеспечивает руководителям и сотрудникам компенсации, предусмотренные законодательством Российской Федерации и возможностями предприятия, в том числе в зависимости от достигнутых предприятием результатов;

– обеспечивает обучение, развитие, социальную защиту и закрепление персонала, конкурентные преимущества на рынке труда.

Резервный фонд

– обеспечивает ежемесячное или ежеквартальное резервирование средств по компонентам К5 (выслуга, рост качества жизни), К6 (инициативы), КП (компенсационный пакет);

– является подстраховкой для предприятия в ситуациях форс-мажора, реорганизации и реструктуризации, слияния и ликвидации подразделений, планируемого сокращения и увеличения персонала.

А.Г. Гельман

Таганрогский институт управления и экономики

347920 Ростовская обл., г. Таганрог, ул. Петровская, д. 45

e-mail: Gelmann@mail.ru

Анализ конкурентной среды предприятия, действующего на рынке климатического оборудования

Разработка или совершенствование стратегии деятельности предприятия предполагает проведение анализа конкурентной среды, что позволяет менеджерам определить конкурентные позиции и выбрать программу действия. В связи с этим, цель данной работы – провести анализ конкурентной среды предприятия, действующего на рынке климатического оборудования Ростовской области. Объект исследования – конкурентная среда рынка климатического оборудования Ростовской области. Предмет – конкурентное позиционирование предприятия «Выбор климата» в рамках Ростовской области. Компания «Выбор климата» действует на рынке климатического оборудования с 2004 г., занимаясь оптовой, мелкооптовой торговлей (климатическая техника, расходные материалы для монтажа), розничной продажей бытовых сплит-систем, полупромышленных кондиционеров и систем отопления. Помимо этого, компания производит такие услуги, как разработка проекта, квалифицированный монтаж бытовых и полупромышленных кондиционеров и сервис (гарантийное и постгарантийное техническое обслуживание).

Анализ рынка климатического оборудования Ростовской области показал, что его стремительный рост привёл, в итоге, к усилению конкурентной борьбы. По объёму продаж систем, предназначенных для охлаждения и кондиционирования воздуха, Ростов-на-Дону входит в десятку лидеров по России, что можно связать с климатическим фактором. При этом в Ростовской области реализуется около 15 % (\$ 90-100 млн в год) от общего объёма климатического оборудования, присутствующего на российском рынке. Сейчас на ростовском рынке стабильно действуют около семи десятков климатических компаний. Сегментирование компании, действующих на рынке климатической техники Ростова-на-Дону, показало следующее положение дел. Во-первых, это инжиниринговые компании, которые имеющие собственную материально-техническую базу, лицензии и большой штат квалифицированных сотрудников (в области насчитывается таких фирм около восьми). Эти компании могут реализовать крупные проекты, в том числе, разработать концепцию инженерных систем, выполнить рабочий проект, провести согласования в госорганах экспертизы, произвести поставку, монтаж, пуско-наладку, гарантийное и послегарантийное обслуживание систем вентиляции и кондиционирования воздуха. Подобные корпоративные заказы на ростовском рынке составляют примерно треть от общего количества сделок. Во втором сегменте основную часть игроков составляют средние компании, способные произвести элементарные расчеты, поставку и монтаж силами своих сотрудников и собственным инструментом. Таких фирм насчитывается порядка пяти десятков. Они не берутся за широкомасштабные проекты. Их клиенты – физические лица, покупающие уже не первый свой кондиционер и, как правило, не самый бюджетный, а также малый бизнес (владельцы магазинов, кафе, небольшие предприятия) и бюджетные организации. На рынке ростовской области такие заказы составляют от 60% до 70% от общего количества продаж климатотехники. Большинство подобных покупателей приобретают недорогое оборудование, пренебрегая дополнительными функциями. В-третьих, выделяется самый многочисленный сегмент, включающий небольшие фирмы, которые предлагают бытовые кондиционеры и специализируются, в основном, на заказах частных лиц. Зачастую они не в состоянии обеспечить последующий монтаж и необходимое послегарантийное обслуживание своими силами. В летний сезон число таких поставщиков и установщиков увеличивается, поэтому оценить их количество на рынке не представляется возможным. В этом сегменте работают и «дикие бригады», возникающие в сезон под мелкие заказы. Их деятельность сводится к следующему: в сезон на оптовых складах под конкретный заказ закупается оборудование и основные деньги зарабатываются на монтаже. Саму технику они могут продавать даже «в убыток себе», но на монтаже зарабатывать больше других (таким образом, ими реализуется стратегия ценового демпинга).

Ситуационный анализ позволил сделать вывод о необходимости для компании «Выбор климата» разработки стратегии, предполагающей выход в наиболее перспективный первый сегмент Ростовского рынка климатического оборудования. Для успешного достижения поставленной перед компанией стратегической цели выделяется следующая система задач.

Во-первых, встаёт проблема разработки системы планирования мероприятий для создания благоприятного имиджа, т.к. хорошая деловая репутация поможет существенно расширить клиентскую базу. Для расширения клиентской базы и укрепления деловой репутации фирмы очень важен грамотный выбор каналов массовых коммуникаций (что указывает на необходимость совершенствования системы маркетинга и рекламы).

Во-вторых, одной из приоритетных задач для компании «Выбор климата», действующей на ростовском рынке климатического оборудования, в ближайшем будущем должно стать развитие комплекса сервисных услуг. Отметим, что расширение объёма работ по сервисному обслуживанию позволяет сгладить фактор сезонности, приносит дополнительную прибыль и повышает лояльность клиентов. Недостаточное внимание к вопросу сервиса не позволит компании работать с крупными клиентами, вытеснит ее в сужающийся сегмент рынка, где отсутствуют перспективы роста.

Кроме этого, по мере насыщения рынка будет происходить падение цен на бытовые кондиционеры. В результате на рынке останутся крупные компании, предлагающие полный комплекс услуг: проект – поставка оборудования – монтаж – сервисное обслуживание. Однако, эта ситуация может вызвать другую проблему: недостаток квалифицированных технических кадров. Поэтому компании «Выбор климата» уже сейчас нужно позаботиться о формировании команды квалифицированных специалистов, об эффективной системе мотивации персонала, о совершенствовании корпоративной культуры, позволяющей закрепить на предприятии высококлассных специалистов и блокировать возможность утечки профессионалов к конкурентам.

А.В. Гершкович

Национальный исследовательский университет

Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева

Инженерно-экономический институт

e-mail: gershkvichalina@rambler.ru

Обеспечение конкурентоспособности предприятий в современных условиях

В сложившейся рыночной ситуации многие предприятия теряют свои докризисные позиции [1]. В построенной на конкуренции экономике посредством кризиса происходит массовая селекция эффективных собственников [2]. Кризис накрывает тех, кто не умеет работать. Предприятия могут уменьшить текущие затраты, сэкономить на налогах, взять кредиты и т.п. Однако надо понимать, что невозможно продолжение функционирования в рамках прежней модели. Необходимо кардинально что-то менять. После второй волны кризиса, наше общество быстро придет до необходимой готовности принятия кардинальных изменений в обществе [3]. А сейчас пока сытые просто не видят грядущего голода.

Существуют новые методы и подходы, которые могут помочь предприятиям в сложившейся ситуации на рынке.

Существует несколько способов получения прибыли предприятиями: финансовая, посредническая и производственная деятельность. Первые два вида деятельности не производят ничего нового. По сути, финансовая деятельность представляет собой создание денег из денег. Именно банковская сфера и всевозможные кредиты влекут за собой экономический кризис [3]. Кредитная система – система долгов.

Упоминая посреднические услуги, необходимо помнить, что сегодня нет дефицита товаров, хорошо развита торговая сеть, а чтобы налаживать сбытовую сеть, необходимо для начала производить востребованную продукцию.

Производственная деятельность – совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных видов услуг [4].

В отечественной экономике явно преобладает добывающая промышленность, при этом недостаточно развиты инновационные отрасли. Для сравнения Япония не обладает природными ресурсами, однако в этой стране отлично развиты высокотехнологичные, наукоемкие отрасли [5]. Японская экономика опирается на интеллектуальный капитал. Следовательно, наша страна нуждается в инновациях.

Если в процессе реализации стратегии предприятия возникают альтернативные варианты решений, то выбор этих решений осуществляется по экономическим критериям.

Основным фактором или критерием успеха организации является ценность производимой продукции или оказываемой услуги. Именно от этого критерия зависит, как будут отзываться о фирме потребители: будут ли они говорить, что товар качественный и советовать его своим знакомым, или же будут недовольны качеством ввиду неудовлетворенности их потребностей.

Качество для потребителя – это не только отсутствие дефектов, отличные материалы и соответствие стандартам. Это в первую очередь удовлетворение потребностей покупателя.

В настоящий момент, как показала моя научно-исследовательская работа [6], потребители товаров стали более тщательно выбирать покупки. При выборе товара, они смотрят не только на цену, но и на качество материалов, функциональность изделия, его дизайн, дополнительные бонусы, креативные решения в данном продукте и также они уделяют внимание остальным мелочам, которые могут сыграть важную роль при принятии решения о покупке.

Проблема отечественных предприятий в данной позиции очевидна. По вышеперечисленным параметрам потребитель, скорее всего или даже наверняка, предпочтет продукцию зарубежного производителя даже, несмотря на более высокую цену, так как с его точки зрения она обладает более высокой ценностью.

Так как же сделать так, чтобы потребители нашей страны были горды за отечественную продукцию и приобретали её не только благодаря протекционистской политике государства?

Ответом на этот вопрос может стать инновационный путь развития, который опирается на результат труда. Результатом труда в данном случае является конкретное товарное предложение.

В экономике существует два подхода: толкающее производство (push) и тянущее производство (pull) [7]. Иначе говоря, push production (затратный метод) и pull production (доходный метод). Предприятия, следующие затратному методу, реализуют ту продукцию, которую в состоянии произвести, при этом объем производства определяется мощностью предприятия, цена рассчитывается из себестоимости. Сторонники данного типа производства утверждают, что чтобы увеличить прибыль достаточно снизить издержки [8], или, другими словами сделать производство бережливым. Данный тип производства стремится к ресурсосбережению и увеличению производительности. Во главу такого производства поставлены факторы производства, от которых в свою очередь зависит товар, при этом не учитываются потребности пользователей этого товара. А ведь клиент платит именно за удовлетворение своих потребностей, потребитель не отдаст деньги за тот товар, который не будет приводить его в восторг, предвосхищать его ожидания.

Предприятия, следующие доходному методу или ценностному подходу, производят только ту продукцию, которая реализуется, при этом объем производства должен совпадать с объемом потребления. Такие предприятия рост прибыли связывают с увеличением ценности товара, а не со снижением издержек [9]. Такие предприятия не пытаются сберечь ресурсы, наоборот, вовлекают их в экономический оборот. Во главе данного метода стоит объект производства, то есть товар, и лишь за тем факторы производства, которые подстраиваются под объем выпуска конкурентоспособной продукции. Для увеличения прибыли предприятие вынуждено постоянно учитывать меняющиеся факторы внешней среды, осуществляя мониторинг потребностей, анализ спроса, формируя информацию для принятия экономически выгодных решений.

Успех деятельности предприятия зависит от результата труда. Результатом труда является произведенная и успешно реализованная продукция с определенной степенью удовлетворения выявленных или предполагаемых потребностей потенциального покупателя. Прежде чем производить товар, необходимо убедиться, что он будет востребован. Для этого при проектировании нового товара нужно установить, какие характеристики изделия удовлетворяют выявленные потребности. Следует заметить, что в этой ситуации качеством оказывается именно то, за что потребитель может и хочет заплатить деньги.

Как же обеспечить продукцию качеством?

Существует уникальная методика, которая позволяет переводить требования, предпочтения и желания потребителя в характеристики и свойства продукта, который будет наилучшим способом удовлетворять эти требования и предпочтения. Эта концепция называется Quality Function Deployment (QFD) [10], на русском она звучит как структурирование или развертывание функций качества (СФК, РФК).

Структурирование функции качества (QFD) – общая концепция, которая обеспечивает средства для перевода потребительских требований в соответствующие технические требования на каждом этапе разработки изделия и его производства [10].

Как я уже говорила, данный подход обеспечит нашу продукцию качеством. Это обеспечивается тем, что мы учитываем в первую очередь требования потребителя, а не прихоть производителя. Именно потребитель должен диктовать условия, а производитель должен их отслеживать и удовлетворять. Чем быстрее производитель удовлетворяет требования потребителя, тем более качественным и ценным является продукт для потребителя, так как качество – это степень удовлетворения потребностей потребителя в определённые сроки.

В связи с этим необходимо не только произвести продукцию, которая будет удовлетворять потребителей, но ещё так организовать производство, что бы продукция быстро производилась и достигала потребителя. Именно в этом заключается успех предприятия.

Качество производства оценивается характером потребления: объем производства должен совпадать с объемом потребления, или скорость выпуска должна совпадать со скоростью реализации. Этот ценностный подход реализован в сочетании структурирования функций качества и Lean Production.

В заключение хочу отметить, что для успешного существования на рынке предприятия вынуждены выпускать качественную продукцию, то есть продукцию, которая имеет ценность для потребителя. По итогам моей научно-исследовательской работы, был также сделан вывод, что с одной стороны, метод СФК еще не стал господствующей идеологией для предприятий, ориентированных на покупателей, а с другой стороны, внедрение СФК – это необходимое условие формирования ценности и организации вытягивающего производства, ориентированного на рынок.

Литература

1. <http://www.glossary.ru/>
2. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Кризис>
3. Глущенко, В.В. Введение в кризисологию. Финансовая кризисология. Антикризисное управление / В.В. Глущенко.– М.: ИП В.В. Глущенко, 2008.
4. <http://www.trkodeks.ru/>
5. http://ru.wikipedia.org/wiki/Экономика_Японии
6. Гершкович, А.В. Использование инструментов *Lean Production* для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия: отчет по учебно-исследовательской работе / А.В. Гершкович.– Казань, 2010.
7. Деминг, Эдвард У. Новая экономика / У. Эдвард Деминг; [пер. с англ. Т. Гуреш].– М.: Эксмо, 2006.– 208 с.– Библиотека ЭКСПЕРТА ООО «Издательство «Эксмо», 2006.
8. http://www.livecrisis.ru/crisis_escape/news/news438.aspx
9. <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/smap.htm>
10. Сулливан, Лоренс П. Структурирование функции качества / Лоренс П. Сулливан (оригинал L.P. Sullivan «Quality Function Deployment».– 1986.– June.– P. 39-50.

М.В. Глаголевская

Таганрогский институт управления и экономики

347920 г. Таганрог, Ростовской обл., ул. Петровская, д. 45

e-mail: 57.rv@mail.ru

Основные направления совершенствования деятельности ООО ПКП «БАК» на основе результатов SWOT-анализа

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что методика SWOT-анализа является одной из популярных и применяется на стадии анализа внешней среды. SWOT-анализ позволяет выявить основные направления совершенствования деятельности предприятия. Методика SWOT-анализа предусматривает выбор экспертами показателей возможных слабых и сильных сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды. Знание сильных сторон позволяет эффективнее использовать возможности рынка и избегать его угроз, а понимание слабых сторон, позволяет вовремя выстроить их защиту, а также спланировать деятельность по их минимизации.

Объектом исследования является деятельность ООО ПКП «БАК». Цель данной работы – выявить основные направления совершенствования деятельности ООО ПКП «БАК» на основе результатов SWOT-анализа. Для реализации поставленной цели решались следующие задачи: рассмотреть особенности деятельности предприятия ООО ПКП «БАК», выявить его сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Предприятие ПКП «БАК» существует более десяти лет, и с самого основания работает на рынке пищевого машиностроения. Организационная структура предприятия включает в себя помимо аппарата управления производственный участок, отдел электроники, сервисный отдел и отдел административно-хозяйственной части.

Предприятие выпускает хлебопекарные печи люлечного типа (марка «Поиск 240»), расстойные шкафы (одноконтейнерные, двух-, трёх- и четырёхконтейнерные), контейнеры для готовой продукции и тестовых заготовок. Производство хлебопекарного оборудования происходит с нулевого этапа до полного завершения производственного цикла. Производство является по сути мелкосерийным, 4-6 печей в месяц и поэтому существует возможность выпускать оборудование в основном (около 70%) под заказ, поэтому продукция на складах не залеживается и реализация выпускаемой продукции происходит в течение одного – двух месяцев. В год производится и продаётся в среднем около 70 печей, 80 шкафов расстойных, 150 контейнеров тестовых заготовок и 40 контейнеров готовой продукции. Объемы продаж предприятия с каждым годом увеличиваются, с 2008 г. они увеличились на одну треть. Основными потребителями являются в большей мере аграрные районы, реже городские. Закупки производятся как частными предпринимателями, так и большими пекарнями и хлебозаводами. Это потребители всего Северного Кавказа, Ростовской области, Саратовской области, Волгоградской области, Архангельской области, Краснодарский и Ставропольский край. Специфика продукции этого предприятия такова, что потребители часто меняются, но есть и постоянные.

Для повышения конкурентоспособности предприятия и совершенствования существующей стратегии нами был произведён SWOT- анализ, который показал следующее:

- продукция предприятия реализуется на региональном рынке, где предприятие является лидером продаж;

- предприятие выпускает уникальную продукцию, используя специализированное оборудование и уникальные технологии, что обеспечивает высокие барьеры входа в отрасль и отсутствие серьёзных конкурентов.

Еще одним конкурентным преимуществом, предотвращающим появление новых конкурентов, является низкоценовая политика на производимое оборудование. Всё это обеспечивает достаточно стабильную позицию на рынке на протяжении уже более десяти лет. За это время предприятие приобрело хорошую репутацию у покупателей и установило стабильные связи с покупателями, также стабильные и взаимовыгодные связи с поставщиками. Персонал предприятия приобрёл уникальные знания и опыт, которые так же стали конкурентным преимуществом ООО ПКП «БАК».

Однако у предприятия можно выделить ряд слабых сторон в деятельности, в частности SWOT-анализ показал, что недостаточно четко разработана система мотивации персонала. В результате предприятие может потерять часть своих сотрудников, которые могут перейти на работу к конкуренту. В этом случае для предприятия ООО ПКП «БАК» наступает ряд негативных последствий. Во-первых, ООО ПКП «БАК» лишится части своих конкурентных преимуществ. Во-вторых, возможен рост числа конкурентов. В-третьих, возможна потеря части базы покупателей или поставщиков. Особенно опасно не обращать внимание на существующую проблему в рамках реальной угрозы для бизнеса в свете экономической нестабильности, роста цен на топливо, давления со стороны товаров-заменителей. Ещё одной слабой стороной является плохо развитая служба маркетинга, что не даёт возможности в полной мере развить систему сбыта и рекламную поддержку производимой продукции. В частности, у предприятия плохо проработан вариант использования Интернет-ресурса.

В результате проведённого анализа было выявлено, что в качестве перспективных могут рассматриваться следующие возможности: расширения номенклатуры товара, расширения сбытовой сети, возможность выхода на новые региональные рынки.

Всё это позволит предприятию увеличить объёмы продаж и повысит конкурентную устойчивость на современном российском рынке.

М.Ю. Григорьев

Таганрогский институт управления и экономики

347920 г. Таганрог, Ростовской обл., ул. Петровская, д. 45

e-mail: maksig_90@mail.ru

Разработка антикризисных мер на предприятии в рамках совершенствования процесса управления персоналом

Кризис – это закономерное явление в любой социально-экономической системе, поэтому антикризисные меры должны носить и тактический, и стратегический характер. Персонал является важным ресурсом в ходе преодоления кризисных процессов в организации. Известно, что формирование профессиональной команды сотрудников является одной из важных превентивных антикризисных мер. Однако при всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно создать универсальные методы и приёмы, т.к. каждая организация имеет свои индивидуальные особенности. В связи с этим, целью данной работы является совершенствование системы управления персоналом в условиях кризиса. Объектом исследования является деятельность ООО «Лемакс», предметом антикризисные меры управления персоналом в ООО «Лемакс».

Общество с ограниченной ответственностью «Лемакс» действует в г. Таганроге Ростовской области с 1992 г. Предприятие прошло путь развития от торговых лотков и киосков, до развитой розничной сети магазинов строительных материалов и создания производственных комплексов (организовано производство кирпича и бытовых газовых котлов). С учетом кризисной экономической ситуацией в стране, руководство предприятия для снижения издержек в процессе своей деятельности приняло следующие антикризисные меры в отношении персонала: повышена эффективность процессов в рамках СМК (Система менеджмента качества), в 2009 г. на предприятии успешно проведен надзорный аудит представителями Бюро Веритас Сертификейшен; внедряются принципы Бережливого производства (что особенно актуально в кризисный период); продолжается модернизация производства, ведётся работа по совершенствованию технологических процессов и унификации изделий. Однако кризисные процессы 2009-2010г. потребовали применения дополнительных антикризисных мер в процессе управления персоналом ООО «Лемакс». В результате были произведены следующие мероприятия. Сокращение штатов представляет собой самый быстрый и самый верный путь к снижению финансовых расходов. Однако менеджеры предприятия сделали ставку не на сокращение, а на оптимизацию. В связи с объявлением частичного простоя на кирпичном производстве, часть сотрудников была путем внутреннего перевода направлена в цех по производству бытового газового оборудования. Во-вторых, на предприятии была проведена аттестационная оценка персонала (основные критерии - это качество выполняемых работ, профессионализм, потенциал) и был проведен конкурс среди действующих мастеров и среди бригадиров. В результате были проанализированы существующие системы оплаты труда на предприятии, в первую очередь в тех подразделениях, в процессе производственной деятельности которых создается добавленная стоимость. Были включены новые показатели по оценкам показателей деятельности. Так, например, в цех по производству бытового газового оборудования был внедрен принцип: выпускаем только то, что заказывает рынок; гибкость в ассортименте.

В результате анализа объективных показателей в системе антикризисных мер можно сделать вывод, что система управления персонала, применяемая в «Лемакс», способствует поддержанию активности каждого сотрудника, развитию командного духа и чувства ответственности, обеспечивает приверженность персонала корпоративным ценностям. Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволит руководству предприятия сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала и обеспечить хорошую возможность для развития предприятия. Динамика макроэкономических факторов привела руководство «Лемакс» к реализации таких антикризисных мер в отношении персонала, как увольнение неэффективных работников, отпуск без сохранения заработной платы, заключение трудовых договоров по сезонным работам, перемещение сотрудников с кирпичного производства на котельное. Очевидно, что последняя мера стала возможной благодаря диверсификации производственной деятельности предприятия (которую можно считать антикризисной мерой стратегического характера).

Особенности протекания антикризисных процессов можно анализировать не только на основе статистических и экономических данных, но и на основе анализа результатов анкетирования. В связи с этим в мае 2010 г. нами в ООО «Лемакс» было проведено анкетирование сотрудников по вопросам антикризисной культуры персонала. На основе полученных данных можно более точно и индивидуализировано создать план действий антикризисного консультирования. Рассмотрим полученные результаты анкетирования. На основании ответов персонала можно сделать вывод, что предприятие уже сталкивалось с одним или несколькими кризисами. Руководство предприятия достаточно удачливо в своей сфере деятельности, которая часто подвержена кризисам. В связи с этим предприятию необходимо постоянно вести мониторинг среды, чтобы вовремя предпринять превентивные антикризисные меры. Каждый третий из опрошенных сотрудников считает, что кризис нельзя проконтролировать и оценить до того, как он уже прошел. Ещё каждый третий также ошибочно полагает, что по-настоящему невозможно оценить успех предприятия «Лемакс» в контроле кризиса. Ещё 40% считают, что телефонные службы предприятия не важны при оценке общественного мнения о самой организации. Можно считать неудовлетворительным тот факт, что 40% опрошенных сотрудников полагают, что единственной истинной проверкой того, насколько хорошо был преодолен кризис, является удовлетворение потребностей покупателя. В частности, с точки зрения антикризисного управления нужно считать неверным, что 100% опрошенного персонала указали, что взаимодействие предприятия со средствами информации совсем не влияет на то, как будут освещены в прессе кризисные процессы, происходящие на предприятии. К тому же 60 % опрошенных считают, что представителям компании не обязательно иметь при себе какие-нибудь документы, которые можно будет предоставить средствам информации в подтверждение фактов о компании и её позиции во время кризиса. Половина опрошенных считает приемлемым в большинстве случаев ответить репортеру: «Без комментариев».

Положительный момент состоит в том, что большинство сотрудников «Лемакс» указывают на то, что на предприятии составляется список слабых сторон предприятия, по которому систематически предпринимаются попытки предотвращения развития слабых сторон в причину кризиса. Согласно социологическому опросу, руководство предприятия поддерживает открытый обмен новыми идеями среди сотрудников; качество выпускаемой предприятием продукция находится на достаточно высоком уровне; а 80% опрошенных указывают, что на предприятии существует программа антикризисных мер. На основании ответов сотрудников «Лемакс» можно сделать вывод, что на предприятии делается больше, чем достаточно, чтобы предотвратить появление кризиса. Однако на предприятии существует и потенциал для дальнейшего развития, так как каждый третий сотрудник считает, что не каждый из сотрудников «Лемакс» следует процедурам антикризисного управления, установленным в организации.

Итак, несмотря на то, что анкетирование по кризисным проблемам сотрудников предприятия показало достаточно высокий уровень антикризисной устойчивости предприятия «Лемакс», сотрудникам предприятия требуется дополнительная подготовка в области антикризисного управления. Особенно очевидно непонимание почти половиной персонала важности работы со средствами массовой информацией, неверное восприятие образа клиентов и способов выстраивания взаимоотношений с сослуживцами в процессе функционирования предприятия в условиях кризиса.

Л.М. Даниленко, Е.А. Репина
Южный федеральный университет
344006 г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 105/42
e-mail: dekanat@econ.sfedu.ru

Особенности мотивации в России

В современном российском менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации на российских предприятиях - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятий и повлиять на экономику страны в целом.

В России имеют место определенные ценности и, следовательно, определенные ключи мотивации. Мотивирование отдельного работника может впоследствии привести к конфликтным ситуациям в коллективе. Поэтому важно учитывать то, что все модели мотивации в практике российского менеджмента должны учитывать внутри личностную культуру, семейное положение, социальную обстановку, политические факторы, российский менталитет, склонность к патриотизму, терпеливость и ряд других факторов [1].

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и т. д.

Отличительные особенности мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий других стран весьма существенны по многим параметрам.

Первой отличительной особенностью мотивации трудовых ресурсов в России является тот факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий Российской Федерации длительное время широко использовались в практической деятельности преимущественно единственная мотивационная модель «кнута и пряника», которая и сегодня не утратила своего применения [3].

Вторая отличительная особенность мотивации трудовых ресурсов состоит в том, что модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов, поэтому менеджеры высшего уровня управления четко соблюдали эти принципы (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).

Третья отличительная особенность состоит в том, что мотивационные системы способствуют не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняют тенденцию мотивирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

Четвертая отличительная особенность применения мотивационных систем заключается в том, что трудовой вклад, оценивается необъективно, формально, что приводит к равнодушию и незаинтересованности как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижает социальную и творческую активность.

Пятая отличительная особенность состоит в том, что мотивационные модели, действующие в России до недавнего времени полностью исключали возможности инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

Шестая отличительная особенность мотивационных систем России состоит в том, что социальное мотивирование трудовой деятельности работников часто осуществляется преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда

пользуются как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. [2]

Седьмая отличительная особенность мотивационных систем состоит в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных мотивов, так как в них в основном находят отражение мотивы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран.

Литература

1. Мильнер, Б.З. Теория организации: учеб. – 6-е изд., перераб. и доп. / Б.З. Мильнер.– М.: Инфра-М, 2007.– 797 с.
2. Величковский, Б.Т. Социальный стресс, трудовая мотивация и здоровье / Б.Т. Величковский // Российский медицинский журнал.– 2006.– № 6.– С. 8-14.
3. Шумейко, М.В. Специфика мотивации трудовой деятельности на современных российских предприятиях / М.В. Шумейко // Власть.– 2009.– № 3.– С. 48-51.

Л.Г. Дыгай

*Таганрогский институт управления и экономики
347920 г. Таганрог, Ростовской обл., ул. Петровская, д. 45
e-mail: aprikot2010@mail.ru*

Анализ факторов внешней среды деятельности хлебоприемного предприятия на примере ОАО «Неклиновское хлебоприемное предприятие»

Проблема анализа внешней среды предприятий хлебоперерабатывающей отрасли актуализируется в связи с кризисными явлениями в экономике, а также климатическими аномалиями, фиксируемыми в текущем году на территории России.

Анализ факторов внешней среды проводится для совершенствования стратегии деятельности предприятия и повышения его конкурентоспособности в условиях изменяющегося конкурентного окружения. В связи с этим, цель работы – проанализировать основные факторы внешней среды, которые способны влиять на деятельность хлебоприемного предприятия.

Объектом данного исследования является конкурентная среда хлебоприёмного предприятия ОАО «Неклиновское ХПП». Для реализации поставленной цели были сформулированы следующие задачи: описать специфику деятельности предприятия; оценить основные угрозы и возможности деятельности данного предприятия.

Предприятие имеет достаточно оснащенную материально-техническую базу для оказания услуг производителям (поставщикам сельхозпродукции) по приёмке, хранению и отгрузке зерновых и масличных культур, а также услуг по доведению их в процессе хранения до базисных кондиций: снижение влажности, очистка от вредителей, а также от механических и других сорных примесей, активное вентилирование с целью охлаждения. Услугами предприятия пользуются ежегодно в среднем около 200 клиентов из районов Ростовской области.

Деятельность ОАО «Неклиновское ХПП» связана с заготовкой зерновых и масличных культур, то есть объем реализации продукции, товаров и услуг предприятия напрямую зависит от объема производства продукции растениеводства, а также сезонностью работ. Так снижение урожайности пшеницы и соответственно валового сбора зерновых культур в 2009 г. по сравнению с 2008 г. отрицательно сказалось и на результатах финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Неклиновское ХПП»: объем производства продукции работ и услуг значительно сократился (в 2008 г. он составлял – 9 565 000 руб., в 2009 г. – 4 693 000 руб.).

Важнейшим фактором, способствующим усилению конкурентоспособности предприятия в современных условиях рыночной экономики является правильное, экономически обоснованное ведение ценовой политики. Так, в течение последних трёх лет ОАО «Неклиновское ХПП» сохраняет без изменения размер тарифов на оказываемые услуги для производителей – поставщиков сельхозпродукции, что весьма привлекательно для клиентов, при этом качество работ и услуг стабильно высокое.

Отрицательным фактором, влияющим на производственные процессы предприятия, является сезонность работ. Анализ хозяйственной деятельности показал, что интенсивность работы предприятия в течение года неодинакова, в начале календарного года она почти нулевая, а с июля по октябрь деятельность наиболее интенсивна. Поэтому именно к концу календарного года, несмотря на увеличение собственных затрат на выполнение работ по оказанию услуг, финансовое состояние вполне стабилизируется. Повышается платёжеспособность предприятия и укрепляется его конкурентоспособность. В связи со сложной экономической ситуацией в стране одной из угроз для ОАО «Неклиновское ХПП» является падение платежеспособного спроса населения. Так, по итогам работы за 9 месяцев 2010 года предприятием получен убыток в размере 3 497 000 руб. При этом по сравнению с аналогичным периодом прошлого года объем выручки от реализации продукции и выполненных работ и услуг сократился на 2,1 млн руб., а себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг возросла на 1,6 млн руб. На уменьшение выручки существенное значение оказало снижение спроса на выпускаемую продукцию собственного мукомольного производства на рынке зерна и продовольствия области и района. Отпускные цены на муку зависят от стоимости сырья – зерна пшеницы и находятся в прямо пропорциональной зависимости: цену реализации муки диктует рынок цен на зерно.

Непосредственными потребителями продукции мельзавода ОАО «Неклиновское ХПП» являются как юридические, так и физические лица - предприниматели и предприятия по производству хлебобулочных и макаронных изделий. Предприятие имеет постоянных партнёров не только в своем Неклиновском, но и Матвеево-Курганском, Куйбышевском и других районах Ростовской области. Основными конкурентами ОАО «Неклиновское ХПП» являются аналогичные предприятия отрасли из соседних районов (ОАО «Матвеево-Курганский элеватор», ОАО «Успенское ХПП», Таганрогский элеватор и др.). Так как продукция мукомольного производства ОАО «Неклиновское ХПП» отличается высоким качеством и пользуется спросом за пределами Ростовской области (Костромская область, Волгоградская и другие), то сегодня позиции ОАО «Неклиновское ХПП» можно рассматривать достаточно конкурентоспособные. Это позволяет рассматривать географическую диверсификацию в качестве способа дальнейшего повышения конкурентоспособности Неклиновского хлебоприемного предприятия.

Кроме указанного, чтобы выдержать конкуренцию на рынке зерна и продовольствия, предприятие должно всемерно снижать себестоимость производства мукомольной продукции: ремонт и технического обслуживания механизмов и оборудования собственными силами, перевод оборудования на более экономичное топливо – газообразное вместо дизельного, использование воды из собственной скважины вместо привозной, повышение эффективности работы имеющихся технологических линий. Таким образом, одной из перспективных стратегий предприятия является рационализация производства, позволяющая снизить себестоимость продукции за счет внутренних резервов.

И.В. Ежкова

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
тел.: (49234) 3-20-22, телеграфный адрес: Муром, Наука, факс: (49234) 2-28-85*

Себестоимость: особенности формирования в бухгалтерском и налоговом учете

Одной из наиболее важных и сложных проблем в экономике промышленности является проблема управления затратами и себестоимостью продукции. Актуальность вопроса обусловлена тем, что величина основных видов ресурсов, расходуемых на производство продукции, в значительной степени предопределяет величину прибыли, а соответственно и уровень рентабельности и эффективности производства. Повышение внимания к проблеме управления себестоимостью вызвано укреплением в условиях рыночных отношений самостоятельности и ответственности предприятий за результаты своей хозяйственной деятельности.

Себестоимость является одним из важнейших качественных показателей эффективности деятельности предприятия. Себестоимость выступает как основа определения прибыли и рентабельности при любых методах расчета этих показателей. В современных условиях снижение себестоимости продукции – основной фактор увеличения прибыли и повышения рентабельности хозяйственной деятельности предприятия. Однако для того чтобы добиться снижения себестоимости, необходимо знать ее структуру, состав и факторы ее изменения.

Понятие *себестоимость* всегда находилось под пристальным вниманием отечественной теории и практики, но в различных сферах это понятие может использоваться с различными оттенками.

В экономической науке под *себестоимостью* понимают денежное выражение текущих затрат предприятия на производство и реализацию продукции (работ, услуг). Себестоимость продукции является важнейшим качественным показателем, поскольку характеризует уровень использования ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия.

Определение себестоимости единицы продукции осуществляется в процессе калькулирования. Калькулирование представляет собой совокупность способов и приемов группировки затрат и определения себестоимости продукции (всего объема и отдельных ее видов).

В бухгалтерском учете понятие *себестоимость* используется преимущественно в теории. В законодательных актах встречается всего несколько упоминаний о себестоимости, не дающих ни представления о ней, ни информации о том, что включает в себя это понятие. Так, в ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации» упоминается о том, что отчет о прибылях и убытках должен содержать числовые показатели, в том числе о себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг (кроме коммерческих и управленческих расходов).

«Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ» также содержит упоминание о себестоимости. В «Положении...» указывается, что незавершенное производство в массовом и серийном производстве может отражаться в бухгалтерском балансе по фактической или нормативной (плановой) производственной себестоимости. Отгруженные товары, сданные работы и оказанные услуги отражаются в балансе по фактической (нормативной, плановой) полной себестоимости, в которую включаются также и затраты, связанные с реализацией продукции.

В ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов» присутствует понятие *фактической себестоимости* – в отношении фактических затрат на приобретение и изготовление материально-производственных запасов.

В соответствии с ПБУ 10/99 «Расходы организации» организация определяет себестоимость проданных товаров (продукции, работ, услуг) для целей формирования финансового результата от обычных видов деятельности. Себестоимость определяется на базе расходов по обычным видам деятельности, которые признаны в отчетном году, предыдущие отчетные периоды, а также переходящих расходов, которые имеют отношение к получению доходов в последующие отчетные периоды (с учетом корректировок, зависящих от особенностей производства продукции). При этом управленческие и коммерческие расходы могут признаваться в себестоимости продукции полностью в отчетном году в качестве расходов по обычным видам деятельности.

В ПБУ 10/99 содержится также важное указание на то, что правила учета затрат в разрезе статей и исчисления себестоимости продукции (работ, услуг) устанавливаются Методическими указаниями и отдельными нормативными актами по бухгалтерскому учету, но поскольку на настоящий момент такие указания и нормативные акты отсутствуют, ведение учета в части формирования себестоимости происходит исходя из сложившейся практики.

Таким образом, в Российском законодательстве по бухгалтерскому учету понятие *себестоимость* используется в следующих контекстах:

- в отношении фактических затрат на приобретение и изготовление товарно-материальных ценностей;

- в отношении затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

Для целей исчисления налога на прибыль в организации ведется учет доходов и расходов. При этом понятие себестоимости как показателя, принимающего участие в определении финансового результата, в налоговом законодательстве отсутствует. Глава 25 НК РФ закрепляет порядок учета и признания только расходов. Расходами признаются обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществленные (понесенные) налогоплательщиком. В силу сложившейся практики о формировании расходов организации, признаваемых в целях исчисления налога на прибыль, часто говорят как о налоговой себестоимости. Использование понятия *себестоимость* в практике налогового учета можно объяснить тем, что до вступления в силу главы 25 НК РФ действовало Положение «О составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли».

Таким образом, сегодня в Российском законодательстве, бухгалтерском и налоговом, отсутствует понятие себестоимости продукции. При этом если законодательство по бухгалтерскому учету содержит хотя бы разрозненные упоминания о ней, то налоговое законодательство вообще не оперирует данным понятием. Наиболее широко понятие себестоимости используется в экономической науке и в теории бухгалтерского учета.

Однако уход себестоимости из законодательства не означает потерю ее актуальности. Себестоимость продолжает оставаться важнейшим показателем. В повседневной деятельности предприятий формирование и результативное определение себестоимости продукции приобретает все возрастающую значимость и необходимость. Одной из важнейших задач системы управления предприятием становится создание эффективной системы учета и контроля затрат, призванной обеспечить процесс управления качественной информацией об издержках предприятия с целью выявления резервов их снижения. В системе управления затратами предприятия особое место отводится себестоимости продукции. При этом с переходом к современному состоянию рыночной системы хозяйствования понимание себестоимости и ее значения претерпевает определенные изменения, выводящие данный показатель на новый этап экономических отношений. Сегодня актуальной становится задача не просто исчисления фактической себестоимости продукции, а формирования таких данных о себестоимости, которые в современных условиях работы предприятия были бы полезны его менеджменту для принятия решений о возможностях управления себестоимостью. При этом в качестве целей управления себестоимостью называют ее стабилизацию во времени, оптимизацию структуры затрат, снижении издержек без ущерба качеству продукции и т. д.

Литература

1. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденное Приказом Минфина РФ от 29. 07. 1998 г. № 34н.
2. ПБУ 10/99 Расходы организации (утв. Приказом Минфина РФ от 6. 05. 1999 г. № 33н).
3. ПБУ 4/99 Бухгалтерская отчетность организации (утв. Приказом Минфина РФ от 06. 07. 1999 г. № 43н).
4. ПБУ 5/01 Учет материально-производственных запасов(утв. Приказом Минфина РФ от 09. 06. 2001 г. №44н)
5. Налоговый кодекс РФ (ч. 2) от 05. 08. 2000 г. № 117-ФЗ.

Маркетинг в лесной отрасли

Сегодня многие отечественные организации выходят на внешний рынок, начинают действовать в непривычной хозяйственной среде, где рыночные отношения достигли высокого уровня развития. Функционирование любой фирмы представляет собой деятельность, основанную на маркетинге. Однако, не овладев передовыми методами маркетинга, такие предприятия обречены на неудачи в конкурентной борьбе. Знания маркетинга позволяют необходимым образом организовать работу с потребителем, объективно оценить своих конкурентов, их силу и слабость, определить сравнительные преимущества в конкурентной борьбе, правильно выбрать сегмент, или “нишу” рынка, сферу хозяйственной деятельности [1].

Более конкретным является определение маркетинга как системы управления производственной и сбытовой деятельностью на основе комплексного анализа рынка, нацеленной на решение задач по успешной реализации продукции и получение на основании этого максимального дохода. Сбыт – всего лишь одна из многих функций маркетинга, причем зачастую не самая существенная. Это вовсе не означает, что усилия по сбыту и его стимулированию теряют свое значение. Речь скорее идет о том, что они становятся частью более масштабного комплекса маркетинга, т.е. подбора маркетинговых средств, которые необходимо гармонично увязать друг с другом, чтобы добиться максимального воздействия на рынок. Одним из направлений маркетинговой деятельности является стимулирование персонала с целью повышения результативности работы организации. В связи с этим в данной статье предложены мероприятия, позволяющие повысить эффективность работы кадров, а, следовательно, и использование всех ресурсов леса, что является стратегическим направлением и точкой роста нашей страны.

После принятия нового «Лесного кодекса» лесхозы разделились на две части – лесничества, финансируемые из бюджета, и хозяйственные структуры. Первые занимаются организацией лесопользования, контролем, надзором, охраной леса, вторые – борются за государственные и коммерческие заказы на проведение лесоустройства и лесовосстановления. Согласно законодательству заботы о восстановлении лесов возлагаются на непосредственных пользователей лесными угодьями. Лесничества являются главным звеном территориального управления лесами на местах. На них ложатся надзор и контроль деятельности пользователей, охрана лесов от браконьеров, древесных вредителей, пожаров. Они же выполняют работы по организации аукционов, обеспечению арендаторами требований договоров аренды и т. п.

Лесничества – это основной кадровый резерв российского лесного ведомства, организации, где сосредоточено основное количество квалифицированных, опытных и любящих свое дело лесных специалистов. Без использования кадрового потенциала и опыта работы лесничеств создать в России какую-либо эффективную систему охраны лесов и борьбы с правонарушениями в лесном секторе невозможно. Реформы уже привели к оттоку части наиболее квалифицированных кадров из системы лесничеств. Если эту тенденцию не удастся остановить – уже через несколько лет в государственных органах лесного хозяйства просто не останется специалистов, обладающих необходимыми знаниями и опытом для организации успешной борьбы с незаконными рубками и другими лесонарушениями [2].

Для того чтобы лесничество начало эффективно выполнять свои функции, в том числе в области борьбы с лесонарушениями необходимо принять следующие меры.

1. Люди, работающие в лесничествах, должны быть уверены, что они не будут неожиданно уволены. Необходимо, чтобы работники лесничеств знали, что необходимые реформы будут проводиться постепенно, с учетом реальной ситуации на местах, а то дело, которому они отдали большую часть своей жизни, не будет уничтожено ради неведомых «макроэкономических показателей». Кто-либо из высокопоставленных руководителей государства – лучше, если президент должен публично заверить работников леса на местах, что их труд государству нужен и, самое главное, будет нужен в дальнейшем. Это, конечно, не даст стопроцентного эффекта (из-за низкого авторитета власти), но это является необходимым первым шагом. Если этот шаг не будет сделан в ближайшие месяцы – государственные органы России просто

останутся без квалифицированных кадров, на которых можно будет опереться при проведении каких-либо реальных преобразований. А эти квалифицированные кадры из лесничеств, оставшись без работы и не имея в условиях лесных поселков легальной ее альтернативы, часто будут просто вынуждены пополнить ряды «нелегальных лесорубов. А уж как обмануть государство и уйти от ответственности за лесонарушения, никто не знает лучше, чем те, кто проработал годы или даже десятилетия на государственной лесной службе.

2. Компенсировать финансовые потери лесничеств, связанные с отсутствием ранее проводимых ими государственных расходов на ведение лесного хозяйства и охрану лесов. Отказ от выполнения коммерческих рубок силами лесничеств потребует увеличения государственных расходов на ведение лесного хозяйства. Целесообразно принятие специальной федеральной целевой программы, направленной на повышение продуктивности и экологических функций лесов, из которой могли бы финансироваться все эти дополнительные расходы.

3. Следует начать оптимизацию и разумное сокращение штата лесничеств. Этот шаг является абсолютно неизбежным, как бы грустно это не звучало для многих работников леса – при тех доходах, которые приносит стране лесное хозяйство и лесопользование, содержание столь крупной государственной лесной службы просто невозможно. Сокращение неизбежно, но одно должно проводиться в первую очередь за счет дебюрократизации, то есть сокращения бумаготворческих функций работников леса, а не за счет сокращения лесных работ. И оно ни в коем случае не должно быть быстрым и внезапным. Для постепенного сокращения штатов лесхозов даже не придется принимать специальных мер - оно и так происходит из-за нехватки молодых кадров и потери престижности работы в лесном хозяйстве (равно как и работы в государственных органах вообще); надо, чтобы происходящее сокращение не привело к потере дееспособности лесничеств и не происходило за счет потери наиболее квалифицированных специалистов.

4. Также необходимо активизировать работу лесничеств с местным населением. Четкое понимание местным населением того, что и конкретно является в лесу законным, а что нет, что могут сделать простые граждане для борьбы с лесонарушениями и какой может быть ответственность нарушителей, является важнейшим условием борьбы с воровством леса. Если эффективной работы с населением нет, то многие воспринимают лес как бесхозный и относятся к нему соответствующим образом. Лесничества были именно той структурой, которая непосредственно работала с населением во времена СССР, и до сих пор многие из них продолжают эту работу. Но сейчас работа лесничеств с населением ведется в основном благодаря энтузиазму их сотрудников, а не в силу какой-либо централизованной политики государства. Если работа лесничеств с населением станет обязательной и специально финансируемой задачей (в общем объеме финансирования лесного ведомства эти затраты составляют малую долю, не более нескольких процентов) – это может со временем привести к существенному снижению количества лесных правонарушений.

Потенциал рассматриваемого сектора экономики нашей страны огромен. Воссоздание лесного сектора в том объеме, который реален, выгоден для России в долгосрочной перспективе с точки зрения обеспечения устойчивого развития за счет разумной эксплуатации возобновляемых природных ресурсов, возможно только в случае экономического оживления населения и работников лесного хозяйства всех регионов страны.

Литература

1. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учеб. для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общей ред. Г.Л. Багиева. – М.: Экономика, 2006.– 340 с.
2. Моисеев, Н.А. Лесной сектор и лесное хозяйство: проблемы и альтернативы их решения / Н.А. Моисеев // Лесное хозяйство.– 2009.– № 1.– С. 5-10.

Стратегическое управление предприятием: роскошь или средство достижения цели?

Сегодня многие руководители пришли к выводу, что стратегический менеджмент для них является не роскошью, без которой можно обойтись, а реальным средством достижения поставленных целей, позволяющим сделать компанию еще более успешной, обеспечить получение новых прибылей и увеличить ее стоимость. Однако на практике даже тщательно разработанная система стратегического управления во многих случаях не дает ожидаемого эффекта и, более того, требует неоправданно высоких ресурсозатрат (человеческих, временных, финансовых и т. д.).

Для ответа на вопрос «Почему?» одни обращаются к консультантам, другие пытаются почерпнуть нужную информацию из книг, третьи действуют интуитивно. По-моему мнению, основополагающими являются следующие утверждения.

При разработке стратегии необходимо помнить, что она должна быть согласована внутри компании. То есть добиваться следует в первую очередь не обеспечения абсолютной правильности намеченного пути, а того, чтобы разработанная стратегия была обязательно согласована с менеджерами компании, которые потом будут ее реализовывать. Это утверждение кажется на первый взгляд парадоксальным, но, тем не менее, доказывается практикой.

При обращении к консультантам нужно четко представлять себе тот объем услуг, который они могут предложить. Одна из распространенных ошибок заключается в том, что от консультантов ждут готовых решений. Но это неправильно. Стратегию компания должна сформулировать сама, а приглашенные консультанты помогут разработать методы ее реализации, не более того.

Еще одна проблема возникает при обращении к литературным источникам. Если сравнить два любых учебника по финансам и экономике, то выяснится, что 80% информации в них совпадает. Что же касается исследований по стратегии, здесь ситуация прямо противоположная – почти одинаковых по содержанию книг не существует. Дело в том, что стратегическое управление — это, с одной стороны, одна из самых слабоструктурированных областей менеджмента, а с другой — мощный инструмент, которым еще нужно научиться пользоваться. Единственное, чем похожи книги по стратегическому управлению, так это, пожалуй, трактовкой стратегического анализа. Практически в любой книге по стратегическому менеджменту рассказывается о большом количестве матриц, предназначенных для стратегического анализа и выработки стратегии. При этом на практике (речь идет о российском опыте) никто эти матрицы (за исключением, может быть, двух-трех) не применяет.

Часто руководители предприятий (особенно небольших) задают вопрос: «А когда (начиная с какого момента?) компании нужно начинать заниматься стратегическим управлением?» Ответ очень прост. Конечно же, с самого начала, учитывая только, что небольшое частное предприятие и крупное промышленное предприятие должны применять инструмент стратегического управления в разных объемах. В противном случае маленькая компания так и не вырастет либо превратится в здорового неуправляемого монстра, но даже если компания большая, это, к сожалению, вовсе не означает, что в ней серьезно относятся к стратегическому менеджменту и активно занимаются его внедрением и использованием.

По мере роста организации менеджеры вынуждены уделять все большее внимание не только дальнейшему развитию бизнеса, но и (если компания хочет быть успешной) совершенствованию системы управления. Здесь, кстати, нужно отметить, что отставание развития системы управления от темпов роста самого бизнеса является довольно распространенной проблемой многих быстрорастущих компаний. Получается, что, чем скорее растет компания, тем быстрее бизнес "убегает" от системы управления. Иногда это приводит к "летальным" последствиям для самого бизнеса. Нужно отметить, что все более значимую роль в меняющихся условиях начинает играть человеческий фактор. Оперативная деятельность понятнее и проще. Осуществить же стратегически эффективные изменения в рамках текущей

деятельности компании практически невозможно, поэтому в большинстве случаев руководители пытаются ограничиться локальными изменениями, тратя на оперативную деятельность существенно больше времени и усилий, чем на стратегическую.

В Америке были проведены исследования с целью определения взаимосвязи между результатами деятельности компании и методами обеспечения ее роста. Часть компаний, участвовавших в исследовании, применяла в своей практике методы систематического стратегического планирования, другие действовали интуитивно. Основные результаты данного исследования оказались следующими:

- субъективные оценки результатов, данные руководителями планирующих и не планирующих компаний, существенно не различались;
- по всем важнейшим финансовым критериям результаты у планирующих фирм были значительно лучше, чем у не планирующих.

Таким образом, однозначного ответа на вопрос, нужно ли заниматься стратегическим менеджментом в целом и стратегическим планированием в частности, нет. Сам процесс разработки стратегии может быть полезен хотя бы с точки зрения оценки профессиональных возможностей персонала, в нем участвующего. Директор одной компании, рассказывая о разработке стратегии на следующий год, обратил мое внимание на то, что состав его менеджеров обновился на 30 %, объяснив этот факт тем, что расстаться пришлось с теми, кто не хотел стратегически мыслить. Он произнес эту фразу с улыбкой, но, как говорится, в каждой шутке есть доля правды. Иными словами, директор осознал, что добиться серьезных успехов в бизнесе ему удастся только с профессиональной командой, которую придется создавать заново. Эта команда должна иметь общее видение будущего бизнеса и путей реализации задуманного.

Литература

1. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
2. Бондаренко, Т. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Т.В. Бондаренко. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 2005. – 100 с.
3. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М.: Финпресс, 2003. – 192 с.

В.В. Инкина

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
e-mail: oid@mivlgu.ru*

К вопросу о корпоративной благотворительности

Начиная с экономических реформ рыночного в 1990-е гг., повлекших за собой формирование частных капиталов и огромное расслоение населения на «богатых» и «бедных», и по настоящее время была и остается актуальной тема благотворительности в России. Согласно закону РФ от 11 августа 1995 г. № 5-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», основными характеристиками понятия *благотворительность* являются добровольный и безвозмездный характер помощи, оказываемой нуждающимся гражданам и организациям частными или юридическими лицами в форме передачи денежных средств или имущества, выполнения работ, предоставления услуг.

Одним из основных субъектов благотворительной деятельности наряду с частными лицами, НКО и другими представителями бизнес-сообщества, являются корпорации. Крупные корпорации являются главными донорами корпоративной благотворительности в России: так, по оценкам «САФ Россия», в течение 2000-х гг. общий бюджет социальной нагрузки компаний составлял примерно 1,5 млрд долл. в год [1]. В 2007 г. 40 ведущих компаний России потратили на благотворительные цели 13,6 млрд руб. [2].

Изучение материалов, касающихся феномена корпоративной благотворительности в современной России, позволяет выделить ряд отличительных черт и проблемных аспектов в реализации корпоративной благотворительности.

1. *Связь корпоративной благотворительности и корпоративной социальной ответственности.* Укрепление российского бизнеса, освоение им международных стандартов деловой этики заложило основы для распространения в бизнес-сообществе концепции социальной ответственности. В связи с этим в последние годы корпоративная благотворительность (КБ) рассматривается большинством российских компаний как составная часть программ в области «корпоративной социальной ответственности» (КСО). Многие компании сегодня разрабатывают политику и стандарты корпоративной благотворительности, учреждают специальные фонды, осуществляют долгосрочные программы социальных инвестиций в местные сообщества. Всё больше компаний наряду с корпоративной отчетностью по результатам деятельности за год в рамках раздела «Социальная отчетность» включают отчеты о направлениях и результатах благотворительной деятельности.

2. *Сложный характер мотивации.* Существует множество причин, заставляющих и стимулирующих большой бизнес участвовать в благотворительной деятельности. Во-первых, личные мотивы руководителей компании (собственников, топ-менеджеров) – искреннее желание помочь нуждающимся, определяемое религиозными и морально-нравственными ценностями и установками: милосердие, альтруизм, сострадание, жертвенность и богобоязнь. В этом случае даритель испытывает удовлетворение от помощи ближнему (эффект так называемого «теплого свечения»). Такой мотив достоин похвалы, однако следует заметить, что в случае, когда помощь оказывается владельцами малого (индивидуального или семейного) бизнеса или руководителями корпорации, которые распоряжаются собственными средствами, то речь идет о частной благотворительности. Если же речь идет о крупной компании, владельцем которой являются сторонние акционеры, то не санкционируемый собственником альтруизм менеджеров создает конфликт интересов и наносит ущерб коммерческим интересам бизнеса, поскольку средства для реализации программы благотворительной помощи выделяются из прибыли компании. Во-вторых, мотивы лежат в сфере корпоративных интересов («прагматическая благотворительность», «стратегическая филантропия»): благотворительность является необходимым элементом бизнес-стратегии (маркетинговой, репутационной) корпорации и способствует достижению ее коммерческих и финансовых целей. Различного рода благотворительные программы, особенно освещенные в СМИ, делая положительным имидж компании, расширяют спрос на производимую продукцию, способствуют продвижению на рынок брэнда компании, позволяя закрепиться на внутреннем и / или внешнем рынке, улучшает социальную, экологическую, политическую и институциональную среду обитания, гарантируя рост эффективности в ближайшей или отдаленной перспективе. Как показывает практика, в большинстве случаев корпоративной благотворительностью российских компаний движет экономический расчет, поэтому социальные цели компании служат средством для достижения коммерческого успеха. Ключевыми индикаторами бизнес-эффекта в данном случае являются доход с инвестиций (ROI), доход с активов (ROA), доход с продаж (ROS), чистая прибыль и др. В-третьих, одним из основных стимулов КБ является достижение компромисса с властями различных уровней.

Данный мотив связан с проблемой давления органов власти на представителей бизнеса, заставляющих их участвовать в социальных инициативах местного и федерального уровня («государственный рэкет»): так, в 2006 г., согласно исследованию Ассоциации менеджеров России, 79 % опрошенных представителей бизнеса заявляли, что именно давление властей служит главным стимулом социальной ответственности, примерно 20 % высших руководителей при выборе объекта для поддержки ориентируются на приоритеты местной власти [3]. В результате получается, что ведущим источником спроса на КБ являются органы власти, а общество играет более скромную роль.

3. *Основные направления и объекты помощи.* Российская специфика накладывает отпечаток на направления и характер отбора объектов помощи. Благотворительная деятельность чаще всего концентрируется в том регионе, где находятся производственный потенциал или осуществляется сбыт продукции (услуг) компании. Спектр проблем, в решении которых компании принимают участие на территориях присутствия, очень широк. Внутренние благотворительные программы компаний направлены на поддержку своих работников (оказание материальной помощи, предоставление беспроцентных ссуд, бесплатных путевок и т. п.). Основные направления, по которым бизнес-структуры видят необходимость своей внешней благотворительной активности, – целевая поддержка социально-незащищенных групп населения, конкретные “узкие” места в социальной сфере каждого региона, а также поддержка сферы образования и здравоохранения. Однако в большинстве случаев средства направляются в проблемные области, привлекающие внимание общественности: дети-сироты, инвалиды, пенсионеры, ветераны, малоимущие и спорт. Основной формой благотворительной помощи (свыше 80 % случаев) является прямая финансовая помощь получателю: оплата счетов, именные стипендии и гранты, призы, материальная помощь на проведение операции и пр., а также гуманитарная помощь (продукты, одежда, игрушки, инвалидные коляски и т. д.). Для эффективной организации благотворительной деятельности корпорации создают новые или используют существующие подразделения, ответственные за внутренние корпоративные благотворительные программы, для реализации внешних долгосрочных системных проектов учреждают собственный или объединенные фонды. Среди недостатков организации КД, отмеченных экспертом САФ Ю. Юдиной, является бессистемность, разовый характер, но существенный PR-бюджет, одной из причин этого является недопонимание руководителями компаний необходимости планирования социальных проектов; по оценкам «Форума доноров», около 80 % компаний хотя бы раз в год занимаются в той или иной степени благотворительностью, но только около 200 имеют специальную программу [3].

4. *Основные препятствия.* Существует ряд препятствий субъективного и объективного характера, снижающих эффективность благотворительной деятельности бизнеса в России. Во-первых, часто выбор объектов помощи и объема выделенных средств на некоммерческие цели зависит от субъективных предпочтений первых лиц компании, в результате объектом помощи может быть избран не тот, кто в ней реально нуждается. Во-вторых, институциональные особенности регулирования КБ: несовершенство соответствующей законодательной базы, отсутствие необходимых правовых норм в законах федерального и регионального уровня, в том числе отсутствие налоговых льгот для компаний, занимающихся благотворительностью; существующий порядок налогообложения “съедает” значительную часть средств представителей и получателей благотворительной помощи; избыточный бюрократизм, сложность процедур и их финансового оформления такой деятельности. В-третьих, в кризисном 2008 г. из-за недостатка у значительной части бизнес-структур денежных средств первыми сократились благотворительные бюджеты – в 2 раза по сравнению с 2007 г. [4].

Выводы. Практика показывает, что, несмотря на существующие ошибки и трудности, благотворительная деятельность становится важной частью стратегического корпоративного развития и это дает основания сделать вывод о том, что корпоративная благотворительная деятельность в России будет расширяться. Для этого необходимы устойчивые партнерские взаимоотношения власти и бизнеса на всех уровнях: со стороны федеральных и местных органов власти – создание для бизнес-сообщества благоприятного налогового и инвестиционного климата; со стороны бизнеса – поиск баланса между собственными интересами и интересами общества.

Литература

1. Коммерсант.– 2005. – 28 сентября; Бизнес и общество. – 2004. – № 4 (41).
2. Итоги исследования корпоративной благотворительности от «Ведомостей».– Режим доступа: <http://www.infoblago.ru/events/theme/article.wbp>
3. Григорьева, Е. Путин направил бизнесменов на переработку / Е. Григорьева // Известия.– 2007.– 7 дек.– Режим доступа: <http://www.izvestia.ru>
4. Бюджеты иссякли // Режим доступа: www.csrjournal.com/lib/networkoverview/1958....html

В.М. Катков

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
тел.: 77-1-01, e-mail: oid@mivlgu.ru*

Как усилить мотивацию труда работников предприятия

Исследования, проведенные на 18-ти предприятиях региона, показали, что руководящий состав предприятий слабо использует мотивационные механизмы. На вопрос, выполняет ли заработная плата стимулирующую функцию, 73 % опрошенных ответили «нет» или затруднились с ответом.

Психологический подход в рамках теории деятельности выделяет несколько основных психологических типов работников. Классификация, предложенная В.И. Герчиковым, включает пять типов мотивации: инструментальный (Ин.), профессиональный (Пр.), патриотический (Пат.), хозяйский тип (Хоз.) и люмпенизированный (Люмп.).

Большинство людей сочетают в себе все типы проявлений, но почти всегда имеется преобладающий тип. Таким образом, каждый человек характеризуется *мотивационным профилем*, показывающим, в какой степени в этом типе присутствует каждый мотивационный тип.

Кроме того, мотивационные типы можно разделить на два класса:

- класс *избегательной мотивации* (человек стремится избегать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- класс *достижительной мотивации* (человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Обобщенная классификация работников по преобладающим проявлениям дает возможность планирования мотивационной стратегии и разработки системы стимулирования всех основных типов поведения человека, существенных для предприятия.

Для сбора информации с целью определения мотивационного профиля персонала на ОАО «Муромский завод радиоизмерительных приборов» использовалась специальная анкета. В анкете сформулированы 18 вопросов, на каждый из которых даны несколько ответов (чаще всего – 6).

В опросе участвовали работники двенадцати отделов и семи цехов, а также отдельно руководители среднего звена (начальники цехов и отделов) и руководители высшего звена управления. В общей сложности опрошено 223 респондентов.

Мотивационный профиль разных отделов различается так же, как различается мотивационный профиль каждого работника внутри отдела. Мотивационные типы имеют различное влияние на эффективность работы предприятия. Так, например, человек, обладающий люмпенизированным типом, относящийся к избежательному классу мотивации, скорее, будет оказывать отрицательное влияние на эффективность работы своего подразделения. Этот человек обладает низкой квалификацией и не стремится ее повысить, отличается низкой активностью и выступает против активности других, у него низкий уровень ответственности, которую он стремится переложить на других, и стремится к минимизации усилий.

Человек с инструментальным типом, хотя и относится к достижительному классу мотивации, но главное, что интересует человека инструментального типа – это заработок, ко всему остальному такой работник относится с равнодушием. Цели предприятия, подразделения и такого работника расходятся, их интересы редко когда совпадают. Другое дело – профессиональный тип достижительного класса мотивации, для человека такого типа главное – профессиональное признание. Человека достижительного класса интересует, прежде всего, сама работа, такой сотрудник не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них ни платили, его интересуют трудные задания и возможность самовыражения, он ориентируется на внутреннюю самую мощную мотивацию.

В основе личностных проявлений в деятельности человека с патриотическим мотивационным типом лежат ценности деятельности. Такому человеку необходима идея, которая им будет двигать. В рамках деятельности патриотическое самоопределение проявляется как действие, направленное на развитие предприятия. При возникновении или прогнозировании затруднений

и проблем в деятельности работник с патриотической ориентацией активизирует анализ причин и ищет оптимальные пути выхода из затруднений.

Таким образом, патриотический акцент сосредоточен на непрерывном совершенствовании деятельности за счет коррекции нормативной базы, но не на основе своих потребностей, а на основе согласованных ценностей деятельности. Для такого работника важно общественное признание участия в успехе, а главная награда – всеобщее признание незаменимости на предприятии.

Главной особенностью хозяйского типа является высокое честолюбие, такой работник добровольно принимает на себя ответственность, характеризуется обостренным требованием свободы действий, не терпит контроля. Главным мотивирующим фактором для него является успех.

Таким образом, желательными мотивационными типами для предприятия являются профессиональный, патриотический и хозяйский, значительно менее желательным – инструментальный и нежелательным – люмпенизированный.

Исследование показывает, что самым распространенным мотивационным типом работников отделов является инструментальный, он присутствует у 44 % работников; вторым по охвату является профессиональный тип, зафиксированный у 29 % работников; третий – люмпенизированный тип – охватывающий 17 % работников; патриотический – 8 % и хозяйский – 2 %. Нежелательными мотивационными типами охвачено свыше половины работников – 61 %.

Представляет интерес сравнение мотивационных профилей работников предприятия с профилями руководителей среднего и высшего звена управления (см. табл.). У работников предприятия в целом преобладает инструментальный тип мотивации труда, выявленный у 46 % работающих, и 15 % – люмпенизированный. В общем сумма нежелательных типов мотивации составляет 61 %.

Таблица

Представительские группы	Доля персонала (в %) с преобладанием данного мотивационного типа				
	Ин.	Пр.	Пат.	Хоз.	Люмп.
Работники предприятия	46	26	10	3	15
Руководители среднего звена управления	29	33	24	14	0
Руководители высшего звена управления	20	13	47	20	0

У руководителей среднего звена управления преобладающим является профессиональный стиль мотивации труда, который выявлен у 33 % руководителей. В целом желаемые мотивационные типы более чем в два раза превышают инструментальный – 71 и 29 % соответственно.

У руководителей высшего звена управления преобладающим является патриотический стиль управления, который составляет 47 %. Желательные типы мотивации охватывают 80 % руководителей, а нежелательный – 20 %. Мотивационный профиль руководителей высшего звена может служить образцом для всех других работников.

Л.В. Майорова

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
e-mail: Oid@Mivlgu.ru*

Экономическая безопасность и эффективность антикризисного управления предприятием

Для управления предприятием в условиях неопределенности внешней среды первостепенное значение приобретает мониторинг деятельности предприятия с целью своевременного диагностирования причин ухудшения финансового состояния и определения путей восстановления, обеспечения рентабельного производства, экономического роста и развития.

Своевременная диагностика состояния предприятия – первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

Для выявления причин кризиса необходимо дать оценку внешних факторов, к которым относятся следующие:

- анализ макросреды, в котором выделяют политическое окружение, экономическую составляющую, социальную сферу, технологическое окружение;
- анализ конкурентной среды (покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные конкуренты, товары-заменители).

Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование реального состояния предприятия и разработать будущую стратегию по следующим элементам:

- эффективность текущей стратегии анализируется по месту предприятия среди конкурентов, группам потребителей, на которые ориентируется предприятие, а также по мероприятиям в области маркетинга, финансов, кадров;
- сила и слабость предприятия, возможные угрозы определяются при помощи SWOT-анализа; при этом в качестве сильных сторон выделяют навык, опыт работы, достижения (лучший товар, обслуживание, узнаваемость торговой марки); данный элемент может быть использован в качестве основы антикризисной стратегии;
- конкурентоспособность цен и издержек предприятия определяется при соотношении с ценами и затратами конкурентов;
- оценка прочности конкурентной позиции предприятия дается по таким показателям как качество товара, продолжительность товарного цикла, финансовое положение, технологические возможности предприятия;
- выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии, основывается на изучении результатов по состоянию предприятия на момент кризиса и определение задач.

Проведем оценку потенциальных угроз экономической безопасности ООО «Макаров и компания», состоящего из сети продовольственных магазинов самообслуживания.

Опираясь на теорию Майкла Портера, проанализируем следующие компоненты, влияющие на деятельность организации: наличие конкурентов, угрозы появления новых конкурентов, зависимость от поставщиков и покупателей, угроза появления товаров или услуг-заменителей.

Появление нового конкурента (открытие магазина подобного формата) вполне реально. Одним из способов защиты в этом направлении будет заключение большего количества дистрибьюторских соглашений с производителями и оптовыми поставщиками, что позволит создать ценовой запас перед конкурентами и стабильные поставки продуктов.

Магазины рассматриваемого предприятия слабо зависят от поставщиков, так как достаточно изучено их предложение, налажены связи. По каждой группе товаров имеется несколько поставщиков, поэтому можно выбирать более выгодные предложения, переходя от одного поставщика к другому.

Низкие цены, разнообразные акции, богатый ассортимент продуктов, высокое качество обслуживания позволяет предприятию иметь конкурентное преимущество при работе с покупателями.

Для исследуемого предприятия пока не наблюдается угрозы появления заменителей услуг, так как магазин самообслуживания сегодня – это один из современных способов продажи продуктов питания.

Оценивая потенциальные угрозы, можно предложить наиболее общие направления обеспечения экономической безопасности предприятия:

- создание брэнда компании, отличающего ее от множества подобных организаций;
- разработка и внедрение программы торговых скидок и льгот для покупателей;
- предложение новой продукции;
- развитие отношений с существующими клиентами на основе обратной связи;
- страхование с целью минимизации рисков хозяйственной деятельности;
- экспресс-анализ конкурентного окружения;
- работа напрямую с производителями товаров;
- повышение кадрового потенциала.

Таким образом, антикризисное управление позволяет предотвращать и снижать риск возникновения кризиса, сглаживать и быстро ликвидировать отрицательные последствия кризиса. Для того чтобы быть эффективным, антикризисное управление должно учитывать следующие аспекты:

- раннее обнаружение сигналов о возможном кризисе и принятие соответствующих мер по его устранению;
- локализация кризиса внутри организации без ущерба для акционеров;
- продолжение деловой активности, выполнение функций и обязательств предприятия;
- учет приобретенного опыта, изменение организационной политики и процедур в результате кризиса;
- улучшение репутации организации в результате эффективного поведения во время кризиса;
- достаточность организационных и финансовых ресурсов для преодоления кризиса;
- процесс принятия решений характеризуется четкостью и точностью, основан на достоверной информации.

Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации и позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами.

Определим основные факторы эффективного антикризисного управления:

- профессионализм управляющего персонала и его специальная подготовка;
- методология разработки рискованных управленческих решений;
- научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
- корпоративность, то есть понимание и принятие всеми работниками целей организации, интеграция деловых, социально-психологических и организационных отношений;
- оперативность и гибкость управления;
- качество антикризисных программ;
- человеческий фактор (наличие команды, способной согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления);
- система мониторинга кризисных ситуаций, представляющая собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса, необходимой для его своевременного обнаружения и распознавания.

Таким образом, в основе антикризисного управления должно лежать управление на базе постоянного мониторинга деятельности организации с целью выявления потенциальных угроз его экономической безопасности, предотвращению кризисных явлений, смягчения их влияния на результаты деятельности предприятия. Основной целью «кризис-менеджмента» должно стать обеспечение в течение длительного периода конкурентоспособности предприятия, которая позволит получать достаточно денежных средств для сохранения надежной финансовой устойчивости, оплаты обязательств и дальнейшего развития.

Литература

1. Демчук, О.Н. Антикризисное управление: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М.: Флинта, МПСИ, 2009.
2. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: учеб. пособие для вузов / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и К°, 2005.

В.Д. Митрофанов

Таганрогский институт управления и экономики

347920 г. Таганрог, Ростовской обл., ул. Петровская. д. 45

e-mail: traiks@mail.ru

**Специфика формирования и реализации
российскими предприятиями
стратегии внешнеэкономической деятельности
в условиях международного финансового кризиса**

Проблема выхода на международные рынки российских предприятий актуализируется в случае насыщения внутреннего рынка, когда усиливается внутренняя конкурентная борьба, реальный совокупный объем продаж по отрасли достигает своего потенциального максимума, а рекламная и маркетинговая деятельность уже не стимулирует рост продаж, а лишь стабилизирует его (не даёт снижаться). В этой ситуации выход на международный рынок является одним из действенных способов повышения конкурентоспособности фирмы, реализуемый в форме географической диверсификации. Однако в настоящий момент на международном рынке наблюдается сложное экономическое положение, вызванное нестабильностью на финансовых рынках, которая спровоцировала спад производства и замедление темпов экономического роста. В связи с этим возрастает актуальность ответов на следующий вопрос: каким образом мировой финансовый кризис повлияет на решение компаний разработки внешнеэкономической стратегии.

В связи с выше отмеченным, цель работы – рассмотреть специфику формирования и реализации российскими предприятиями стратегии внешнеэкономической деятельности в условиях международного кризиса. Остановимся на основных тенденциях внешней среды и возможных неблагоприятных условиях, возникающих в период международного кризиса. Нужно отметить, что в настоящий момент на мировом, национальном, региональном, отраслевом, корпоративном уровнях предпринимаются попытки по нейтрализации негативных последствий мирового финансового кризиса. Однако на всех этих уровнях используются меры и предпринимаются решения, которые частично явились причинами сложившейся ситуации (то есть которые постепенно и привели к кризису). Поэтому упор на поддержку банковской системы и стимулирование потребления если и даст в краткосрочной перспективе положительный результат (для отдельных элементов системы, а не для всей системы), то это ненадолго. В связи с ухудшением финансово-экономического положения на предприятиях, обострившегося в связи с проявлением воздействий негативных тенденций мирового финансового кризиса, многие компании начинают снижать свои расходы. В снижении расходов руководство компаний видит один из главных рецептов выживания в период кризиса. Однако необдуманное уменьшение расходов, в условиях внешнеэкономической деятельности может привести к негативным стратегическим последствиям и тактическим потерям. Поэтому, на наш взгляд, наиболее целесообразно снижать расходы по следующим видам затрат: снижение расходов на обучение и повышение квалификации персонала на семинарах, курсах, тренингах, на посещение конференций и форумов; уменьшение расходов на связь и Интернет; снижение расходов на дальние и загранкомандировки; снижение расходов на привлечение внешних консультантов и независимых экспертов; расходы на рекламу; сокращение расходов на техническое обслуживание, ремонт; сокращение расходов на содержание персонала.

Необходимо отметить, что в период международного кризиса внешнеэкономическая деятельность предприятия подвергается опасности реализации политического риска. Это связано с вероятностью того, что зарубежные вклады и материальные активы предприятия могут быть скованы политикой правительства страны-хозяина. Что обусловлено тем, что компании, которые ведут свой бизнес в иностранных государствах, являются субъектами действия законов и правил регулирования тех стран, в которых они реализуют свои экономические интересы. Для управления политическим риском и его минимизации предприятие, осуществляющее внешнеэкономическую деятельность, должно выделить достаточные для этого ресурсы. Если уровень предполагаемого риска высок, компании могут отложить инвестирование или попытаться установить взаимовыгодные длительные отношения с соответствующими кругами политической и экономической элиты страны возможного пребывания. Если предприятие сможет выстроить такую стратегию деятельности, которая будет выгодна иностранному капиталу, то политический риск можно контролировать достаточно эффективно.

Франчайзинг – путь к повышению эффективности рекламной деятельности предприятия

Российской рекламе – 130 лет. В 1878 г. в России было создано первое рекламное агентство. Теперь без рекламы невозможно представить себе жизнь. Рекламируется всё: от туалетных принадлежностей до вручения премии ТЭФИ и инаугурации президента. Существует несколько версий происхождения фразы «реклама – двигатель торговли». Согласно одной из этих версий, автор фразы – предприниматель Людвиг Метцель. Именно он в 1878 г. основал первое в России рекламное бюро. Лозунгом новой конторы стали слова: «Объявление есть двигатель торговли».

На первый взгляд, всё просто. Для создания успешного бизнеса достаточно определиться с направлением дать всеобъемлющую рекламу и ждать прибыли. Итак, вы дали рекламу, а клиента нет и нет. Давать ещё? Или ещё-ещё? И сколько так?

Определение эффективности рекламы торгового предприятия позволяет выяснить целесообразность использования рекламы, условия оптимального её воздействия на потенциальных покупателей. Абсолютно точно определить эффективность рекламы часто невозможно. Однако и приблизительные расчеты необходимы, так как они ориентируют на степень целесообразности рекламной деятельности.

Различают экономическую эффективность рекламы и эффективность психологического воздействия рекламы. Психологическое воздействие не является самоцелью. Оно также направлено в конечном итоге на рост товарооборота и прибыли предприятия. Экономическая эффективность рекламы, как правило, определяется измерением ее влияния на рост товарооборота.

Кроме рекламы на изменение товарооборота могут влиять и такие факторы как цены, расположение предприятия и т. д. Возможно, что и при самой идеальной рекламе мы можем не получить никакого положительного результата. Например, если часы работы магазина не совпадают с часами наивысшей покупательской активности в этом районе; товар со склада подвозился нерегулярно и исчезал из продажи; продавцы не проявляли должной активности в работе с покупателями и т. д. Несомненно, следует учитывать все эти факторы.

Результаты от рекламы могут проявиться в трех вариантах:

- 1) результат равен затратам на его проведение;
- 2) результат больше затрат (прибыльный);
- 3) результат меньше затрат (убыточный) – [1].

Конечно же, любой предприниматель стремится к достижению второго варианта эффективности рекламной компании. Однако никто и никогда не даст вам 100 % гарантии успешности какого-либо предприятия. Один из способов снизить риски и повысить конкурентоспособность предприятия – *франчайзинг*. Малоизвестный иностранный термин (от фр. *franchir* – “освобождать”) на самом деле глубоко внедрился в нашу экономику, даже не имея четкой законодательной базы, поскольку франчайзинг регулируется главой 54 ГК РФ как коммерческая концессия [2]. Оглянитесь: большинство успешных фирм – результат франчайзинговых отношений.

Данные экспертов Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) показывают, что в США товарооборот, реализуемый на условиях коммерческой концессии, составляет более трети всей розничной торговли. В Австралии свыше 90 % общей торговли на предприятиях быстрого обслуживания осуществляется на условиях коммерческой концессии [3].

В последнее время количество участников на рынке всё время растет, что приводит к ужесточению конкуренции. Создаваемые рынком барьеры делают вход на рынок для мелких компаний недоступным [4]. Однако и у крупных предприятий возникают некоторые сложности. Использование практически идентичных методов торговли позволяет примерно уравнивать положение всех участников, и только единицы способны эффективно осуществлять свою деятельность и удерживать занимаемые позиции [5].

На современном этапе особый интерес к франчайзингу возникает в сфере образования. Такие раскрученные брэнды как Оксфорд, Гарвард, МГУ, МГИМО, ФИЗТЕХ и другие зарубежные и отечественные вузы востребованы на рынке франчайзинговых услуг Самарского региона. В странах Балтии франчайзинг нашел широкое применение в сфере образовательных

услуг. Студенты Балтии имеют возможность параллельно обучаться в двух вузах. По условиям договора франчайзинга студенты осваивают учебные дисциплины иностранного вуза на родине, проходят стажировку, например, в Оксфорде, и “на выходе” получают два диплома. Аналогичные условия предлагаются студентам Казахстана. Таким образом, на взгляд авторов, франчайзинг является перспективным методом развития образовательных услуг региона.

Литература

1. Башмачникова, Е.В. Рекламная деятельность: учеб.-метод. пособие / Е.В. Башмачникова, Е.Н. Гутюк.– Тольятти: Изд-во ТГУС, 2006.– 160 с.
2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации: [федер. закон: принят Гос. Думой 22 дек. 1995 г.: по состоянию на 15 нояб. 2007 г.]. – М.: Омега-Л, 2007.– 669 [361] с.
3. Габоев, С.С. Перспективы правового регулирования коммерческой концессии: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Габоев Сослан Сергеевич.– М., 2008.– 166 с.
4. Ерохина, Л.И. Экономика предприятия (в сфере товарного обращения): учеб. / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко.– М.: КНОРУС, 2007.– 304 с.
5. www.allprobiz.net – бизнес-портал.

А.Е. Панягина

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23*

Факторинг как специфический вид привлечения заемных средств

Определение факторинга как договора финансирования под уступку денежного требования дается в ст. 824 ГК РФ [1]. Это договор, по которому одна сторона (финансовый агент) передает другой стороне (клиенту) денежные средства в счет денежного требования клиента (кредитора) к третьему лицу (должнику), что вытекает из предоставления клиентом товаров, выполнения им работ или оказания услуг третьему лицу, а клиент уступает финансовому агенту это денежное требование. При этом предметом уступки могут быть как денежные требования, срок платежа по которым уже наступил (реально существующая дебиторская задолженность), так и платежные обязательства с не наступившим сроком платежа (будущие требования).

Иными словами, денежные требования передаются кредитором финансовому агенту (посреднику, фактору), располагающему свободными денежными средствами, который проводит их финансирование. Он выплачивает продавцу 80-90 % от суммы дебиторской задолженности, а оставшуюся часть (за вычетом факторинговой комиссии) – после окончательного расчета с покупателем.

В мировой практике факторинговые услуги чаще оказывают специализированные компании, в России в роли финансового агента в договоре факторинга в основном выступают банки. Размеры факторинговой комиссии за рубежом составляют 1,5-3 %, в России – 15-20 % от суммы счета-фактуры.

По сути, факторинг – кредитование, ставки которого на 1,5-2,5 % выше ставок денежного рынка краткосрочных кредитов, или на 1-2 % выше учетной ставки Банка России.

Факторинговые операции разделяют на *внутренние* и *международные*, *открытые* и *закрытые*, *регрессионные* и *безрегрессионные*. Существуют и другие признаки классификации факторинга.

Факторинг называют *внутренним*, если все стороны (кредитор, дебитор и фактор) являются резидентами одного государства, и *международным*, если в качестве дебитора и кредитора выступают резиденты разных стран. *Открытый* факторинг предполагает уведомление дебитора о переуступке долга. *Закрытый* факторинг характеризуется тем, что должника не уведомляют о привлечении к востребованию долга фирмы-фактора. Наибольшее практическое значение имеет разделение факторинга на *регрессионный* (факторинг с правом регресса) и *безрегрессионный*.

Регресс – это право банка, финансирующего поставщика в рамках факторингового обслуживания, осуществить обратную переуступку денежного требования поставщику и востребовать с него сумму авансового платежа, если покупатель не оплатил ее по истечении определенного срока. Таким образом, при регрессионном факторинге кредитор продолжает нести кредитные риски по денежным требованиям, переуступленным фактору. При безрегрессионном факторинге кредитные риски принимает на себя финансовый агент.

Как источник заемных средств факторинг предоставляет организации ряд преимуществ: ускоряется оборачиваемость оборотных средств, что снижает потребность в них, банковское финансирование поставок служит надежным источником оборотных средств для товарного кредитования покупателей, не возникает проблемы кассовых разрывов, бесперебойное финансирование текущих затрат позволяет предложить покупателю более льготные условия покупки, повысить лимит товарного кредита.

Снимается значительная часть рисков поставщика. Банк может взять на себя управление дебиторской задолженностью, контроль лимитов товарных кредитов, что обеспечивает финансовую устойчивость предприятия. Поставщик в рамках факторинга фактически не становится заемщиком, в его балансе не возникает кредиторской задолженности, а, кроме того, не возникает необходимости в дополнительном обеспечении в виде залога имущества или иной форме.

Согласно данным исследования, проведенного агентством «Эксперт РА», за 2005-2007 гг. объем рынка факторинга в России удвоился: по итогам 2005 г. он составлял 147,1 млрд руб., а по итогам 2006 г. – уже 297,1 млрд руб. (более 11 млрд долл.). В 2007 г. рынок вырос в 1,7 раза, достигнув примерно 20 млрд долл. В последующие годы темпы роста рынка начали замедляться. В 2008 г. прирост составил 16,7 % (до 602 млрд руб.), а в 2009 г. впервые произошло снижение объемов факторинговых операций на 40 % (до 361 млрд руб.) – [2].

По итогам первого полугодия 2010 г. оборот российского рынка факторинга составил 185,5 млрд руб., к концу года прогнозировался общий объем 450-500 млрд руб. При этом 76 % объема операций российского рынка – факторинг с правом регресса, доля международного факторинга – 0,8 % [3]. В структуре рынка факторинга по регионам более 50 % приходится на Москву, 12 % – на Санкт-Петербург, по 10 % – на Центральный (без Москвы) и Приволжский федеральные округа. Операторами-лидерами рынка факторинга являются ОАО «Промсвязьбанк», ОАО «Банк «Петрокоммерц», ЗАО «Банк НФК» и ООО «БСЖВ Факторинг».

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. II) от 26 янв. 1996 г. № 14-ФЗ
2. <http://www.raexpert.ru>
3. <http://asfact.ru>

О.Э. Прокопченко, В.Л. Васильева

*Академия управления при Президенте Республики Беларусь
220007 Республика Беларусь, г. Минск, ул. Московская, д. 17
e-mail: post@pacademy.edu.by*

Различные подходы к определению конкурентных преимуществ предприятия

Термин *конкурентное преимущество* отражает характеристики превосходства объекта в какой-либо области деятельности над конкурентами в рыночной борьбе [1]. Эти свойства, или атрибуты, могут быть самыми различными и относиться как к самому базовому товару, так и к дополнительным услугам, формам производства и сбыта, специфичным для фирмы или товара. Чтобы добиться успеха и процветания, любая фирма должна найти источники этого превосходства и разработать свою конкурентную бизнес-стратегию. В основе конкурентного преимущества лежит специфический опыт работы и навыки, профессионализм компании, которыми не обладают конкуренты и которые они не могут приобрести за короткий отрезок времени. В этом смысле формирование конкурентного преимущества по существу тождественно разработке конкурентной стратегии как способа достижения превосходства на конкретном рынке. В своей статье «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance» М. Портер определил два основных типа, или области, конкурентных преимуществ: снижение издержек и способность предлагать покупателям что-либо, отличное от конкурентов. Таким образом, конкурентное преимущество, определяющее позицию предприятия в отрасли, состоит либо в способности фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты, либо в способности обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания [2]. В первом случае фирма получает большую прибыль, продавая товар по такой же цене, что и конкуренты. Во втором случае при равных с конкурентами издержках большую прибыль фирме дает диктат более высокой по сравнению с конкурентами цены. Конкурентное преимущество любого типа дает более высокую продуктивность, чем у конкурентов. Предприятие с низкой себестоимостью продукции производит с меньшими затратами, чем конкуренты; у фирмы с дифференцированной продукцией прибыль с единицы продукции выше, чем у конкурентов. Конкурентное преимущество на основе и более низких издержек, и дифференциации является внутренне противоречивым, потому что обеспечение очень высоких потребительских свойств, качества или отлично поставленного обслуживания неизбежно приводит к удорожанию товара; это обойдется дороже, чем если стремиться просто быть на уровне конкурентов. Тем не менее, руководство предприятий должно уделять внимание обоим типам конкурентного преимущества, хотя и строго придерживаясь одного из них. Предприятие, сосредоточившееся на низких издержках, должно, тем не менее, обеспечивать приемлемое качество продукции и обслуживание. Точно так же товар фирмы, выпускающей дифференцированную продукцию, должен быть не настолько дороже товаров конкурентов, чтобы это было в ущерб фирме.

Всю совокупность конкурентных преимуществ Ж.-Ж. Ламбен предлагает разделить на внешние и внутренние. [3] К первым он относит те, которые создают ценность для покупателя и увеличивают рыночную силу фирмы, позволяющую заставить рынок принять более высокую цену продаж. К внешним преимуществам относятся маркетинговое «ноу-хау», знание ожиданий покупателей. Преимущества второй группы создают ценность для изготовителя, позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурентов. Внутреннее конкурентное преимущество – это следствие более высокой «производительности», которое обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкурентами. К таким преимуществам относятся специализация, масштабы производства, опыт, операционная эффективность.

Внедрить единую классификацию конкурентных преимуществ с последующим их кодированием для автоматизации процесса учета и анализа конкурентоспособности объектов предлагает Р.А. Фатхутдинов [4].

Основополагающим моментом в понимании сути конкурентного преимущества является представление деятельности предприятия в виде определенной цепочки ценностей. Предприятие,

конкурирующее с другими в каком-либо бизнесе, выполняет некоторую совокупность отдельных, но взаимосвязанных друг с другом экономических действий. Все эти действия, как правило, заключаются в выполнении определенных процедур и связаны с наличием человеческих ресурсов и физических активов, задействованием определенных технологий, а также созданием и использованием соответствующей информации. Цепочка ценностей позволяет разделить всю деятельность предприятия на несколько категорий. Его действия подразделяются на те, которые непосредственно связаны с производством, маркетингом, сбытом и поддержкой соответствующего изделия или услуги; те, которые создают, распределяют и улучшают факторы производства и технологию; и те, которые выполняют всеохватывающие функции, такие как принятие решений в целом, планирование, управление человеческими ресурсами и т. д. Внутри каждой из этих категорий также можно выделить совокупность отдельных действий или организационно-экономических процессов на уровне получения и хранения материалов, выписки счетов, вознаграждения работников. Определенные виды деятельности зависят, по крайней мере, частично, от конкретного бизнеса. Все эти действия предприятия образуют фундамент конкурентного преимущества. Таким образом, реализация конкурентного преимущества опирается на сущность ценности, явившейся источником получения преимущества.

Анализируя факторы конкурентных преимуществ при выходе на конкретный рынок, необходимо проанализировать и возможности по их достижению. Анализ возможностей достижения конкурентного преимущества на рынке включает

- анализ привлекательности рынка;
- анализ сильных и слабых мест конкурента;
- собственные достоинства и недостатки.

Насколько привлекателен для предприятия рынок, зависит от интенсивности на нем конкуренции (низкая, умеренная, ожесточенная); препятствий для входа на рынок или выхода из него; наличия товарных аналогов; уровня покупательной способности потребителей. Анализ сильных и слабых сторон конкурента осуществляется на основе анализа его стратегии, тактики, имеющихся ресурсов. Собственные достоинства и недостатки отражаются в SWOT – анализе.

Подводя итог вышесказанному, хотелось бы отметить, что владение конкурентным преимуществом не гарантирует предприятию получение долговременной прибыли и сохранения позиций лидера, так как то, что сегодня является преимуществом, завтра может стать достоянием конкурента, поэтому предприятие должно быть гибким и корректировать свою стратегию в соответствии с изменением условий окружающей среды.

Кроме того, концентрация усилий должна быть направлена на создание не общих, применяемых во всех сферах деятельности конкурентных преимуществ, а тех, которые используются в конкретных случаях и являются труднодоступными для иностранных конкурентов. Именно развитые и специализированные факторы дают прочную и долговременную основу конкурентоспособности.

Литература

1. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2000. – 407 с.
2. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. – New York: Free Press, 1985. – P.608.
3. Ламбен, Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Ж. Ламбен; пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
4. Фатхутдинов, Р.А. Стратегическая конкурентоспособность / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005. – 504 с.

Л.И. Пугина

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23*

Управление экономическими рисками

Риск в экономической деятельности рассматривается как вполне объективное явление. Каждый предприниматель сталкивается в своей деятельности с экономическими рисками. Управление рисками есть составная часть обеспечения результирующей доходности предпринимательской деятельности, что объясняет современный интерес к управлению рисками.

Предпринимательский риск стал объективной реальностью хозяйственной жизни. Однако недостаточное исследование предпринимательского риска в отечественной литературе, рост интереса к проблеме предпринимательского риска подчеркивает актуальность исследования его проблем в современной российской экономической науке [1].

Предпринимательский риск – это экономическая категория, количественно выражающаяся в неопределенности исхода намеченной к осуществлению предпринимательской деятельности, отражающей степень неуспеха или успеха деятельности предпринимателя по сравнению с заранее планируемыми результатами [2].

Предпринимательские риски могут возникнуть при осуществлении деятельности в результате влияния многочисленных факторов. Анализ современного состояния экономики позволяет выделить такие причины, приводящие к появлению предпринимательских рисков, как экономический кризис, рост криминализации общества, высокий темп инфляции, политическая нестабильность, необязательность и безответственность хозяйствующих субъектов, неустойчиво налоговое законодательство, низкий уровень образования предпринимателей и другие. С риском предпринимательские фирмы сталкиваются всегда при решении текущих и долгосрочных задач, поэтому вследствие многообразия предпринимательских рисков возникает сложность их классификации.

К основным видам предпринимательских рисков можно отнести: страновой риск; систематический и несистематический; риск в сфере принятия решений и в сфере их реализации; риск, связанный с личностью предпринимателя и с недостатком информации; хозяйственный риск; локальный и глобальные риски; внешние и внутренние риски и т.д. Таким образом, управление рисками – это специфическая область деятельности, требующая знаний в области теории фирмы, страхового дела, анализа хозяйственной деятельности фирмы и других знаний.

Процесс управления предпринимательскими рисками состоит из следующих этапов: выяснение риска, оценка риска, выбор метода управления риском, применение выбранного метода, оценка результатов. При подходе к анализу и оценке риска в настоящее время существует две группы методов – качественные и количественные.

Комплексный подход к управлению рисками позволяет предпринимателю эффективно использовать ресурсы, распределять ответственность, улучшать результаты работы фирмы и обеспечивать ее безопасность от действия риска. Управление предпринимательскими рисками также связано с разработкой мероприятий по минимизации последствий рисков, то есть специалист по риску должен предпринять решение о выборе наиболее приемлемых механизмов нейтрализации предпринимательских рисков.

Система методов нейтрализации предпринимательских рисков включает в себя такие направления, как уклонение от риска, принятие риска на себя, передача риска, страхование риска, объединение риска, диверсификация риска. Наиболее простым и радикальным направлением нейтрализации является уклонение от рисков, что часто позволяет полностью избежать потенциальных потерь, связанных с предпринимательскими рисками, но не позволяет получить прибыль, связанной с рисковой деятельностью.

Естественно, что не от всех видов предпринимательских рисков фирма может уклониться, большую часть из них она «принимает на себя», т.е. сознательно идет на риск и занимается бизнесом до тех пор, пока убытки от последствий наступивших рисков не приведут к невозможным потерям. При принятии риска на себя основной задачей является изыскание источников необходимых ресурсов для покрытия возможных потерь. Если ресурсов у фирмы недостаточно, то это может привести к сокращению объема бизнеса.

Следующий возможный метод нейтрализации – передача или трансфер риска партнерам по отдельным сделкам путем заключения контрактов. При этом хозяйственным партнерам передается та часть предпринимательских рисков фирмы, по которой они имеют больше возможностей нейтрализации их негативных последствий и располагают более эффективными способами внутренней страховой защиты. В современной практике получили распространение направления передачи риска путем заключения договора факторинга и договора поручительства, заключения биржевых сделок и передача рисков поставщикам сырья и материалов.

Наиболее опасные по своим последствиям риски подлежат нейтрализации путем страхования. Это также передача риска, но в данном случае стороной, принимающей предпринимательский риск, вступает страховая компания. Страхование вероятных потерь служит защитой от неудачных решений, но также принуждает руководителей фирмы к большей ответственности, а именно серьезнее относиться к разработке и принятию решений. Однако российское законодательство не стимулирует фирмы к применению такого метода минимизации риска.

Следующим методом минимизации рисков является распределение риска путем объединения с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела. Под объединением предпринимательских рисков понимается метод снижения риска, при котором он делится между несколькими субъектами экономики. Поиски партнеров проводятся среди тех фирм, которые располагают дополнительными финансовыми ресурсами и информацией о рынке.

Еще одним из эффективных методов нейтрализации рисков является диверсификация – инвестирование финансовых средств в разнообразные активы, т.е. это процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые не связаны между собой. Как правило, для получения более эффективного результата используется не один, а совокупность выше указанных методов, которые могут быть дополнены с учетом специфики деятельности отдельных фирм и конкретного состава портфеля и предпринимательских рисков.

Последний компонент эффективного управления предпринимательскими рисками – это структура контроля и отчетности. Центральной темой всех видов контроля становится отчетность о приростах прибыли и финансовом росте предприятия в условиях рискованной деятельности.

Итак, рассмотрев процесс управления предпринимательскими рисками, можно сказать, что на его основе опытные риск-менеджеры формируют конкретный набор альтернатив для осуществления мероприятий по управлению рисками. Поэтому важной теоретической проблемой сегодняшнего дня становится задача «адаптации» известных технологий принятия решений и управления рисками в конкретных сферах предпринимательства. Прежде всего нужно искать новые подходы и средства для измерения таких важных составляющих результата любой экономической операции как «эффект», «время», «затраты» и «потери».

Литература

1. Воробьев, С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2006. – 772 с.
2. Буянов, В. П. Управление рисками / В.П. Буянов. – М.: Экзамен, 2002. – 384 с.

Е.А. Репина

Южный федеральный университет

344006 г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 105/42

e-mail: moiseenko_ea@mail.ru

Управление конкурентоспособностью организации

В течение многих десятков лет в нашей стране, в условиях высокой монополизации производителей, регулятором производства продукции являлся не реальный спрос, а производство и административно-командный механизм распределения, которые регулировали потребление, формировали потребности и выпуск показателей. В этих условиях проблема конкурентоспособности у производителей практически не вставала. С развитием рыночного механизма эта проблема в нашей стране, естественно, резко обострилась, и ее решение требовало от всех субъектов рынка активного поиска путей и методов повышения конкурентоспособности предприятий и организаций.

Особенностями современной конкуренции являются: быстрая смена объектов вследствие сокращения жизненного цикла продукции; уменьшение препятствий к введению новинок; ослабление прямого государственного регулирования; переориентация производителей со снижения затрат на повышение качества и разнообразие продукции; возрастание роли инноваций в сфере технологий и продуктов; широкое применение информационных технологий; переход по ряду направлений к глобальному соперничеству.

В настоящее время в экономической литературе существует достаточно большое количество определений и способов оценки конкурентоспособности. В самом общем смысле под конкурентоспособностью понимается способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей.

В понятие «управление конкурентоспособностью предприятия» вкладывается следующий экономический смысл: «управление конкурентоспособностью предприятия – деятельность, направленная на формирование ряда управленческих решений, которые в свою очередь должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям для достижения лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями.

Существует ряд научных подходов к управлению конкурентоспособностью: системный подход, инновационный подход, комплексный подход, глобальный подход, маркетинговый подход, эксклюзивный подход, процессный подход, структурный подход, ситуационный подход, комплексный подход.

Системный подход заключается в рассмотрении объектов как многокомпонентных систем, представляющих совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, вносящих свой вклад и влияющих на результат функционирования и использования объекта. Сущность инновационного подхода к управлению заключается в ориентации развития производства на активизацию инновационной деятельности в области базовых наукоемких технологий, являющихся двигателями развития производственной системы. Факторы производства и инвестиции должны быть средствами научно обоснованной инновационной деятельности, а не ее целью. При применении комплексного (междисциплинарного) подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические аспекты управления и их взаимосвязи. Если упустить один из аспектов управления, проблема не будет решена полностью.

Глобальный подход реализуется через развитие новых информационных технологий, позволяющих значительно упростить международную интеграцию и кооперацию. В связи с этим решение большинства управленческих проблем в рамках мирового сообщества должно отвечать требованиям системности, логичности и комплексности. Глобальный подход в настоящее время применяется при решении вопросов международной стандартизации, метрологии и сертификации.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию на потребителя управляющей подсистемы при решении любых задач. При выборе критериев управления приоритеты отдаются: повышению качества объекта в соответствии с нуждами потребителей; экономии ресурсов потребителей за счет повышения качества продукции, сервиса и других факторов; экономии ресурсов в процессе производства за счет реализации эффекта масштаба, НТП и совершенствованию системы менеджмента.

Сущность эксклюзивного подхода к управлению конкурентоспособностью заключается в приобретении субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. В связи с этим представляется необходимым рассмотреть наиболее значимые из них: планирование – анализ ситуаций и факторов внешней среды, прогнозирование и оценку альтернативных вариантов достижения намеченных целей; организацию процессов – реализацию планов, установление связей, организацию взаимодействия и согласованности работы компонентов системы; учет и контроль – фиксацию ресурсов на разных этапах управления и обеспечение выполнения программ, реализующих управленческие решения; мотивацию – побуждение себя и других к деятельности для достижения целей фирмы; регулирование – изучение изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на эффективность менеджмента.

Структурный подход по отношению к проблеме управления конкурентоспособностью заключается в определении значимости приоритетов среди факторов конкурентоспособности с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов. Ситуационный подход концентрируется на том, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку количество факторов, оказывающих влияние на организацию, велико, единого способа управлять объектом наилучшим образом не существует. Самым эффективным в конкретной ситуации считается метод, который больше всего соответствует данной ситуации. Поведенческий подход базируется на оказании помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, способностей на основе применения концепций поведенческих наук. Цель такого подхода заключается в повышении эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов.

Сегодня каждая хозяйствующая структура экономически заинтересована в использовании эффективных приемов конкуренции в своей практической деятельности. Управление конкурентоспособностью с использованием правильно выбранной конкурентной стратегии позволяет организации занять свое место на рынке и эффективно функционировать в течении длительного времени.

Литература

1. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом.– 2006.– № 2 (52).
2. Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом.– 2006.– № 2 (52).
3. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов.– М., 2002.

Е.В. Родионова

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
e-mail: econom@mivlgu.ru*

Специфика разработки социальной стратегии предприятия в современных условиях

Растущая социальная ответственность бизнеса обусловлена многими причинами, среди которых выделяют глобализацию и связанное с ней обострение конкуренции, растущие размеры и влияние компаний, конкуренцию за персонал, возрастающую роль нематериальных активов. Социальная ответственность – это ответственность предприятия перед всеми людьми и организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности и перед обществом в целом.

Современное общество формирует новые представления об успехе. Приоритетом становится не наращивание объема выпуска и получение максимальной прибыли, а качество продукции и ее экологичность, творческий дух в коллективе, внедрение новейшей техники и технологий, реализация гуманистической концепции при управлении, эргономичность производства, развитие человеческого потенциала.

Проблема социальной ответственности не только не теряет своей актуальности, но и приобретает особую значимость в условиях мирового финансового кризиса. Непосредственное отношение к социально ориентированному бизнесу имеют крупные промышленные предприятия, деятельность которых затрагивает интересы значительной части населения региона, в котором они расположены.

Промышленное предприятие представляет открытую социально-экономическую систему, которая активно взаимодействует с внешней средой и состоит из экономической и социальной подсистем.

Предприятиям, реализующим в своей деятельности принципы социальной ответственности, следует разрабатывать социальную стратегию, то есть всесторонний комплексный план по развитию социальной сферы. Сегодня грамотно разработанная социальная стратегия становится залогом успешного функционирования предприятия.

Социальная стратегия должна определять цели развития социального потенциала предприятия и основные пути их достижения. При этом социальная стратегия может разрабатываться как в соответствии с экономической стратегией, так и как самостоятельная программа действий. Она должна охватывать не только аспекты внутренней среды, но и формировать поведение предприятия во внешней среде.

Основой социальной стратегии должно быть повышение эффективности работы, социальная защищенность и поддержание стабильности в трудовых коллективах.

При формировании стратегии необходимо учитывать размеры предприятия, финансовое положение, местонахождение, отраслевую принадлежность, специфику коллектива.

Социальная стратегия предприятия связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения развития личностного потенциала работников и формирования производственной среды, препятствующей процессу отчуждения работника от результатов производства, что способствует восстановлению целостности производства и культуры, возвышению человека как самостоятельной творческой личности.

Современное производство требует от работника развития в наибольшей степени инновационного потенциала, который определяется уровнем интеллекта, креативными и познавательными способностями, системой ценностей и мотивацией. Процесс развития должен стать составной частью всего, что делается на предприятии, образом мышления и, что еще важнее, образом поведения работников, побуждающим к творчеству, инициативе, поиску инновационных идей и их реализации. Многие компании мира считают своим главным оружием в конкурентной борьбе развитие человеческих ресурсов и основные капиталовложения направляют не на технико-экономическое развитие, а на развитие «человеческих технологий».

Программа развития инновационного потенциала работников на предприятиях призвана обеспечить формирование инновационного климата в коллективе, в рамках которого каждый работник чувствует необходимость развития в профессиональном и личностном плане.

Реализация таких программ мероприятий способствует повышению производительности труда работников, созданию творческой атмосферы, сплочению коллектива и, как следствие, положительно влияет на результирующие показатели деятельности предприятия.

Н.П. Рябик

Таганрогский институт управления и экономики

347920 г. Таганрог, Ростовской обл., ул. Петровская, д. 45

e-mail: Natanexo@mail.ru

Разработка антикризисных мер для предприятия розничной торговли (на примере магазина «Джилио»)

Динамика развития глобализационных процессов на российском рынке привела к актуализации проблемы качества продукции и обеспечения ее конкурентоспособности, повысила значимость проведения стратегического анализа деятельности предприятия, ориентирует на разработку антикризисных мер по выявлению пробелов в деятельности организации и совершенствованию своей работы. Таким образом, актуальность данной темы определяется, прежде всего, развитием рыночной экономики и конкурентной борьбы, что, в свою очередь, требует перестройки системы диагностики состояния внешней среды и внутренних ресурсов, проведения ситуационного анализа и разработки антикризисных мер с целью повышения эффективности деятельности предприятия. Успех компании зависит от множества факторов, таких, как ситуация на рынке, выбранная конкурентами стратегии, техническая оснащенность компании, источники финансирования, от выбранной маркетинговой политики, сплочённости и профессионализма сотрудников.

В связи с этим, целью данной работы является разработка антикризисных мер для повышения рентабельности предприятия. Объектом исследования данной работы выступает деятельность магазина «Джилио». Предметом исследования является поиск путей повышения эффективности деятельности предприятия в контексте повышения антикризисных мер. Основным видом деятельности магазина «Джилио» является продажа мужской и женской брэндовой одежды известных торговых марок SAVAGE, PEOPLE, INCITY, MONDIGO. Покупателями являются жители города Таганрога большой возрастной категории от 18-50 лет, со средним достатком, поскольку уровень цен на одежду известных торговых марок рассчитан с учетом среднего заработка жителей города Таганрога.

В 2009 г. магазин приносил неплохую прибыль. Анализ данных показал, что предприятие работало с прибылью. Объемы продаж и реализация продукции росли. Ежемесячно выручка росла, в среднем, на 100 тыс. руб., а общая проходимость покупателей – на 1,5 тыс. чел. При этом в конце 2009 г. фиксировался ежемесячный рост числа чеков на 100-130 шт. и количество совершаемых покупок. Однако с 2010 г. объемы продаж начали значительно снижаться, что потребовало разработки антикризисных мер для повышения рентабельности и конкурентоспособности предприятия.

Известно, что в условиях формирования рыночных отношений и обострения конкурентной борьбы побеждают те предприятия и организации, которые проводят стратегический анализ своей деятельности и совершенствуют работу предприятия, выявляя его текущие плюсы и минусы. Наш стратегический анализ показал, что для повышения эффективности деятельности предприятию нужно реализовать следующий ряд антикризисных мер. На основе анализа продаж и номенклатуры товара были сделаны выводы о необходимости рационализации ассортимента, то есть о пересмотре ассортимента продукции. Для экономического успеха организации было принято решение о привлечении новых брэндов и избавлении от марок, которые не пользуются спросом у покупателей. Для улучшения результатов деятельности предприятия и его финансового состояния был проведен мониторинг рынка и целевой аудитории покупателей, который показал, что магазину требуется разработка новой ценовой политики, учитывающей социально-экономический профиль его покупателей. Данные показывают, что ещё одна проблема, стоящая перед менеджерами предприятия, связана с необходимостью совершенствования системы маркетинга и рекламы, что должно способствовать повышению объёма продаж.

Н.Н. Сергеев

*Филиал Удмуртского государственного университета в г. Воткинске
27433 Удмуртская Республика, г. Воткинск, ул. Расковой, д. 1а
e-mail: Sergeev-11@mail.ru*

Основные методы финансирования энергосберегающих мероприятий на предприятии

Для реализации энергосберегающей политики на предприятии и внедрения энергоэффективных технологий важную роль играет наличие и отлаженное функционирование системы финансирования энергосберегающих мероприятий. Данная система включает в себя источники и формы финансирования. Источники формирования инвестиционных ресурсов, как правило, подразделяются на две основные группы: собственные (внутренние) и привлекаемые (внешние).

К собственным источникам относятся чистая нераспределенная прибыль, накопленный амортизационный фонд, средства от реализации основных фондов, также к внутренним источникам можно отнести налоговые льготы и дотации. Среди собственных источников финансирования инвестиции главную роль играет прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и других обязательных платежей. Часть этой прибыли, направляемая на производственное развитие, может быть использована на инвестиционные цели, в том числе в области энергосбережения. Также весьма важным источником собственных средств являются амортизационные отчисления. Их величина зависит от объема используемых основных фондов и принятой политики их амортизации на предприятии.

К привлекаемым источникам инвестиций можно отнести

1) средства, получаемые от продажи акций, паевые и иные взносы членов трудовых коллективов, граждан, юридических лиц;

2) ассигнования из федерального, регионального и местных бюджетов и внебюджетных фондов, предоставляемые на безвозмездной основе;

3) иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений международных организаций и финансовых институтов, организаций и частных лиц;

4) различные формы заемных средств (кредиты банков, кредиты иностранных инвесторов, кредиты государства на возвратной основе, имущество, привлекаемое по договорам лизинга, облигационные займы, кредиты иных инвесторов: инвестиционных фондов, страховых обществ, пенсионных фондов, а также векселя).

Собственные средства, а также первые три группы привлекаемых источников образуют собственный капитал субъекта инвестиционной деятельности. Суммы, привлеченные по этим источникам извне, не подлежат возврату. Четвертая группа источников образует заемный капитал и имеет возвратный характер на определенных заранее условиях.

Мировая практика свидетельствует, что подавляющая часть инвестиций (55-60 %) привлекается из внешних источников, 30-35 % из собственных источников и только 5-10 % из бюджетов различного уровня [1].

На взгляд автора, к основным формам финансирования энергосберегающих мероприятий можно отнести

- акционерное финансирование;
- государственное финансирование;
- банковские кредиты;
- лизинг.

Применять метод акционерного финансирования могут только акционерные общества. Данное инвестирование используется, как правило, используется для реализации крупномасштабных инвестиций. Привлечение инвестиционных ресурсов осуществляется посредством дополнительной эмиссии обыкновенных акций. Недостаток данного метода заключается в том, что для стабильных, давно работающих предприятий новая эмиссия акций расценивается инвестором как негативный сигнал, а это, в свою очередь, может отрицательно сказаться на курсе акций. Данное обстоятельство серьезно ограничивает возможности эмиссии.

При государственном финансировании предусматривается определенная система финансирования инвестиционных проектов из средств бюджета, предоставляемых на возвратной и безвозвратной основе. Источниками таких средств являются

- целевые средства федерального бюджета, используемые на конкурсной основе;
- средства субъектов РФ, включая средства создаваемых ими региональных фондов энергосбережения и их бюджетные средства;
- внебюджетный источник Министерства энергетики РФ.

Государственная программа энергосбережения может реализовываться за счет средств федерального бюджета, привлекаемых для реализации этой программы внебюджетных источников, средств бюджетов субъектов РФ, а также местных бюджетов. Однако, политика государства в области привлечения финансовых ресурсов включает оптимизацию форм финансирования, и, по мнению автора, должна ограничиваться в создании благоприятных условий для частных инвесторов. При этом основными формами финансирования энергосберегающих программ должны выступать банковские кредиты и лизинг.

Банковское кредитование можно отнести к традиционной системе финансирования, которая включает инвестора (кредитора), потребителя энергоэффективной технологии и поставщика. Потребитель берет заем у кредитора, заключает договор с поставщиком на приобретение оборудования, технологий или проведение энергосберегающих мероприятий, предварительно оплачивая их стоимость, и в последующем за счет собственных средств погашает долг перед кредитором.

Приобретение энергоэффективного оборудования возможно и с помощью лизинга. Финансовый лизинг предполагает кредитование предприятия путем долгосрочной аренды машин и оборудования с правом их выкупа. Налоговую экономию предприятия следует учитывать при сравнении преимуществ лизинга и традиционных источников финансирования (долгосрочного банковского кредитования). По сравнению с кредитом лизинг является более доступной формой привлечения инвестиций, поскольку не требует некоторых гарантий по кредитной сделке, так как лизингополучатель получает оборудование в собственность лишь при условии полного выкупа [2].

Объем и структура источников финансирования программ в области энергосбережения должны обеспечить их выполнение при условии введения в действие механизмов гарантии возврата заемных средств, формирования субъектами РФ внебюджетных фондов энергосбережения, средства которых должны быть направлены в первую очередь на финансирование оснащения бюджетных и дотационных потребителей приборами учета и регулирования расхода энергетических ресурсов. В этих целях видится необходимым отработать на федеральном и региональном уровнях введение в действие рыночных механизмов мобилизации средств для финансового обеспечения программ энергосбережения с учетом опыта работы регионов и других стран.

Литература

1. Практическое пособие по выбору и разработке энергосберегающих проектов. В 7-ми разделах / под общей редакцией О.Л. Данилова, П.А. Костюченко. – 2006. – 668 с.
2. Андрижиевский А.А. Энергосбережение и энергетический менеджмент: учеб. пособие / А.А. Андрижиевский. – Минск: Выш. шк., 2005 – 294 с.

О.А. Синиченко

*Таганрогский технологический институт Южного федерального университета
347900 г. Таганрог, Ростовской обл., пер. Некрасовский, д. 44а
e-mail: lesya_r@bk.ru*

Система управления удаленными работниками на предприятиях

Около двух лет назад, когда по всему миру прогремел экономический кризис, среди российских предприятий начала активно использоваться система «удаленного доступа к работе», которая была впервые внедрена в США примерно 10 лет назад и сегодня так активно и удачно применяется в развитых странах по всему миру. В данной статье эта система наряду с ее плюсами и минусами приведена более подробно. На первый взгляд, можно сказать, что при этом значительно снижается контроль над работой подчиненных, но в итоге выгода, полученная работодателем, легко покрывает эти затраты. Работодатель, прежде всего, экономит на аренде офисных помещений, оплате коммунальных платежей (преимущественно в электроэнергии), оплате транспорта, питания и мобильной связи. Отметим, что исключены опоздания работника на рабочее место из-за пробок или проблем с транспортом. В любом случае работник экономит хотя бы на проезде, а также минимизирует затраты на питание и связь. Использование Интернета лежит в основе системы удаленной работы. Так или иначе, и работник и работодатель получают свою выгоду, что, в свою очередь, и поспособствовало ее успешному внедрению. Ежегодно по всему миру количество людей, работающих дома, увеличивается в среднем на 20 %.

В России эта система стала популярна в связи с тем, что оплата по ней была сопоставима с зарплатами в столице и превышала средний показатель оплаты труда во многих регионах. Появилась возможность выбора лучших сотрудников, которые будут наиболее качественно выполнять требуемые задания и поручения, по всей стране или даже за рубежом. Естественно не по всем профессиям работают по такой системе, но те категории, которые не требуют постоянного личного присутствия и общения, или работа по своей сути однотипна - т.е. пройдя курс обучения или профессиональной подготовки, потом можно будет работать удаленно от рабочего места. Надомный труд требует от сотрудника выполнения однотипной и несложной работы на компьютере или телефоне (диспетчеры, обзвоны клиентов, агенты, предлагающие товары / услуги и многое другое). Немаловажный фактор состоит в том, что текучесть кадров среди удаленных работников гораздо ниже, чем у их офисных коллег. Эффективность системы удаленного доступа к работе в каждой конкретной компании напрямую зависит от способности руководства и менеджеров правильно организовать работу. Существует несколько примеров того, как сам директор руководит компанией удаленно из дома, хотя эти случаи, как правило, являются исключениями [1].

Рассмотрим позицию удаленного работника. Для работника, при даже большом количестве плюсов, имеются свои минусы, ведь зачастую он живет не один, ему приходится совмещать работу и домашние дела, он не общается с коллегами. Можно сказать, что удаленные сотрудники со временем начинают чувствовать свою отстраненность. Но, с другой стороны, само качество работы улучшается - это связано с тем, что они могут выполнять задание тогда, когда для этого, по их мнению, имеются наиболее благоприятные условия, также они не находятся под ежеминутным надзором руководства.

Существуют компании, специализация которых концентрируется на удаленной системе работников. В целях увеличения результативности создают специальные программы, которые обучают дистанционной работе, где сотрудники смогут потренироваться под присмотром тренеров.

В нашей стране, как и во всем мире, данная система успешно показала себя в call-центрах, на различных по размеру и уровню предприятиях. Основные технические средства, необходимые для этой работы - это гарнитура и компьютер с доступом в сеть. Для такой работы, выделяется конфиденциальный канал доступа, который должен защитить компанию от утечки информации на сторону. Хотя стоит отметить, что все-таки подавляющая часть call-центров работают в специально оборудованных офисах [2].

Как было сказано выше, «система удаленного доступа к работе» появилась не так давно. Есть ряд профессий, которых можно считать родоначальниками данной системы. Это журналисты, писатели, репортеры. С помощью средств связи, мобильной так и спутниковой, они могут работать где угодно и при этом очень быстро передавать необходимые данные своему работодателю. Здесь

необходимо рассмотреть такую немаловажную статью расходов каждой компании как командировочные расходы. Наиболее затратными являются командировки в другие страны. Тогда намного выгодней будет найти подходящего специалиста в нужной стране, и он добудет необходимую информацию. Даже если столь необходимое личное присутствие на важных собраниях и совещаниях заменяется видео / аудио конференцией, тогда удаленный сотрудник полноценно участвует в обсуждении. Эти методы сегодня активно применяются не только в журналистике, но и в ряде важных отраслей, таких как образование и медицина.

И всё же отрасль науки, которая наиболее активно и масштабно сегодня использовала систему удаленного доступа, – это программирование. Суть работы состоит в том, что программисту выдается одно или несколько заданий. Оплата труда почасовая и минимальная для России составляет около 15 долл. Для контроля за работой, работодатель просит каждые 3-4 часа присылать отчет о проделанной работе. Регулярное ежедневное общение является необходимым в данной системе работы, оно может быть как по телефону, так и по электронной почте. И всё же большинство компаний считают необходимым хоть раз в неделю или две недели встречаться с удаленным работником лично. Это способствует поддержанию контакта между руководителями и подчиненными, а также укрепляет корпоративный дух компании[3]. Работник сам выбирает себе количество часов работы, во сколько нужно прийти на работу и во сколько завершить ее при условии, что сам работодатель не ставит каких-либо определенных условий. Также в данной сфере деятельности очень часто применяются групповые задания, когда “он-лайн” в группе работают люди, которые географически находятся в разных концах света. Если каждый из них лучший в своей специфической сфере, то вместе они покажут отличный результат. При этом, с другой стороны, работодателю нужно самому следить за согласованностью работы в группе. Такая система удаленной работы зарекомендовала себя у мелких или средних организации IT-индустрии. Нежелание больших корпораций работать с этой системой связано с невозможностью полностью контролировать конфиденциальность разработанных данных. И если данные о разработке будут открыты, то крупная корпорация пострадает гораздо больше, чем мелкая. Кроме опасности возможного раскрытия информации существует опасность использования удаленных работников – подкуп, поскольку гораздо проще договорится с удаленным работником, чем с человеком, непосредственно работающим в офисе компании. Повышение безопасности удаленных работников – вот одна из основных задач, которая стоит перед их работодателями. Вариантом ее решения может быть подробный инструктаж, регулярные смены паролей для входа в систему, программные средства защиты от вирусных и хакерских атак [4].

В заключение выделим особенности системы удаленного доступа. Во-первых, удаленная работа требует от сотрудника жесткой самодисциплины и самомотивации. Во-вторых, неадекватная оценка продолжительности дня: сотрудники склонны преувеличивать свои возможности, полагаясь на достаточное для выполнения работы время. В-третьих, коммуникации: для сотрудника критически важно работать в одном информационном поле с остальным персоналом.

В данной статье были рассмотрены предпосылки, преимущества и недостатки, связанные с внедрением удаленной работы в компании. Решение о том, насколько такой подход к работе приемлем для бизнеса, должно приниматься руководителями с учетом особенностей конкретной компании. Кроме того, решение об удаленной работе может быть принято в отношении конкретных сотрудников или должностей.

Литература

1. Бойко, А. Удаленная работа и новый стиль жизни / А. Бойко // www.gazeta.ru
2. Белоус М. Стоять в строю, не выходя из дома / М. Белоус // www.gazeta.ru
3. Чиковски, Э. Как управлять удаленными сотрудниками / Э. Чиковски // www.pcweek.ru
4. Барановская, Н. Финансовые известия. Удаленные сотрудники: плюсы и минусы / Н. Барановская // www.betapress.ru

О.А. Сычёва

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
e-mail: econot@mivlgu.murom/gu*

Системный анализ трудовой этики американцев и россиян

Предметом рассмотрения является отношение к труду россиян и американцев. В качестве основного метода в работе используется метод системного анализа с применением динамических системных матриц [1]. Рассмотрение любого вопроса при таком системном подходе базируется на анализе в разрезе четырех базовых категорий: время, пространство, информация, энергия. Система также рассматривается в следующих координатах: дух (идеальное начало человеческой деятельности), душа (психика человека), тело, разум. Такой системный анализ позволяет рассматривать вопрос в новых ракурсах, выявить скрытый смысл явлений.

Необходимо ли заимствовать американские экономические парадигмы отношения к труду, и можем ли мы что-то взять из анализа отношения к труду в США и перенести на нашу почву? У нас осталось стойкое желание подражать Америке. Другая система видится более предпочтительной и издалека представляется единственным средством решения собственных проблем. При этом не учитываются опасные тенденции рыночной экономики: она не представляет всем равные возможности. Только большие деньги дают большие экономические и политические возможности, средний класс всё больше разделяется на богатых и бедных, приоритет отдается сегодняшнему потребителю (а расплачиваться будет будущее поколение). Мировой экономический кризис подтвердил неправомочность потребительской экономики и потребительской идеи, лишил мир равновесия. Именно в такие, лишенные равновесия, периоды сознание меняется, приходит острое осознание необходимости смены общественных парадигм. Мы должны найти новые пути (нет другого выхода), чтобы стимулировать индивидуальную инициативу и энтузиазм для такого производства, которое бы ограничивало самого себя в удовлетворении потребностей человека (в пределах, отпущенных природой). Это приведет к сокращению наиболее расточительных расходов и позволит достичь гармонии между природой и человеком.

С другой стороны, всего скорее, не получится заимствовать американское отношение к труду, даже если захотим. Даже самые положительные американские наработки у нас будут прививаться очень трудно по причинам историческим, ментальным, социально-психологическим, принципам территориального деления.

Ценности формируются в культуре и религии. Общечеловеческой культуры и общечеловеческой религии не существует. Взаимопонимание, согласие могут возникнуть не путем слияния или заимствования ценностей, а путем рождения новых ценностей через разрешение противоречий (в соответствии с системным анализом). Креативность задачи – в разрешении противоречия некомпромиссными методами, в соединении несоединимого. В результате компромисса или заимствования получается далеко не лучшее решение. Запас разнообразия, имеющийся в арсеналах США, явно недостаточен, чтобы предлагаемые им решения годились везде. Влияние Америки на Россию скорее институциональное, чем духовное. Если первое хоть как-то многими усваивается, то второе встречает мощное сопротивление.

Существует ряд факторов, формирующих отношение к труду у работников. В основном эти факторы являются управляемыми и с их помощью можно воздействовать на отношение к труду у работников, либо увеличивая, либо снижая уровень производительности труда. К общим производственным факторам, формирующим отношение к труду, относятся оплата труда, условия труда, организация труда, содержание труда, производственная самостоятельность, возможность влиять на решения, касающиеся собственного процесса труда, взаимоотношения в трудовом коллективе, стиль руководства.

Однако отношение к труду не является следствием лишь процессов, происходящих в сфере производства. Если сосредоточиться только на изучении экономических аспектов проблемы, неизбежно сталкиваешься с недостаточностью данных знаний о предмете исследования. Отношение к труду связано с явлениями, происходящими в сфере быта, семьи, досуга, образования, со всем образом жизни. У каждого народа сформировалась собственная трудовая этика. Серьезное влияние на трудовые способности оказывают религиозные воззрения человека.

Труд включает в себя в большинстве случаев и этический элемент: он рассматривается как исполнение религиозного или нравственного долга, обязанностей. В связи с религиозными представлениями труд отпечатывается в сознании.

Американскую культуру порождает определенное направление европейской культуры, никогда не занимавшее в ней ведущего положения – это радикально протестантские, в основном английские кальвинистские секты. Всем им свойственна веберовская трудовая этика: нацеленность на достижение успеха любыми средствами, культ труда и профессионализма. Такая моральная доктрина несовместима с традиционной католической установкой. Можно сделать вывод, что Америка имеет уникальные культурные корни. Именно в интенсивном труде следует искать главную причину экономических достижений западного мира и Америки.

Во второй половине XX в. на смену англосаксонской протестантской культуре, основанной на пуританских ценностях общества недостатка (упорный труд, бережливость, самопожертвование), в США пришла новая культура с иными ценностями (самореализация, удовольствие, досуг, комфорт, игра). Меняется и отношение к труду. Работа теперь нужна не столько для выживания (эта цель достигнута), сколько для самореализации человека.

Итак, США и весь западный мир пережили период перехода к новому взгляду на труд – от труда как христианской добродетели к труду, приносящему удовольствие.

Россия всё еще не перешла первый рубеж – от труда как проклятья к труду как важнейшей ценности. После отмены крепостного права наметился перелом, но у основной массы населения, крестьян и рабочих, изменений отношения к труду не произошло – крестьянский опыт самостоятельного ведения хозяйства оказался кратковременным и был окончательно уничтожен в 1930-е гг. Социализм замкнул человека в рамках производства и потребления, материальных благ, вне высокого понимания смысла жизни и места в мироздании.

Экономические теории современного капитализма и социализма одинаково основаны на убеждении в исключительно эгоистической природе человека, стремящегося абсолютизировать свои интересы. Социально-экономические отношения выступают на первый план.

Взгляд на труд как на основополагающую добродетель стал одним из важнейших завоеваний Нового времени, во многом обеспечив нынешнее процветание западного общества. Без перемены отношения к труду невозможна модернизация России, а значит, достижение жизни, целиком зависящей от личных усилий человека, с уверенностью в себе и в своем будущем. Можно утверждать, что потрясающая бесхозяйственность нашего народного хозяйства объясняется тем, что экономическая деятельность у нас велась без нравственного основания, а экономика вплотную смыкается с миропониманием. Этика не просто связана с экономикой, она первична в этой связке. У нас это не очень обсуждается.

Российская экономика не может выйти из кризиса, если будет рассматривать человека только как экономического человека, только как потребителя и производителя материальных благ, а не будет принимать во внимание человеческую душу и духовно-нравственный аспект экономики (тот, на котором останавливался особо С.Н. Булгаков). Социализм (и капитализм) занимаются в основном такими аспектами человека как социальные и экономические потребности, а надо заниматься в основном такими аспектами, как Душа и Дух (нравственность): работа на потребление, а не на наживу (разумный достаток); не борьба с природой, а гармоничные с ней отношения в процессе труда; сам труд и его результат должны оцениваться по моральным критериям; любой труд должен одухотворяться идеей большого дела; в труде должны участвовать весь человек: в первую очередь – дух, душа, разум, тело.

Литература

1. Толмачёв, В.К. Роскошь системного мышления: руководство-практикум по развитию мышления / В.К. Толмачёв В.К.– СПб.: Центр практической психологии «Эмпатия», 1999.– 350 с.

О.А. Сычёва, В.В. Федина

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
e-mail: econom@mivlgu.murom.ru*

Влияние религиозной системы на отношение к труду россиян и американцев (сравнительный анализ с использованием системного метода)

Предмет исследования – роль религиозной системы в отношении к труду россиян и американцев. В качестве основного метода в работе используется метод системного анализа с использованием динамических системных матриц [1]. Рассмотрение любого вопроса при таком системном подходе базируется на анализе в разрезе четырех базовых категорий: *время, пространство, информация, энергия* (вода, земля, воздух, огонь). Система также рассматривается в координатах: *дух* (идеальное начало человеческой деятельности), *душа* (психика человека), *тело, разум*. Авторы считают, что такой системный анализ позволит рассмотреть вопрос в новых ракурсах и, возможно, это позволит сделать либо принципиально новые выводы, либо обосновать уже наработанные в разных отраслях знаний. В результате такого исследования можно получить качественную информацию, системные выводы, выявить скрытый смысл явлений, выяснить правила, по которым происходят те или иные события, понять глубокий характер порядка, связи, целостности и интеграции, выйти на другой уровень истины.

В XXI в. сменилось немало концепций управления: идея универсального (американского) менеджмента; идея интегрального менеджмента (стремление к сочетанию своего опыта с достижениями мировой управленческой практики, прежде всего, американского и японского опыта); концепция различного менеджмента (различные системы управления имеют право на существование); концепция глобализации.

В соответствии с *концепцией глобализации* предприятия становятся всё в большей степени международными, и необходимо, чтобы менеджеры обладали интернациональными взглядами на бизнес. Однако национальные культуры остаются, люди сохраняют национальные черты. Всего скорее, эффект глобализации может проявиться в том, что больший акцент будет делаться на управлении разнообразием. Остро проявится потребность сохранения разнообразия и использования его преимуществ наилучшим образом в международном разделении труда. С нашей точки зрения, наиболее актуальной в XXI в. будет идея дифференциации, то есть как не быть таким, как все остальные, как уйти от стандартов. Быть не похожим на других – это основа успеха.

Необходимо ли заимствовать американские экономические парадигмы отношения к труду в России? Мы должны найти свои пути, чтобы стимулировать индивидуальную инициативу и энтузиазм для такого производства, которое бы ограничивало самого себя в удовлетворении потребностей человека (в пределах, отпущенных природой). Американские наработки у нас будут прививаться очень трудно по причинам историческим, ментальным, социально-психологическим, принципам территориального деления (административного и национального). Наследовать можно только по духу, а не по букве, а для этого надо заимствовать основы гражданского общества, религиозной системы, политической системы. Россия обладает своим глобальным потенциалом мировых идей, своими ценностями и идеями мирового уровня. Ценности формируются в культуре и религии. Общечеловеческой культуры и общечеловеческой религии не существует. Взаимопонимание и согласие могут возникнуть не путем слияния или заимствования ценностей, а путем рождения новых ценностей через разрешение противоречий (в соответствии с системным анализом). Противоположности никогда не должны смешиваться друг с другом, иначе они теряют свою суть и становятся нейтральными, происходит погашение любой индивидуальной силы, хаотическое перераспределение, единение, но не реальное движение. Движение начинается лишь при условии отсутствия равновесия, при превалировании той или иной полярности, причем в направлении слабой силы, которая слабее, – именно туда, куда особенно нужно (однако это касается духовных идеалов и саморазвития, а не физического взаимодействия).

В данной работе рассматривается отношение к труду в полярных по своей сути системах: США и Россия. Существует ряд факторов, формирующих отношение к труду у работников, при этом отношение к труду не является следствием лишь процессов, происходящих в сфере производства. Если сосредоточиться только на изучении экономических аспектов проблемы,

неизбежно сталкиваешься с недостаточностью данных знаний о предмете исследования. Выход за пределы привычных границ анализа делает картину мира богаче, позволяет учесть большее число факторов, существенных как для анализа, так и для принятия решения. Проблема рассматривается как элемент единого целого, как интегральная часть разделенной реальности, специалист выходит за рамки узкой проблемы и понимает весь спектр сил. Отношение к труду связано с явлениями, происходящими в сфере быта, семьи, досуга, образования, со всем образом жизни. Серьезное влияние на труд оказывают религиозные воззрения человека.

Что русский хочет получить от труда в процессе и в результате труда: разумный достаток, гармоничные отношения с природой в процессе труда, любой труд должен одухотворяться идеей большого дела, в труде должен участвовать весь человек – его тело, душа, разум и, в первую очередь, дух.

Литература

1. Толмачёв, В.К. Роскошь системного мышления: руководство-практикум по развитию мышления / В.К. Толмачёв. – СПб.: Центр практической психологии «Эмпатия», 1999. – 350 с.

Я.В. Трофимова

*Уфимский государственный авиационный технический университет, филиал в г. Ишимбай
e-mail: trol@mail.ru*

Использование технологии «кайдзен» в управлении предприятием

В условиях мирового финансового кризиса перед компаниями вновь, еще более остро встает вопрос поиска методов сохранения своей конкурентоспособности и рыночной доли. Актуальным становится возврат к теме поиска внутренних резервов обеспечения конкурентоспособности, в том числе путем снижения себестоимости продукции, повышения производительности и качества труда, используя, например, японскую технологию «кайдзен».

Понятие «кайдзен» многогранно, его можно рассматривать как философию управления или как современную «технику качества» [1. С.75], как «непрерывное совершенствование или проект мудрых перемен» [2], как бережливое производство. Термин «кайдзен» происходит от японских слов: *kaï* – изменение и *zen* – хороший.

Философия Кайдзен – это японская система для повышения качества, производительности, снижения себестоимости и увеличения доли на рынке с использованием предложений и идей своих сотрудников.

Сначала она воплощалась в виде кружков качества (Kaizen Teams). Впервые о создании кружков качества высказался Каори Ишикава (1915-1989) – «отец кружков качества». Будучи редактором журнала «Руководство качеством для руководителей» он предложил создавать кружки качества, где руководители и сотрудники могли изучать и применять статистические методы, описываемые в журнале.

Исторически технология «кайдзен» использовалась первоначально в производственных компаниях, позднее – в торговом и сервисном бизнесе. Одной из первых японских фирм, внедривших идеи кайдзен в конце 40-х гг. XX в. в условиях экономического кризиса (перепроизводство, падение спроса на 30-40 %, отсутствие иностранных инвестиций), была Toyota (данная система стала называться TPS – Toyota Production System иначе Lean Manufacturing).

Вначале кружки существовали как группы обмена опытом по изучению статистических методов управления, позднее они переросли в команды, решающие сложнейшие проблемы. Кружки качества создаются добровольно из шести – двенадцати человек, собираются регулярно в рабочее время на рабочих местах. В кружках используется такая технология работы как выявление проблемы, ее разбор и анализ, выработка предложений для администрации по данной проблеме. Из числа членов кружка избирается руководитель. Администрация оказывает помощь и поддержку кружку, отбор изучаемых проблем осуществляется членами кружка самостоятельно. Специалисты высокой квалификации не входят в состав кружка, но могут быть консультантами. Членов кружка специально обучают основным методам качества (мозговой штурм, гистограммы, анализ Парето и др.), сложные методы не используются. Анализ выдвигаемых предложений осуществляется коллективно по принципу «критикуются идеи, а не люди». Девиз кружков: малые дела в каждой области. Они предлагают недорогие идеи для быстрого внедрения. Малые усовершенствования постепенно накапливаются и дают значительный эффект.

По оценкам японских специалистов, средняя экономия в год за счет реализации одного предложения кружка составляет около 5 тыс. долл., на долю одного кружка приходится в год в среднем 50-60 внедренных предложений [3. С.76]. По мнению российских экспертов, если предприятие только начинает внедрять принципы «кайдзен» без внешних инвестиций, то через короткое время отмечается рост производительности труда на 50-200 %, снижение затрат на 10-30 %, снижение брака на 30-80 %, сокращение срока выполнения заказа в 5-10 раз [4].

Кроме материального эффекта, деятельность кружков качества способствует повышению образовательного уровня и квалификации персонала, улучшению морально-психологического климата в коллективе, усилению активности работников и развитию творческих способностей.

Данную систему давно используют такие компании как Toyota, Nissan, Honda, Canon, Panasonic. Интерес к данной концепции отмечается во многих странах, в том числе и в России. Так, успешное применение системы «кайдзен» в ОАО «Нефтекамский автозавод» (Башкортостан) позволило в 2009 г. снизить себестоимость продукции на 354 млн руб., увеличить объемы отгруженной продукции на 24,5 % по сравнению с прошлым годом; накопить инвестиции (до 2 млрд руб. собственных средств) и направить их на модернизацию производства. Предприятие

использует такой принцип работы системы «кайдзен» как «вовлечение в процесс совершенствования каждого работника» путем подачи «кайдзен-предложений». В 2009 г. было подано 3 833 предложения, из них 3 042 внедрены в производство, в первом полугодии 2010 г. – 8 219 и 5 338 соответственно. Реализация предложений позволила оптимизировать производство и имеющиеся площади, сократить расходы на энергоресурсы, транспорт, приобретение товарно-материальных ценностей, изготовить средства малой механизации, оборудование, оснастку и т. д.

Проанализировав, использование технологии «кайдзен» в России можно отметить искажения при внедрении, непонимание отдельных принципов работы. Так, обычным для российских предприятий является «насаждение» новых идей руководством, исключение персонала из обсуждения проблем, лозунговый характер распоряжений, отсутствие согласованности действий разных отделов. Вместо коллективной разработки идей создаются отделы «кайдзен» (отделы развития), сотрудники которого (аудиторы – рационализаторы или специалисты по организации труда) разрабатывают и внедряют идеи, контролируют их выполнение. Вопрос отношений персонала к вводимым сверху нововведениям не изучается.

Особое внимание в японской системе отводится поощрению за внесенные и внедренные предложения по улучшению качества на рабочих местах. Действуют специальные программы награждения премиями и призами. Даже небольшое предложение должно отмечаться на доске благодарностей от имени руководства и публично на совещании. В России обычно отсутствует система поощрений за рационализаторство либо такие выплаты крайне незначительные. Положительный пример можно обнаружить в ОАО «НефАЗ», где разработано Положение о материальном стимулировании за каждое поданное предложение. Благодаря визуальному менеджменту оперативные результаты системы «кайдзен» находят отражение на стендах (количество предложений и полученный эффект). Так, в 2010 г. был получен эффект в размере 138 млн руб., на материальное поощрение и изготовление средств малой механизации затрачено 4,8 млн руб.

Система «кайдзен» требует поддержки со стороны высшего руководства, создание психологического климата в коллективе, атмосферы доверия, когда работник сам хочет усовершенствовать свою работу. На российских предприятиях отмечают значительные проблемы с рассмотрением и обсуждением идей в специальных комиссиях по нововведениям, созданных при руководстве. Затягивание процесса ознакомления с идеей приносит обратный эффект – ухудшается климат в коллективе. В российских компаниях нередко отсутствует доверие к руководству, поскольку руководитель редко посещает подчиненных на рабочих местах, предпочитая общаться по электронной почте или через отчеты. В Японии руководствуются принципом Деминга 98/2, то есть 98 % ошибок сотрудников связаны с технологиями и только 2 % – с действиями людей, поэтому работник, совершивший ошибку, не должен бояться признать это [5. С.76]. Для России характерен поиск «виноватых» именно среди персонала.

Таким образом, технология «кайдзен» как составляющий элемент системы управления качеством в силу своих преимуществ (быстрое внедрение инноваций экономичным образом, создание творческой атмосферы, формирование единого лояльного трудового коллектива) имеет будущее и может быть успешно использована в условиях экономического кризиса, в том числе и на российских предприятиях.

Литература

1. Квитко, А.В. Управление качеством / А.В. Квитко.– М.: Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2005. – 183 с.
2. Система бережливого производства позволяет Нефтекамскому автозаводу экономить и внедрять передовые технологии // [http:// www.bashinform.ru /news/291901](http://www.bashinform.ru/news/291901)
3. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом (обзор зарубежных источников): моногр. / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев.– М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998.– 232 с.
4. Время делать кайдзен // [http:// www.strf.ru /innovation.aspx](http://www.strf.ru /innovation.aspx)
5. Кеннеди, К. Гуру менеджмента: «Кто есть кто» в бизнес-элите / К. Кеннеди.– М.: АСТ: АСТ МОСКВА: Транзит-книга, 2006.– 284 с.

Д.А. Усачёв

*Нижегородский филиал Гуманитарного института (г. Москва),
603144 г. Нижний Новгород, Анкудиновское шоссе, д.34
e-mail: nauka@huminst.ru*

Проблемы взаимодействия бухгалтерского и налогового учета на предприятии

Основную цель деятельности любого производителя (фирмы, делового предприятия) составляет максимизация прибыли. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, зависит от суммы налога на прибыль, а чистая прибыль – от суммы затрат, относимых на прибыль.

Налоговая прибыль отличается от бухгалтерской. Во-первых, потому, что некоторые расходы, признаваемые в бухгалтерском учете, не учитываются частично или полностью при исчислении налога на прибыль. А во-вторых, доходы и расходы учитываются в бухгалтерском и налоговом учете в разное время.

Из-за различий в главе 25 НК РФ и ПБУ 10/99 «Расходы организации» ОАО «НЗИТО» в налоговом учете некоторые расходы не признаются или нормируются. В результате образуются постоянные разницы, которые формируют представительские расходы и расходы на рекламу в части, превышающей норматив. На постоянную разницу нужно увеличить бухгалтерскую прибыль, чтобы она соответствовала прибыли, рассчитанной по правилам главы 25 НК РФ.

В налоговом учете покупная цена товара равна цене по договору (контракту) на приобретение товара (подпункт 3 п.1 ст. 268 и ст. 320 НК РФ). Никакие комиссионные вознаграждения посредникам, ввозные таможенные пошлины и сборы, страховка и иные затраты, связанные с приобретением, в налоговую стоимость товара не включаются. Эти расходы, согласно кодексу, принимаются в уменьшение налоговой базы по прибыли сразу как косвенные (ст. 320 НК РФ). А в бухгалтерском учете такие расходы включаются именно в стоимость товара в соответствии с требованиями пунктов 5, 6 ПБУ 5/01 «Учет товарно-материальных ценностей».

Итак, возможный вариант учета. Для учета товаров можно использовать счета 15 и 16. На счет 15 списываются все расходы по приобретению товаров. Учетная цена устанавливается равной договорной. И затем она списывается с кредита счета 15 на дебет счета 41. И тогда стоимость товара на счете 41 совпадет в бухгалтерском учете с налоговой стоимостью товара.

Отклонения договорной стоимости от фактической списываются в дебет счета 16. В налоговом учете суммы, которые числятся на счете 16, принимаются в качестве косвенных расходов в конце месяца. А в бухгалтерском учете эти отклонения списываются на расходы на продажу, то есть в дебет счета 44.

Таким образом, разработанная в связи с этим методика поможет бухгалтеру предприятия уменьшить объем выполняемой работы.

В.В. Федина, О.А.Сычёва

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
e-mail: econom@mivlgu.murom.ru*

Новые формы бухгалтерской отчетности

Новые формы бухгалтерской отчетности организаций утверждены приказом Минфина России от 02. 07. 2010 г. № 66н. К ним относятся: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменениях капитала, отчет о движении денежных средств и отчет о целевом использовании полученных средств. Пояснительная записка и аудиторское заключение исключены из бухгалтерской отчетности, нет также формы № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу». Вместо нее будет заполняться пояснение к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках. Эту форму можно будет оформлять как в табличной форме, так и в текстовом виде. Отчитываться по новым формам организациям нужно при сдаче бухгалтерской отчетности за 2011 г., но при этом организациям предоставлено право сделать это раньше – по итогам 2010 г. Изменения, внесенные в формы бухгалтерской отчетности, направлены на сближение российского и международного учета.

Рассмотрим основные нововведения. Прежде всего, новые формы не имеют привычных номеров. Например, «бухгалтерский баланс форма № 1» просто будет «бухгалтерский баланс», «отчет о прибылях и убытках форма № 2» – просто «отчет о прибылях и убытках» и т. д. Состав отчетности не изменился. Осталось по-прежнему пять форм, но в каждую из форм внесены корректировки.

Бухгалтерский баланс стал укрупненным. В нем приводятся не статьи, а группы статей, нет детализации показателей по статьям. Так, кредиторская задолженность показывается одной суммой. Исчезли статьи «задолженность персоналу по заработной плате, внебюджетным фондам, бюджету по налогам и сборам» и т. д. Одной суммой отражается дебиторская задолженность, запасы и другие статьи. Сейчас в бухгалтерском балансе отражаются данные на начало и конец текущего года. В новой форме бухгалтерского баланса нужно отражать показатели за текущий период и за аналогичные периоды двух предыдущих лет.

В форме «Отчет о прибылях и убытках» появился новый показатель – «совокупный финансовый результат периода». Этот показатель включает в себя чистую прибыль или убыток и результат от переоценки внеоборотных активов и заимствован из международных стандартов.

Форма «Отчет об изменениях капитала» пополнилась дополнительной графой – «собственные акции, выкупленные у акционеров». Меняется также содержание строк: исключен раздел «Резервы», появился раздел «Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок». В справке отчета остались чистые активы. С 2010 г. у акционерных обществ появилась обязанность предоставлять в регистрирующий орган данные о стоимости чистых активов. Она введена Федеральным законом от 27 декабря 2009 г. № 352-ФЗ. Акционерные общества обязаны подавать сведения о стоимости чистых активов ежеквартально в срок, установленный законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете для представления годовой или квартальной бухгалтерской отчетности.

Приказом Минфина России от 28 июня 2010 г. № 63н утверждено новое ПБУ 22/2010 Положения по бухгалтерскому учету «Исправление ошибок в бухгалтерском учете и отчетности», где разъясняется, как исправлять ошибки в бухгалтерском учете. Это ПБУ вступает в силу с годовой бухгалтерской отчетности за 2010 г. Так, например, если раньше ошибки прошлых лет исправляли с использованием счета 91 «Прочие доходы и расходы», то теперь финансовые результаты текущего периода затрагивать не нужно. Корректировку можно сразу отражать на счете 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)».

В отчете о движении денежных средств будут расшифровываться поступления денежных средств по текущей деятельности, а по инвестиционной деятельности строки о средствах, направленных на приобретение дочерних организаций исчезнут. Кроме этого, организациям не нужно будет показывать поступления от эмиссии акций и иных долевых бумаг.

В форме «Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках» должны быть подробно указаны данные об амортизации нематериальных активах, появится раздел по

резервам, а раздел о наличии и движении основных средств станет компактнее. В этой форме приводится набор типовых таблиц, которые организация может использовать, если, согласно требованиям положений по бухгалтерскому учету, ей нужно расшифровывать в отчетности ту или иную информацию. Если же подходящей таблицы в форме для организации нет, то составлять ее нужно самостоятельно.

Следует отметить, что формы бухгалтерской отчетности стали более сжаты, менее подробны. Это стало удобно малым предприятиям. Однако провести детальный анализ и дать оценку финансового состояния организации станет сложнее.

Составлять отчетность по новым формам и новым правилам придется и субъектам малого предпринимательства. Они будут сдавать отчетность по упрощенной системе. В бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках будут включаться показатели по группам статей без детализации. В состав пояснений к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках не включаются отчет об изменениях капитала и отчет о движении денежных средств. Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках приводятся в том случае, если без соответствующей информации невозможно дать оценку финансового состояния организации или финансовых результатов ее деятельности.

В соответствии с проектом Закона «О бухгалтерском учете» от ведения учета освобождаются только:

- индивидуальные предприниматели, адвокаты и иные лица, занимающиеся частной практикой;
- филиал, представительство или иное структурное подразделение организации, созданной в соответствии с законодательством иностранного государства, находящееся на территории Российской Федерации.

Литература

1. Приказ Минфина России от 2 июля 2010 г. № 66н «О новых формах бухгалтерской отчетности организаций».

2. Положение по бухгалтерскому учету «Исправление ошибок в бухгалтерском учете и отчетности» ПБУ 22/2010, утверждено Приказом Минфина России от 28 июня 2010 г. № 63н

3. Федеральный закон от 27 декабря 2009 г. № 352-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в части пересмотра ограничений для хозяйственных обществ при формировании уставного капитала, пересмотра способов защиты прав кредиторов при уменьшении уставного капитала, изменения требований к хозяйственным обществам в случае несоответствия уставного капитала стоимости чистых активов, пересмотра ограничений, связанных с осуществлением хозяйственными обществами эмиссии облигаций».

В.В. Федина

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
e-mail: econom@mivlgu.murom.ru*

Формирование оптимальной структуры средств предприятия

Российская экономика встала на путь модернизации. Уже давно возникла необходимость замены устаревших как физически, так и морально основных производственных фондов. Предприятиям следует приобретать оборудование высокого класса энергоэффективности, внедрять энергосберегающие технологии. Для того чтобы получить желаемый результат, необходимо применить целый комплекс мер, и одной из главных является формирование рациональной структуры источников финансирования на предприятии.

Внутренними источниками финансирования являются прибыль и амортизационные отчисления основных средств. Амортизация учитывается на пассивном счете 02 «Амортизация основных средств» и вся сумма должна быть направлена на модернизацию и замену оборудования. Однако, как показывает практика, эти средства используются не по целевому назначению. Этот процесс необходимо контролировать и для этого следует внести изменения в существующую систему бухгалтерского учета. Доктор экономических наук В.Ф. Палий предложил одновременно на сумму начисленной амортизации создавать амортизационный фонд и отражать это корректирующей записью: Дебет счета «Нераспределенная прибыль прошлых лет» и Кредит счета «Амортизационный фонд». «Суммы амортизационного фонда изымаются из оборота и зачисляются на специальный целевой счет в банке, что находит отражение по дебету счета «Специальные счета в банках» и кредиту счета «Расчетные счета». Суммы амортизационного фонда поступают в составе выручки и в соответствии с Налоговым кодексом РФ освобождаются от налогообложения при расчетах налога на прибыль. Предоставляя льготу, государство заинтересовано в целевом использовании поступающих средств и вправе установить обязательный контроль над их использованием» [2].

Предложенные мероприятия позволят осуществлять контроль над целенаправленным использованием средств, предназначенных для сооружения и приобретения новых объектов основных средств. Кроме собственных средств, предприятия должны активно вовлекать в оборот кредитные ресурсы.

Финансовые менеджеры США считают, что удельный вес заемных средств в пассиве должен быть не более 40 %, и этому положению соответствует плечо финансового рычага 0,67 [4]. Для достижения оптимального соотношения собственных и заемных средств предприятия в целях получения максимальной прибыли необходимо проанализировать его заемную политику и рассчитать базовые показатели финансового менеджмента: добавленная стоимость (ДС), брутто-результат эксплуатации инвестиций (БРЭИ); нетто-результат эксплуатации инвестиций (НРЭИ); экономическая рентабельность активов или экономическая рентабельность всего капитала (ЭР).

Существует пороговое значение НРЭИ, при котором одинаково выгодно использовать собственные и заемные средства.

Бухгалтерский учет расходов по кредитам и займам регулируется Положением по бухгалтерскому учету 15/2008. Учет расходов по краткосрочным и долгосрочным кредитам и займам организован на счетах 66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам» и 67 «Расчеты по долгосрочным кредитам и займам».

Литература

1. Федеральный закон Российской Федерации от 23 ноября 2009 г. № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
2. Положение по бухгалтерскому учету «Учет расходов по кредитам и займам». ПБУ 15/2008.
3. Палий, В.Ф. Модернизация экономики и совершенствование методологии бухгалтерского учета / В.Ф. Палий // Бухгалтерский учет.— 2010.— № 3.— С.7-10 .

Д.В. Чайковский

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
e-mail: oid@mivlgu.ru*

Методы оценки гудвилла в российской практике

Деловая репутация организации в широком понимании – оценка организации со стороны потребителей, контрагентов, ее «доброе имя», совокупность нематериальных факторов, которые создают конкурентные преимущества и способствуют получению дополнительных доходов. В таком понимании деловая репутация обозначается термином *гудвилл* и не является идентифицируемым ресурсом, который может быть отражен в бухгалтерском балансе. Все признаки деловой репутации как нематериального актива в профессиональном бухгалтерском смысле проявляются при покупке и продаже, слиянии и поглощении компаний. Стоимость организации, представленной единым имущественным комплексом, может существенно отличаться от балансовой стоимости активов и пассивов как в большую, так и в меньшую сторону. Таким образом, деловая репутация может быть как положительной (*good will*), так и отрицательной (*bad will*).

Стоимость гудвилла может оцениваться несколькими методами: балансовым методом, методом избыточной прибыли, по объему реализации.

Балансовый метод рекомендован ПБУ 14/2007 «Учет нематериальных активов» [1]. Согласно ПБУ 14/2007, для целей бухгалтерского учета стоимость приобретенной деловой репутации определяется расчетным путем как разница между покупной ценой, уплачиваемой продавцу при приобретении предприятия как имущественного комплекса, и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату его покупки. Положительную деловую репутацию следует рассматривать как надбавку к цене, уплачиваемую покупателем в ожидании будущих экономических выгод в связи с приобретенными неидентифицируемыми активами, и учитывать в качестве отдельного инвентарного объекта. Отрицательную деловую репутацию следует рассматривать как скидку с цены, предоставляемую покупателю в связи с отсутствием факторов наличия стабильных покупателей, репутации качества, навыков маркетинга и сбыта, деловых связей, опыта управления, уровня квалификации персонала [1].

Следует уточнить, что для расчета гудвилла балансовым методом из покупной цены организации вычитают величину ее активов и прибавляют сумму обязательств. Иными словами, покупную цену сопоставляют со стоимостью чистых активов. При положительной деловой репутации покупная цена организации превышает сумму чистых активов, при отрицательной деловой репутации цена предприятия ниже стоимости чистых активов. Таким образом, для расчета гудвилла балансовым методом необходимо, во-первых, определить текущую рыночную (справедливую) стоимость активов и обязательств организации; во-вторых, рассчитать стоимость ее чистых активов и, в-третьих, определить рыночную стоимость бизнеса как единого целого.

Под справедливой стоимостью понимается рыночная стоимость активов, а в случае если она не может быть определена прямым счетом, стоимость замещения, дисконтированная стоимость. Определение текущей стоимости активов и обязательств необходимо, так как на момент покупки историческая стоимость может существенно отличаться от рыночной.

Под стоимостью чистых активов общества понимается величина, определяемая путем вычитания из суммы активов общества, принимаемых к расчету, суммы его пассивов, принимаемых к расчету. При расчете стоимости чистых активов следует руководствоваться совместным приказом Минфина РФ № 10н и ФКЦБ РФ № 03-6/ПЗ от 29 января 2003 г. «О порядке оценки стоимости чистых активов акционерных обществ» [2]. Его могут применять и общества с ограниченной ответственностью.

Стоимость бизнеса как единого целого при покупке компании отражает ее покупная цена, при слияниях и поглощениях для определения стоимости бизнеса может использоваться сравнительный либо доходный метод оценки [3]. Выбор того или иного подхода зависит от наличия и достоверности информации, используемой при оценке. Если существует база данных о реальных аналогичных продажах, предпочтение отдается сравнительному методу оценки стоимости бизнеса, если такой информации нет, то стоимость бизнеса определяется доходным методом.

Метод избыточной прибыли предполагает противопоставление уровней прибыльности оцениваемой организации и конкурентов с последующей капитализацией той части, которая не обусловлена материальными факторами. В основе метода оценки гудвилла путем определения избыточной прибыли лежит концепция, разработанная Налоговым управлением США и введенная Минфином США в 1920 г. Согласно этой концепции, активы компаний приносят одинаковую прибыль. Таким образом, определив нормативную прибыль на единицу активов, нужно сопоставить ее с реальным показателем прибыльности активов и рассчитать объем неучтенных активов, то есть гудвилл.

Ставки дохода для материальных и нематериальных активов были установлены инструкцией налоговой инспекции США от 1968 г. № 68-609. Для предприятий с низким уровнем риска ставка дохода для материальных активов составляет 8 %, для нематериальных – 15 %; для предприятий с высоким уровнем риска – 10 и 20 % соответственно.

Налоговыми службами России проведена подобная работа и, хотя законодательно ставки доходности активов организаций не закреплены, база данных о средней рентабельности по видам экономической деятельности сформирована. Средние отраслевые значения показателей рентабельности публикует и Федеральная служба государственной статистики [4]. Кроме того, отсутствие подобной базы данных вовсе не исключает возможности использования метода избыточной прибыли на основе сравнения с предприятием-аналогом, которое должно производить аналогичную продукцию (работы, услуги), располагаться в той же местности (области, районе), обладать аналогичными производственными мощностями.

Для оценки гудвилла по методу избыточной прибыли, во-первых, рассчитывается рентабельность чистых активов компании; во-вторых, ее значение сравнивается с базовым (среднеотраслевым значением или значением рентабельности предприятия-аналога); в-третьих, с помощью сравнения абсолютной величины чистых активов, скорректированной на уровень рентабельности, определяется гудвилл.

Для использования метода оценки гудвилла по объему реализации нужно знать среднеотраслевые значения рентабельности (или значения рентабельности предприятия-аналога). В этом случае для оценки стоимости гудвилла компании полученная прибыль от продаж сопоставляется с выручкой, скорректированной на среднеотраслевой коэффициент рентабельности.

Литература

1. Положение по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» ПБУ 14/2007. Приказ Министерства Финансов РФ от 27 дек. 2007 г. № 153 н.
2. Приказ Минфина РФ № 10н и ФКЦБ РФ № 03-6/пз от 29 янв. 2003 г. «О порядке оценки стоимости чистых активов акционерных обществ»
3. Валдайцев, С.В. Оценка бизнеса: учеб.– 2-е изд., перераб. и доп. / С.В. Валдайцев.– М.: Велби, Проспект, 2004.– 360 с.
4. <http://www.gks.ru>

С.А. Шамшин, Л.И. Пугина

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
e-mail: oid@mivlgu.ru*

Особенности организации и планирования работы складского хозяйства на предприятии

Хозяйственная деятельность невозможна без функции хранения. Функцию хранения принимают на себя производители продукции, предприятия оптовой и розничной торговли. В цепи движения сырья и готовой продукции склад служит стационарным пунктом, где товар дожидается своевременной “встречи” с потребителем. Нередко склады воспринимаются как “неизбежное зло”, добавляющее дополнительные издержки к процессу физического распределения продуктов, но с другой точки зрения, складское хозяйство играет жизненно важную роль.

Предприятия часто видят свою главную цель в налаживании эффективных и экономичных процессов снабжения, производства и потребления, не придавая должного значения внутренним складским операциям. Склады признаются необходимым средством выживания, но при этом мало внимания уделяется совершенствованию процессов хранения и обработки запасов. Недостаточное внимание уделяется эффективности использования складских площадей, технике и приемам грузопереработки.

Склады – это здания, сооружения и разнообразные устройства, предназначенные для приемки, размещения и хранения, поступивших на них товаров, подготовки их к потреблению и отпуску потребителю. Состав, число и размеры последних зависят от номенклатуры и количества потребляемых материальных ценностей. На крупных предприятиях количество складов нередко достигает нескольких десятков.

На предприятии склады подразделяются на *материальные, производственные, сбытовые* и др. *Материальные*, или *снабженческие* склады предназначены для хранения поступающих извне сырья, материалов, топлива и полуфабрикатов. В *производственных* складах хранятся полуфабрикаты собственного производства, инструменты, запасные части для оборудования. *Сбытовые* склады предназначены для хранения готовой продукции и отходов производства. Прочие склады используются для хранения резервного оборудования и для других надобностей.

Количество, состав, емкость и специализация складов образуют структуру складского хозяйства предприятия. Организация складов, их техническое оснащение и размещение на территории предприятия имеют существенное значение для работы и экономики предприятия. Организация складского хозяйства оказывает влияние на пропускную способность складов, трудоемкость и себестоимость складских работ, на величину внутризаводских транспортных расходов и т. д.

Обычно склады оснащаются стеллажами, которые размещаются таким образом, чтобы эффективно использовать всю их кубатуру. Материалы хранятся в стандартной таре, которая удобно размещается на стеллажах и легко перевозится с помощью транспортеров и штабелееукладчиков. Размеры складов варьируются в широком диапазоне от небольших помещений до складов-гигантов. Различаются склады и по высоте укладки грузов.

Склады могут иметь разные конструкции: размещаться в отдельных помещениях (закрытые), иметь только крышу или крышу и одну, две или три стены (полузакрытые). Некоторые грузы хранятся вообще вне помещений, в так называемых открытых складах. Склад может предназначаться для хранения товаров одного предприятия (склад индивидуального пользования), а может на условиях лизинга сдаваться в аренду физическим или юридическим лицам (склад коллективного пользования или склад-отель). Различаются склады и по степени механизации складских операций. Существенным признаком классификации складов является возможность доставки и вывоза груза с помощью железнодорожного или водного транспорта.

Поступающие на склад материалы проходят количественную и качественную приемку. Количественная приемка заключается в проверке соответствия фактического наличия материалов указанного в сопроводительных документах. Качественной проверкой устанавливается соответствие полученных материалов стандартам или техническим условиям. Принятые на склад материалы размещаются с соблюдением определенных требований учета и хранения. При этом каждый материал должен размещаться на складе с учетом того, чтобы обеспечить сохранение количества и качества материалов.

Главным направлением в развитии складского хозяйства является повышение гибкости и эффективности использования информационных технологий. Гибкость необходима для удовлетворения растущих требований потребителей к ассортименту и условиям поставок. Совершенствование информационных технологий увеличивает гибкость, давая возможность складским операторам быстрее реагировать на изменения и оценивать результаты деятельности в самых разных условиях.

Планировка склада, кроме того, должна обеспечивать беспрепятственное движение грузов независимо от того, подлежат они хранению или нет. В общем это означает, что груз должен поступать с одной стороны складского помещения, складироваться в середине и отгружаться с другой стороны. Прямой грузопоток сводит к минимуму вероятность заторов и путаницы. Технология грузопереработки относится к наиболее эффективной процедуре в организации складского хозяйства. Главные требования здесь – непрерывность грузопотока и достижение экономии за счет масштабов грузопотока.

Непрерывность грузопотока означает, что лучше, когда один грузчик или погрузочное средство перемещает груз до предназначенного ему места, чем когда несколько работников или единиц оборудования обслуживают отдельные участки маршрута. Передача груза с рук на руки или перегрузка с одного погрузчика на другой ведет не только к потере времени, но и повышает риск повреждения груза. Так что в общем случае на складских работах предпочтительнее более длинные и менее частые маршруты.

В планировании работы склада должны получить отражение особенности всех видов хранимой продукции. Система планирования «на склад» применяется в различных типах производств, в основном в серийном, для деталей и сборочных единиц изделий, с невысокой трудоемкостью и небольшим количеством технологических операций. Сущность системы в том, что плано-диспетчерский отдел (ПДО) предприятия держит под контролем наличие деталей на промежуточных складах. Запасы деталей поддерживаются на уровне, обеспечивающем бесперебойное снабжение сборочных цехов. Если запас падает до заданной «точки заказа», ПДО выдает цеху заказ на изготовление партии деталей.

Непрерывность и бесперебойность производственных процессов требует, чтобы на складах снабжения предприятия постоянно находился некоторый запас материалов и инструментов и т. д. Величина такого запаса должна быть минимально необходимой, исходя из условий потребления и доставки этих материалов на склад потребителя.

Для обеспечения нормальной работы предприятия очень важно организовать оперативное регулирование запасов. С этой целью устанавливается контроль над состоянием гарантийных запасов на складах. Если часть гарантийных запасов начинает выдаваться в цехи, то это служит сигналом того, что нормальный ход производства может быть нарушен.

Размещение складов на территории завода должно обеспечивать наиболее короткие перевозки грузов и их скорейшую доставку в цехи. При этом должно учитываться следующее: прямолинейность грузопотоков, удобство транспортировки грузов и хорошая связь с подъездными путями, приближение хранимых материалов к главным цехам – потребителям этих материалов, пожарная безопасность.

Затраты на содержание складов, оплата труда складских работников также ложится на себестоимость, поэтому необходимо экономно рассчитывать средства, нужные для этого. Вид хранимой продукции и профиль склада накладывают свой отчетливый отпечаток на требования к информационной системе. Автоматизация производственных складов – наиболее сложная задача. Внедрения автоматической идентификации товара на складе позволяет привлекать менее квалифицированные кадры без риска снизить качество подбора товара.

Практически в любой отрасли функции и средства организации одинаковы, однако есть небольшие различия, определяемые особенностями производственных и технологических процессов и организацией производства. Организация складского хозяйства является важным звеном в организации работы предприятия.

С.А. Шамшин

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета
602264 г. Муром Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
e-mail: oid@mivlgu.ru*

Уровень существенности в аудиторской проверке

При аудиторской проверке устанавливаются достоверность бухгалтерской отчетности аудируемого лица и соответствие совершенных им финансовых и хозяйственных операций нормативным актам, действующим в Российской Федерации. Под достоверностью в аудите понимается степень точности данных финансовой (бухгалтерской) отчетности, которая позволяет пользователю отчетности на основании ее данных делать правильные выводы о результатах хозяйственной деятельности, финансовом и имущественном положении аудируемых лиц и принимать базирующиеся на этих выводах обоснованные решения.

Однако определение достоверности не раскрывает особенностей работы аудиторов с финансовой информацией экономического субъекта. Необходимо принять во внимание концепцию независимого аудита, согласно которой аудитор не может провести проверку таким образом, чтобы быть абсолютно уверенным в точности бухгалтерской отчетности аудируемого лица. В связи с этим в аудиторской практике применяется принцип существенности. Исходя из этого принципа, аудитор обязан установить не абсолютную точность данных проверяемой бухгалтерской отчетности, а ее достоверность во всех существенных отношениях.

Аудиторская организация или индивидуальный аудитор в процессе аудита обязаны оценивать существенность и ее взаимосвязь с аудиторским риском.

В соответствии с федеральным стандартом аудиторской деятельности информация считается существенной, если ее пропуск или искажение могут повлиять на экономические решения пользователей, принятые на основе финансовой (бухгалтерской) отчетности. Существенность зависит от величины показателя финансовой (бухгалтерской) отчетности и (или) ошибки, оцениваемых в случае их отсутствия или искажения.

Таким образом, существенность информации – это свойство, которое делает ее способной, влиять на экономические решения разумного пользователя такой информации. Существенными в аудите признаются обстоятельства, значительно влияющие на достоверность бухгалтерской отчетности аудируемого лица. Использование принципа существенности при составлении аудиторского заключения означает, что в нем изложены все существенные обстоятельства, обнаруженные при проведении аудита, и никакие иные существенные обстоятельства аудиторской организацией обнаружены не были.

Под уровнем существенности понимается предельное значение ошибки бухгалтерской отчетности, начиная с которой квалифицированный пользователь этой отчетности с большой степенью вероятности не сможет делать на ее основе правильные выводы и принимать правильные экономические решения.

При нахождении абсолютного значения уровня существенности аудитор должен принимать за основу наиболее важные показатели, характеризующие достоверность отчетности экономического субъекта, подлежащего аудиту.

Аудиторские организации обязаны установить систему базовых показателей и порядок нахождения уровня существенности, которые должны быть оформлены документально и применяться на постоянной основе. Для аудиторских фирм такой документ должен быть утвержден решением исполнительного органа аудиторской фирмы.

В стандарте аудиторской деятельности не делается различий между качественными и количественными искажениями отчетности. Причем при приближении совокупности неисправленных выявленных искажений к уровню существенности от аудитора требуется определить вероятность превышения уровня существенности обнаруженных и необнаруженных искажений.

Примерами качественных искажений являются следующие:

– недостаточное или неадекватное описание учетной политики, когда существует вероятность того, что пользователь финансовой (бухгалтерской) отчетности будет введен в заблуждение таким описанием;

– отсутствие раскрытия информации о нарушении нормативных требований в случае, когда существует вероятность того, что последующее применение санкций сможет оказать значительное влияние на результаты деятельности аудируемого лица.

Планируя и проводя проверку, аудиторская организация определяет уровень существенности на основе внутрифирменных стандартов, содержащих соответствующие методики его расчета.

В аудиторской практике применяются различные методы оценки уровня существенности. Так, в американском аудите известны индуктивный и дедуктивный методы.

При индуктивном методе на стадии планирования аудиторы, исходя из полученных предварительных представлений о надежности системы внутреннего контроля экономического субъекта, оценивают возможный уровень искажения остатков отдельных балансовых счетов в процентах к остатку по счету на конец года и в денежном измерении. Далее все рассчитанные искажения суммируют и получают предполагаемое искажение валюты баланса. На последующих этапах аудита осуществляется сбор аудиторских доказательств, выявляющих фактическое искажение остатков на отдельных балансовых счетах и общий фактический уровень существенности искажения валюты баланса.

При дедуктивном методе на этапе планирования делается предположение об уровне существенности искажения общей суммы валюты баланса, в процентах к итогу на конец года и в денежном измерении. Полученная ошибка распространяется на отдельные балансовые счета, и зависимости от полученной информации о надежности системы внутреннего контроля. На последующем этапе в результате сбора аудиторских доказательств выявляется фактическое искажение остатков на балансовых счетах и подсчитывается общий уровень существенности искажения валюты баланса.

Уровень существенности должен быть выражен в той валюте, в которой ведется бухгалтерский учет и готовится бухгалтерская отчетность.

Значение уровня существенности для конкретной аудиторской проверки должно быть определено по завершении этапа планирования аудиторской проверки. Полученное значение уровня существенности должно быть в обязательном порядке зафиксировано в общем плане аудита.

В случае появления новых обстоятельств, которые станут известны аудитору по ходу проверки, аудитор имеет право изменить (скорректировать) значение уровня существенности. При этом факт изменения уровня существенности, новое значение уровня существенности, соответствующие расчеты и развернутая аргументация аудитора должны быть в обязательном порядке зафиксированы в рабочих документах аудиторской проверки.

Одна из целей предварительной оценки существенности – сфокусировать внимание аудитора на более значительных пунктах финансового отчета при определении стратегии аудиторской проверки. На практике предварительное суждение о существенности для финансовых отчетов в целом – это обычно совокупный уровень ошибок, которые могли бы считаться значимыми для какого-нибудь из финансовых отчетов.

В практике российского аудита при определении уровня существенности за основу принимают базовые показатели бухгалтерской отчетности. Рекомендовано использовать следующие показатели:

- прибыль до налогообложения;
- валовой объем реализации без налога на добавленную стоимость (выручка нетто от продаж);
- валюта баланса;
- собственный капитал;
- общие затраты предприятия.

При этом допускается применение как единого показателя уровня существенности, так и набора разных значений уровня существенности, каждый из которых должен быть предназначен для оценки какой-то определенной группы счетов бухгалтерского учета, статей баланса, показателей отчетности. Значение уровня существенности для данной аудиторской проверки должно быть уточнено по завершении этапа планирования.

Предложения по приоритетным инструментам реализации стратегий развития для ОАО «Муромский завод РИП»

Выбор инструментов реализации стратегии Муромского завода радиоизмерительных приборов (ОАО «Муромский завод РИП») осуществлялся на выездном совещании руководства вновь созданного подразделения, которое начало производить продукцию двойного назначения для гражданского сектора. Каждый руководитель, отвечающий за определенную (или определенные) функциональную стратегию (стратегии), подготовил аналитическую записку о выполнении закрепленной за ним стратегии. Далее под руководством ученых Финансовой Академии при Правительстве Российской Федерации и методом аттрации была выбрана корневая проблема, приоритетное внедрение которой позволяет решить существующие проблемы в области стратегического, тактического и оперативного управления в ОАО «Муромский завод РИП»

Учитывая специфическую роль конверсионных предприятий, заключающуюся в диффузии инноваций из военного сектора в гражданский, а также рыночную ситуацию в отношении выпускаемой на рынок продукции, было принято решение совершенствовать менеджмент качества на основе потребительской оценки.

В литературе по маркетингу, в том числе в зарубежных источниках, приводятся различные классификации товаров. Например, различают товары кратковременного пользования, товары длительного пользования и услуги. Кроме того, маркетологи делят товары и услуги на два более широких класса, принадлежность к которым определяется типом потребителя, – речь идет о товарах широкого потребления (потребительских товарах) и о товарах производственного потребления. В нашем случае следует добавить классификацию производимых товаров для военного и гражданского секторов, поэтому следует разграничить понятия маркетинга этих двух групп товаров (потребительский и военный).

Разница между военной и гражданской продукцией очевидна, так как, несмотря на сходные черты, существуют между ними существенные отличия, которые основаны, прежде всего, на различиях в требованиях потребителя, а требования потребителя, в свою очередь, определяют ценности продукции.

К каждому из двух сегментов применяются различные методы маркетинга. Военный сегмент по природе продукта не подходит ни под область промышленного маркетинга, ни тем более маркетинга потребительских товаров. Для обоснования этого предположения в ходе семинара была исследована подробнее роль потребителя в управлении качеством продукции гражданского назначения.

Главной особенностью в разработке продукции для гражданского сектора является четкое следование требованиям потребителя. По продукции для гражданского сектора существует тесная связь потребителя и производителя, нередко перерастающая в совместные разработки, дающая простор для применения методов маркетинга партнерских отношений.

Текущий уровень требований потребителя к продукции гражданского назначения может не соответствовать современному уровню развития технологий в той или иной области, поэтому взаимоотношения с потребителем должны носить и взаимный “обучающий” характер. Кроме того, важно правильно определить выборку пользователей для получения информации о требованиях, например для фокус-групп, выбирая для этих целей потребителей, открытых для подобного рода “обучающего” общения. Таким образом, удастся избежать ошибок в определении текущих требований и с лучшим успехом предугадать будущие требования, то есть опередить ценности новой продукции.

В основе внедрения потребительской оценки в систему управления качеством бизнес-проекта лежит принцип единства трех стратегических инструментов: маркетинга партнерских отношений, теории потребительской оценки и философии всеобщего управления качеством (TQM).

В маркетинге продукции, производимой для гражданского сектора, вся философия бизнеса должна быть построена на принципах маркетинга партнерских отношений. Маркетинг партнерских отношений уделяет основное внимание процессам и всему, что необходимо для

установления более тесных отношений с покупателем. В стратегию маркетинга партнерских отношений входит отбор приоритетных покупателей и непокупателей и концентрация на ценностях, которые необходимо согласовать с ожиданиями этих покупателей. Философия маркетинга партнерских отношений накладывается на все стороны управления предприятием, в том числе и на управление качеством продукции. В отношении производства продукции для гражданского сектора, необходимо отметить, что предприятие должно находить «золотую середину» между серийным производством и сокращением дистанции между потребителем и производителем, как это часто бывает при переходе на серийное производство. Для этого необходимо проведение политики индивидуальной работы с клиентом, развитие лояльности и прочих мер для установления взаимовыгодных связей.

При тесной работе с потребителем первым этапом в маркетинговом процессе при определении потребностей рынка может стать не масштабное (количественное) маркетинговое исследование (по первичным и вторичным данным), а общение с лояльными покупателями и также непокупателями.

Что касается концепции TQM (Total Quality Management) – всеобщего управления качеством, то в настоящее время она становится интегральной концепцией общего менеджмента. Основными принципами TQM являются ориентация на потребителя, лидерство руководства, вовлечение сотрудников, процессный подход, системный подход к управлению, постоянное улучшение, принятие решений, основанных на фактах, и взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Таким образом, основанное на маркетинге партнерских отношений TQM и использование потребительской оценки в системе менеджмента качества на предприятии представляется важным инструментом реализации стратегии развития предприятия, обеспечивая ее конкурентоспособность.

Достоинство используемого процессного подхода состоит в том, что потребитель находится не на входе и выходе, а внутри процесса и является непосредственным участником цепи непрерывного улучшения системы менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение происходят на каждой ключевой стадии жизненного цикла продукции («петли качества»). Требования потребителя, наряду с удовлетворенностью, становятся объектом постоянного анализа, который в свою очередь интегрируется с процессами оценки ценностей товара.

При разработке механизма внедрения потребительской оценки в систему менеджмента качества было предложено использовать процедуру GFD (Quality Function Deployment) – развертывание функции качества, то есть преобразование требований потребителя в параметры качества ожидаемого им продукта [1. С. 185]. Смысл использования данной процедуры – сформулировать требования потребителей на языке показателей качества. Отличие же от оригинала состоит

в том, что в процедуру включена потребительская оценка ценностей (цена, сервис, доставка и пр.), что также может управляться с помощью потребительской оценки.

Показатели качества продукта и ценности составляют область управления качеством бизнес-проекта. Отдельным блоком в базе отражена номенклатура показателей качества менеджмента проекта. Однако, как было сказано выше, это две неотъемлемые части подсистемы управления качеством в проектом управлении, поэтому в итоге интерфейс базы должен быть разработан таким образом, чтобы все отслеживаемые показатели были в удобной форме доступны пользователю.

Таким образом, ведущими стратегическими инструментами формирования и реализации стратегии конверсионного предприятия являются те, которые позволяют повысить степень участия потребителя и раскрыть личностный потенциал каждого сотрудника.

Литература

1. Глудкин, О.П. Всеобщее управление качеством: учеб. для вузов / О.П. Глудкин [и др.]; под ред. О.П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 2007.