

**Серия «МАСТЕР-КЛАСС»**

---

---

# MANAGEMENT FOR MASTER'S DEGREE

THE TEXTBOOK

Edited by Anatoly Epifanov, Sergey Kozmenko



Sumy  
«University Book»  
2003

---

---

# МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ МАГИСТРОВ

Под редакцией  
доктора экономических наук, профессора А.А. Епифанова,  
доктора экономических наук, профессора С.Н. Козьменко

Рекомендовано Министерством образования и науки Украины  
в качестве учебного пособия для студентов  
высших учебных заведений



Сумы  
«Университетская книга»  
2003

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.290-2я73

М50

Рекомендовано к печати Ученым советом  
Украинской академии банковского дела НБУ

Рецензенты:

О.Ф. Балацкий, профессор, доктор экономических наук, зав. кафедрой управления Сумского государственного университета;

С.К. Харичков, профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры теории экономических систем и экономических отношений Одесского национального политехнического университета

Гриф предоставлен Министерством образования и науки Украины. Письмо № 14/18.2-1752 от 25.09.2002.

М50

**Менеджмент для магистров:** Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.А. Епифанова, д.э.н., проф. С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.

ISBN 966-680-056-X

Материал, изложенный в данном пособии, подготовлен коллективом преподавателей кафедры управления и внешнеэкономической деятельности Украинской академии банковского дела НБУ.

В концентрированном виде представлено содержание основных нормативных дисциплин специальностей «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» и «Менеджмент организаций», а также ряда других дисциплин, читаемых студентам экономических специальностей. По каждой учебной дисциплине предлагаются вопросы для самостоятельного изучения и дополнительная литература.

Для преподавателей и студентов экономических специальностей, менеджеров-практиков, научных работников, а также для всех интересующихся современными технологиями управления.

ББК 65.290-2я73

© Епифанов А.А., Козьменко С.Н., Ярошенко С.П. и др., 2003

ISBN 966-680-056-X

© ООО «ИТД «Университетская книга», 2003



Учебное пособие подготовлено коллективом преподавателей кафедры управления и внешнеэкономической деятельности Украинской академии банковского дела НБУ.

Авторский коллектив:

**Епифанов А.А.**, д.э.н., профессор, научный редактор,

руководитель коллектива (введение, 5, 6)

**Козьменко С.Н.**, д.э.н., профессор, научный редактор (1, 2, 12, 14)

**Андронов А.Н.**, к.э.н. (7)

**Бокун И.А.**, к. филол. н., доцент (17)

**Бондаренко А.Ф.**, к.т.н., доцент (15)

**Васильева Т.А.**, к.э.н. (6, 7, 9, 10)

**Волошко И.В.** (1, 8)

**Вязовченко Л.В.** (3)

**Гончаренко Т.П.** (1)

**Дадашев Б.А.**, к.б.н., доцент (15)

**Джаин И.О.**, к.э.н. (16)

**Зеленский С.В.**, к.э.н., доцент (5)

**Иванов С.В.** (10)

**Козьменко О.В.**, к.э.н., доцент (6, 10)

**Колдовский В.В.** (12, 14)

**Костюк А.Н.**, к.э.н. (2, 5)

**Леонов С.В.** (3, 8, 9)

**Мазыло Т.В.**, к.э.н. (11,15)

**Миленкова Р.В.** (17)

**Мицура А.А.** (8)

**Назаренко А.А.** (12, 14)

**Наталуха А.Н.** (16)

**Нестеренко А.Г.** (5, 7)

**Нечепуренко В.Н.**, к.э.н. (13)

**Стахович С.Л.** (2, 11)

**Туляков О.О.**, к. пед. н. (1)

**Хомутенко Л.И.**, к.э.н., доцент (4)

**Чалая Ю.В.** (15)

**Чуйко Е.В.** (4, 13)

**Шаповалов А.В.** (4)

**Ярошенко С.П.**, д.э.н., профессор (6, 7)

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Звернення до читачів .....	7
Введение .....	9
<b>Раздел 1.</b> Стратегический менеджмент .....	13
<b>Раздел 2.</b> Менеджмент внешнеэкономической деятельности .....	67
<b>Раздел 3.</b> Международный маркетинг .....	113
<b>Раздел 4.</b> Международные кредитно-расчетные и валютные операции .....	159
<b>Раздел 5.</b> Корпоративное управление .....	203
<b>Раздел 6.</b> Риск-менеджмент .....	243
<b>Раздел 7.</b> Антикризисное управление .....	277
<b>Раздел 8.</b> Банковский маркетинг .....	319
<b>Раздел 9.</b> Контроллинг .....	369
<b>Раздел 10.</b> Управление проектами .....	417
<b>Раздел 11.</b> Управление персоналом .....	463
<b>Раздел 12.</b> Информационные системы в менеджменте .....	507
<b>Раздел 13.</b> Основы управленческого консультирования .....	555
<b>Раздел 14.</b> Методы научных исследований .....	603
<b>Раздел 15.</b> Методика преподавания в высшей школе .....	639
<b>Раздел 16.</b> Управление экономическим потенциалом предприятия .....	679
<b>Part 17.</b> Business English .....	709

## ЗВЕРНЕННЯ ДО ЧИТАЧІВ

Навчальний посібник, який ви тримаєте в руках, побачив світ у той час, коли в Україні склався значний попит на економічну літературу такого роду. Поступове становлення ринкової форми господарювання висуває якісно нові вимоги до теоретичних і практичних концепцій, що використовуються при організації системи управління. Це потребує конкретних рекомендацій і наявності спеціалістів, спроможних реалізувати їх на практиці. Щодо підручника, то він являє собою збірку матеріалів (лекцій), що мають спільне призначення – сконцентрувати в межах тематичного напрямку «Управління зовнішньоекономічною діяльністю» все найкраще та найсучасніше з розробленого у вітчизняній та зарубіжній науці управління. Саме цей факт визначає виняткову актуальність даного видання.



Вітчизняна економіка знаходиться на етапі переходу до ринкової. Уже сформовано окремі елементи ринкової інфраструктури (банківська система, фондовий ринок і т.д.), запроваджено й розпочато реалізацію інноваційної моделі розвитку економіки і суспільства та створено певні передумови для інтегрування України у світовий економічний процес. Але ще залишаються (а в деяких випадках навіть мають домінуючий характер) певні риси планово-адміністративної економіки. Для них є характерним низький професіоналізм і невміння працівників мислити, виходячи з нових ринкових умов існування. Значний осередок традиційності зберігається в управлінні, де необізнаність керівних кадрів призводить до прийняття рішень без належного врахування вимог ринку.

Сьогодні стає очевидним, що основним фактором, який обмежує можливість ринкових перетворень в Україні, є не дефіцит певних матеріальних ресурсів, а, в першу чергу, низька якість людського ресурсу. Складність завдань української економіки щодо реалізації стратегії інноваційного розвитку висуває необхідність здійснення у цьому напрямку таких кроків:

- удосконалення системи навчального процесу в закладах освіти України;
- формування й оновлення системи управління шляхом залучення енергійних, компетентних та ініціативних працівників нової генерації;
- створення системи підвищення кваліфікації керівних кадрів та ін.

Так, саме дотримання принципу раціонального поєднання молодості й досвіду в процесі використання кадрового потенціалу є однією з головних передумов соціальної та структурно-інноваційної переорієнтації вітчизняної економіки.

Особливість даного навчального посібника полягає в тому, що він є яскравим прикладом реалізації вищезазначеного принципу на практиці. Його формальне призначення обмежується колом студентів (магістрантів з менеджменту ЗЕД) вищих навчальних закладів, але спеціалісти реального сектору економіки також можуть знайти в ньому чимало рекомендацій і відповідей на запитання, що виникають у процесі практичної діяльності. Таким чином, посібник може служити

не тільки освітнім (підготовка нових кадрів для економіки), а й практичним цілям (формування ринкового світогляду у вже досвідчених працівників).

Підготовка нових кадрів здійснюється, зокрема, в Українській академії банківської справи Національного банку України (м. Суми).

Цей навчальний заклад зорієнтований, у першу чергу, на підготовку спеціалістів для фінансово-кредитної системи України. Зазначена сфера діяльності потребує фахівців, які б могли вільно орієнтуватися в умовах динамічного розвитку міжнародних економічних відносин. Саме тому досить значне місце в рамках академії посідає напрямок «Управління ЗЕД» для підготовки студентів найвищого освітньо-кваліфікаційного рівня, для яких і призначено навчальний посібник.

Українську академію банківської справи з перших днів створення поєднує плідна співпраця з комерційним банком «Аваль». Ось деякі аспекти цієї співпраці:

- для персоналу банку в академії проводяться різноманітні освітні заходи (фахові семінари, курси підвищення кваліфікації, функціонує навчальний центр);
- на базі академії створене й працює відділення банку «Аваль»;
- банк виплачує стипендії найкращим студентам академії (на сьогодні таких стипендій 15, але їх кількість постійно збільшується);
- у системі банку «Аваль» студенти академії проходять практику, а після випуску працевлаштовуються в ньому й реалізують здобуті знання.

Щодо банку, то його успішна діяльність значною мірою забезпечується високим професіоналізмом працівників, а також ефективною кадровою політикою. Її головний зміст полягає в одночасному пошуку та залученні перспективних, висококваліфікованих кадрів, а також у створенні максимально сприятливих умов для їхньої самореалізації. Саме це дало змогу сформувати команду високопрофесійних фахівців. Але керівництво банку не збирається зупинятися на досягнутому – ні в науці, ні в практиці.

Підвищення ефективності управління на шляху становлення в нашій країні ринкової економіки потребує розробки нових і вдосконалення існуючих теоретичних підходів і практичних рекомендацій. Розуміючи значення проблеми та усвідомлюючи необхідність її розв'язання, група наукових дослідників і фахівців Української академії банківської справи та АППБ «Аваль» вирішила присвятити цій меті свій час, наукове натхнення і творчий потенціал. Результат їхньої плідної співпраці пропонується вашій увазі.

Посібник розраховано на широке коло читачів: студентів, аспірантів, викладачів, дослідників. Він також може бути корисним для спеціалістів і керівників реального сектору економіки (комерційних банків і підприємств).

*Федір Шниг,  
народний депутат України,  
президент банку «Аваль»*

# ВВЕДЕНИЕ

Человеческие ресурсы являются центральным звеном современной экономики. Именно поэтому сильной экономика может быть только при наличии достаточного количества высокопрофессиональных специалистов, способных наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Квалифицированные специалисты такого направления подготовки, как менеджмент, являются именно тем связующим элементом, который соединяет все составляющие системы народного хозяйства страны, координируя их деятельность и обеспечивая эффективность конечного результата.

Менеджмент как вид деятельности и как научная дисциплина – сложная и многогранная область.

Наиболее общее определение понятия «менеджмент» может быть представлено в следующем виде: «Менеджмент – это управление в экономике». Конкретизируя данную дефиницию, можно утверждать, что менеджер – это специалист, который осуществляет управленческое воздействие на определенную экономическую систему, распоряжаясь вверенными ему экономическими ресурсами (материальными, нематериальными и человеческими) с целью достижения запланированного результата. Следует подчеркнуть, что сфера деятельности менеджмента ограничена экономической средой – системой хозяйствования, в которой посредством реализации экономических отношений происходит создание, распределение, перераспределение и потребление материальных и нематериальных благ.

Практически любая управляющая система сложнее объекта управления. Это утверждение справедливо и по отношению к менеджерам. Человек, который принимает на себя обязанности менеджера, берет на себя ответственность за деятельность всех подчиненных исполнителей, за эффективность использования каждого из вверенных ему ресурсов, и, что особенно важно, ответственность за положительный конечный результат. Только человек, в совершенстве владеющий предметной областью, имеющий высокий общий профессиональный уровень, а также обладающий выдающимися личностными характеристиками, может эффективно решать задачи, стоящие перед менеджером.

Предлагаемое учебное пособие «*Менеджмент для магистров*» предназначено для тех специалистов, которые решили освоить теорию и практику менеджмента на высоком качественном уровне. Пособие ориентировано, в первую очередь, на магистрантов специальности «*Менеджмент ВЭД*» – как на базе образовательно-квалификационного уровня бакалавра направления подготовки «*Менеджмент*», так и на базе уровня специалиста направления «*Менеджмент ВЭД*». Однако материалы данного пособия, разработанного в стенах Украинской академии банковского дела Национального банка Украины, будут полезны как преподавателям, так и менеджерам-практикам, поскольку в них содержится концентрированное изложение материалов и практических рекомендаций из большого

числа детально проработанных источников отечественного и западного происхождения, адаптированных для использования в условиях переходной экономики Украины.

С учетом специфики академии предлагаемые к изучению дисциплины ориентированы на углубленное изучение финансовых аспектов менеджмента. Существенное внимание уделено дисциплинам, ориентированным на внешнеэкономическую деятельность (ВЭД). Так, например, в книге присутствует раздел углубленного делового английского языка, в котором представлены материалы по актуальным вопросам менеджмента, маркетинга, внешней торговли, глобальной экономики.

В учебном пособии также представлены такие нормативные дисциплины, как «*Стратегический менеджмент*», «*Менеджмент ВЭД*», «*Международный маркетинг*», «*Международные кредитно-расчетные и валютные операции*», «*Корпоративное управление*», «*Основы управленческого консультирования*», «*Методы научных исследований*», «*Методика преподавания в высшей школе*», а также несколько дополнительных дисциплин: «*Риск-менеджмент*», «*Антикризисное управление*», «*Банковский маркетинг*», «*Контроллинг*», «*Управление проектами*» и др.

Определим цели, которые ставятся при изучении основных дисциплин, включенных в пособие.

- *Стратегический менеджмент* – овладение теоретическими знаниями по вопросам стратегического управления предприятием, инструментарием, методикой разработки стратегий развития предприятия, а также приобретение практических умений и навыков использования концепции стратегического менеджмента в деятельности предприятий.

- *Менеджмент ВЭД* – формирование современного управленческого мышления, системы знаний и практических навыков принятия и исполнения управленческих решений в сфере ВЭД.

- *Международный маркетинг* – формирование современного мышления в условиях рыночной среды, приобретение специальных знаний и навыков по международному маркетингу.

- *Международные кредитно-расчетные и валютные операции* – усвоение теоретических основ международных валютных и кредитно-расчетных операций, формирование знаний и навыков в сфере банковского обслуживания внешнеэкономической деятельности.

- *Корпоративное управление* – формирование глубоких теоретических знаний и практических навыков корпоративного управления (управления акционерными обществами).

- *Основы управленческого консультирования* – предоставление комплексных знаний и формирование практических навыков по вопросам управленческого консультирования, овладение будущими специалистами конкретными знаниями в сфере организации и управления консалтинговыми организациями, стратегий консалтинговых фирм, технологий консалтинга.

- *Методы научных исследований* – формирование навыков к осуществлению научного поиска при решении профессиональных заданий в практической деятельности.

- *Методика преподавания в высшей школе* – предоставление соответствующих теоретических знаний и практических навыков по методике преподавания в высшей школе.

- *Деловой английский язык* – совершенствование умений чтения, перевода, реферирования научной литературы по специальности «Менеджмент ВЭД», формирование навыков ведения беседы на профессиональные темы, деловой переписки и работы с коммерческой документацией.

- *Риск-менеджмент* – усвоение специфики организационных, методических, теоретических и практических аспектов управления рисками во всех сферах деятельности менеджера для формирования умений выбора адекватного метода оценки и снижения рисков для достижения оптимального соотношения «риск – прибыль».

- *Антикризисное управление* – получение теоретических знаний и практических навыков по методам и методикам антикризисного управления, освоения основных функций арбитражных менеджеров: инвентаризации, оценки и процедуры продажи имущества предприятий, разработки и реализации планов финансового оздоровления, реструктуризации задолженностей, обновления маркетинговых служб и систем финансового менеджмента.

- *Банковский маркетинг* – усвоение специфики организационных, методических, теоретических и практических аспектов банковского маркетинга для формирования умений в использовании информации для анализа финансового рынка и использования соответствующего инструментария для решения тактических задач, достижения стратегических целей и разработки моделей разумного поведения и принятия оптимальных решений для успешной реализации банковского продукта.

- *Контроллинг* – формирование теоретических знаний и практических навыков, связанных с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

- *Управление проектами* – формирование теоретических знаний и практических навыков по оценке экономической целесообразности реализации инвестиционных проектов, контролю за ходом выполнения проекта и корректировкой его параметров.

- *Управление персоналом* – формирование теоретических знаний и практических навыков по формированию коллектива, постановке задач, контролю над достижением поставленных целей, разрешению конфликтных ситуаций, повышению мотивации сотрудников.

- *Информационные системы в менеджменте* – формирование теоретических знаний и практических навыков по использованию информации

в организации, выделению и формализации бизнес-процессов, определению экономической целесообразности и составлению плана автоматизации, обеспечению успешности проектов по автоматизации работы предприятия.

Раздел *«Информационные системы в менеджменте»* отличается использованием передовых подходов к определению сути и роли информационной системы на предприятии. Особого внимания заслуживает тема, посвященная основам создания информационных систем и проблемам фундаментальных основ программного обеспечения управления предприятием.

При подготовке данного пособия было отдано предпочтение такой форме изложения материала, как лекция. Подразумевается, что читатель будет значительное внимание уделять самостоятельной подготовке. С этой целью по каждой из дисциплин предложены вопросы для самостоятельной проработки и перечень рекомендуемых источников.

Данное пособие будет ценным и для магистрантов других специальностей. В частности, для магистрантов специальности *«Банковское дело»* особый интерес представляют разделы *«Управление персоналом»*, *«Методы научных исследований»*, *«Менеджмент ВЭД»*, *«Методика преподавания в высшей школе»*.

Авторы выражают признательность рецензентам за ценные советы и замечания, благодарят коллег за содействие в издании книги.



## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- Тема 1. Суть и этапы развития стратегического менеджмента
- Тема 2. Стратегия, виды стратегий
- Тема 3. Стратегический анализ и прогнозирование в стратегическом управлении
- Тема 4. Стратегии конкурентоспособности предприятия
- Тема 5. Методы портфельного анализа
- Тема 6. Стратегическое планирование
- Тема 7. Диверсификация как средство расширения хозяйственной деятельности
- Тема 8. Организационное обеспечение стратегического управления

# Суть и этапы развития стратегического менеджмента

Определение стратегического менеджмента. Этапы становления стратегического менеджмента. Основные школы стратегического менеджмента.

## 1. Определение стратегического менеджмента

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определения стратегического менеджмента.

На наш взгляд, наиболее полно суть стратегического менеджмента отображает определение, предложенное д.э.н. В.Д. Марковой и к.т.н. С.А. Кузнецовой.

*Стратегический менеджмент* – процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Стратегический менеджмент – это такое управление организацией, которое:

- опирается на человеческий потенциал как основу организации;
- ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей;
- гибко реагирует на изменения внешней среды;
- проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ;
- определяет последовательность действий организации относительно разработки и реализации стратегии.

Все это в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Стратегический менеджмент включает постановку целей, выработку стратегий, определение необходимых ресурсов и поддержку взаимоотношений с внешней средой.

Отличительными особенностями стратегического менеджмента являются следующие:

- позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе посредством сохранения динамического баланса с внешней средой;
- сводит к минимуму негативные последствия влияния факторов внешней среды, характеризующихся высокой степенью неопределенности,

благодаря использованию таких методов как предвидение, прогнозирование, сценарное планирование, стратегическое планирование;

- предполагает своевременность и точность реакции на новые запросы рынка и изменение стратегии или тактики в зависимости от изменения окружения;
- обеспечивает динамичность организационных изменений, поскольку уменьшается срок принятия управленческих решений в отношении реализации стратегических планов;
- дает возможность более широко использовать потенциал персонала;
- стремление организации к созданию механизма влияния на факторы внешней среды или нейтрализации их негативного воздействия;
- объединение усилий всей организации в направлении реализации стратегии.

## 2. Этапы становления стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент сформировался в процессе продолжительного эволюционного развития методологии управления путем совершенствования ее элементов и устранения недостатков.

Различают следующие этапы развития стратегического менеджмента:

- бюджетное планирование;
- долгосрочное планирование;
- стратегическое планирование;
- стратегическое управление (стратегический менеджмент);
- стратегическое предпринимательство.

*Бюджетное планирование* активно внедрялось в 40–50-х годах XX ст., в период массового производства. Основными признаками бюджетного планирования были:

- краткосрочный характер (обычно бюджеты разрабатывались на один год);
- внутренняя направленность (в статьях бюджетов отображали только финансовые и натуральные показатели, которые характеризовали внутреннюю деятельность корпорации);
- принятие решений осуществляли «сверху вниз», инициатива «снизу» практически отсутствовала.

В бюджетном планировании выделяют два направления, суть которых заключается в следующем:

- первое – неизменность бюджетов на протяжении года (квартала), а в случае крайней необходимости – внесение изменений только с

разрешения высшего руководства (такой подход был характерен для японских фирм);

- второе – гибкое планирование, то есть бюджеты пересматривали соответственно ситуации, но только при условии гарантированного получения прироста прибыли или уменьшения затрат (гибкие бюджеты использовали преимущественно американские фирмы).

Один из недостатков такой системы планирования состоял в том, что погоня за обеспечением высокой текущей прибыли создавала реальную угрозу будущему выживанию фирмы.

*Долгосрочное планирование* использовалось в 50–60-е годы XX ст. и соответствовало периоду «зрелых» рынков. Например, американская экономика тех лет отличалась высокими темпами роста товарных рынков и относительной предсказуемостью направлений развития национального хозяйства, сравнительно узкой специализацией ведущих компаний и относительно низким уровнем конкуренции между ними.

Долгосрочное планирование – это создание прогноза деятельности организации (объемов производства или объемов продаж) на несколько лет. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сформированных в прошлом тенденций развития организации. Этот подход широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой.

*Стратегическое планирование* интенсивно внедрялось в 1960–70-е годы, когда внешняя среда организаций становилась все более сложной и динамичной, что требовало переориентации деятельности от решения производственно-технических проблем к совершенствованию маркетинга. Эта система объединила методы долгосрочного планирования и маркетинга.

Стратегическое планирование – это анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил, а также поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Цель стратегического планирования – повышение эффективности реакции организации на динамику рынка и поведение конкурентов.

Появление стратегического управления (стратегического менеджмента) связывают с американской экономикой, откуда он начал свое распространение в экономики других стран мира. Считается, что стратегическое управление было разработано и внедрено в 70-х годах XX ст. Это модификация стратегического корпоративного планирования. Стратегическое планирование сфокусировано на принятии оптимальных стратегических решений, а стратегическое управление ориентировано на достижение определенных результатов, на освоение новых рынков, новых товаров и новых технологий.

Стратегический менеджмент состоит из двух взаимодополняющих блоков: системы анализа и выбора стратегической позиции; системы оперативного управления в реальном масштабе времени.

Стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования является действительно строго ориентированной системой, которая включает процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Стратегический менеджмент не рассматривает внешнюю среду как данность и неизменность, к которой организация должна приспособливаться, а, наоборот, направлен на поиск средств и стратегий изменения внешнего окружения. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т.е. предлагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, использование элементов стратегического планирования. Он также предлагает усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, которые осуществляются в реальном масштабе времени.

Сегодня различают два направления развития стратегического управления. Первое из них является логическим продолжением стратегического планирования, охватывает подсистему анализа и планирования стратегии и подсистему реализации стратегии. Это управление стратегическими возможностями организации, поэтому его иногда называют регулярным стратегическим управлением. Его часто применяют на практике, методически он достаточно полно не разработан.

Второе направление развития стратегического управления называют стратегическим управлением в реальном масштабе времени, так как оно обеспечивает решение стратегических задач, которые возникают неожиданно. Это направление развивается в тех областях, где изменения во внешней среде происходят довольно часто и требуют соответствующей реакции. В таких условиях у организации не остается времени на пересмотр своей стратегии в целом, поэтому она вынуждена заниматься решением отдельных новых стратегических задач. По мнению некоторых ученых, в последние годы стратегическое управление все больше дополняется качественно новыми компонентами, которые дают основание говорить о его трансформации в систему стратегического предпринимательства.

Сравнение методических подходов на различных этапах развития стратегического управления представлено в табл. 1.1.

Сущность стратегического менеджмента состоит в определении текущего состояния организации, горизонтов ее развития (на три, пять или более лет) и путей достижения этих горизонтов.

Стратегическое видение бизнеса, т.е. ориентация на стратегический менеджмент, формируется под влиянием факторов внешней и внутренней среды и базируется на таких компонентах, как миссия, цели, стратегия, тактика и стратегические решения.

*Таблица 1.1. Сравнительные характеристики подходов к управлению*

Этапы развития стратегического менеджмента				
Параметры	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются	Новые явления (тенденции) предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленнее реакции организации	Сравним с реакцией организации	Сравним с реакцией организации	Быстрее реакции организации
Процесс	Циклический	Циклический	Циклический	Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений, комплексное управление	Предвидение роста и возможностей	Изменение стратегических целей	Учет развития организации и изменений внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	С 1940 г.	С 1950-х г.	С 1970-х г.	С 1990-х г.

### **3. Основные школы стратегического менеджмента**

Стратегический менеджмент как научная дисциплина и практическая сфера деятельности появился и получил развитие в ведущих корпорациях мира. На основе их видения и понимания стратегического менеджмента сформировались различные направления, которые основываются на общих базисных принципах, но по-разному выделяют те или иные методологические и исследовательские приоритеты. В дальнейшем эти направления преобразовались в школы стратегического менеджмента. Общей характерной чертой всех школ является то, что все они рассматривают стратегический менеджмент с позиции создания стратегии как основного элемента, выделяя при этом различные акценты в самом процессе формирования стратегии.

Выделяют следующие школы стратегического менеджмента:

- 1) школа дизайна – формирование стратегии как процесс осмысления ситуации;
- 2) школа планирования – формирование стратегии как формальный процесс;
- 3) школа позиционирования – формирование стратегии как аналитический процесс;

4) школа предпринимательства – формирование стратегии как процесс предвидения;

5) когнитивная школа – формирование стратегии как ментальный процесс;

6) школа обучения – формирование стратегии как развивающийся процесс;

7) школа власти – формирование стратегии как процесс ведения переговоров;

8) школа организационной культуры – формирование стратегии как коллективный процесс;

9) школа внешней среды – формирование стратегии как реактивный процесс;

10) школа конфигурации – формирование стратегии как процесс трансформации.

Эти школы подразделяют на три группы.

К первой группе относят школы дизайна, планирования и позиционирования, они доминировали с 60-х по 80-е годы прошлого столетия. Школа дизайна базировалась на осмыслении стратегии с точки зрения конструирования, моделирования, проектирования. Сторонники школы планирования предполагали, что формирование стратегии – это относительно независимый процесс формального планирования. Представители школы позиционирования в качестве важнейшей задачи рассматривали принципы выбора стратегии позиционирования фирмы на рынке.

Следующая группа школ (4–6-ая школы) рассматривает специфические аспекты процесса формулирования стратегии, концентрируя усилия на исследовании реальных процессов разработки стратегии. Сторонники этих школ стремились связать стратегию с реальным поведением организации и менеджера (стратега) и рассматривали ее как результат предвидения будущего.

Четыре школы, составляющие третью группу, представляли процесс разработки и реализации стратегии с таких позиций: пошаговое развитие и самообучение организации; процесс согласования действий между организацией и внешней средой или конфликтующими группами внутри организации; зависимость стратегии от культуры организации и необходимость коллективного принятия стратегии; определение стратегии как реакции на изменения во внешней среде.

Понятие стратегии. Внутриорганизационные стратегии. Внутриотраслевые и межотраслевые стратегии. Межфирменные стратегии.

## 1. Понятие стратегии

*Стратегия* – это качественно определенная и обобщенная модель долгосрочных действий организации, которые ей необходимо выполнить для достижения намеченных целей на основе оптимизации использования ресурсов и координации своих действий.

Г. Минцберг определил понятие стратегии следующим образом (комбинация «5П»):

- стратегия – план действий;
- стратегия – прикрытие, направленное на то, чтобы перехитрить своих конкурентов;
- стратегия – порядок действий (план может быть не реализован, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае);
- стратегия – позиция во внешней среде, то есть связь со своим окружением;
- стратегия – перспектива или видение того состояния, к которому необходимо стремиться.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического менеджмента. Понимание стратегии базируется на двух противоположных подходах.

*Подход с позиции предсказуемости внешней среды.*

Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через определенный промежуток времени, фиксируются действия, необходимые для достижения этого состояния, составляется план действий с разбивкой по временным интервалам, реализация которого и приведет к достижению цели. При таком понимании, стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения цели, а выработка стратегии – нахождение цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все изменения предсказуемы и поддаются полному контролю. В современных условиях этот подход недееспособен.

*Подход с позиций непредсказуемости поведения факторов внешней среды.*

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия оставляет свободу выбора с учетом происходящих



во внешней среде изменений. В данном случае стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее к достижению целей.

На выбор, формирование и реализацию стратегии оказывают влияние ряд факторов. Это такие внешние факторы: социальные, политические, юридические, общественные, а также факторы привлекательности отрасли и возможности компании. К внутренним факторам относят сильные и слабые стороны компании, общие ценности и культуру компании, личные амбиции, деловые и этические принципы руководителей.

## 2. Внутриорганизационные стратегии

В мировой практике выделяют такие основные типы внутриорганизационных стратегий:

- корпоративная (портфельная);
- деловая;
- функциональная.

*Корпоративная стратегия* – это стратегия, которая описывает общие направления роста организации, развитие ее производственно-сбытовой деятельности. Данная стратегия состоит из плана действий, направленных на утверждение позиций в разных областях, и подходов, которые используются для управления группой из нескольких видов бизнеса компании.

Корпоративная стратегия включает четыре типа инициатив:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решение о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;
- решение о слиянии, приобретении, вступлении в финансово-промышленные группы или иные интеграционные структуры.

*Деловая стратегия (бизнес-стратегия)* – стратегия обеспечения долгосрочного конкурентного преимущества хозяйственного подразделения или организации в целом.

Деловая стратегия включает следующие этапы:

- определение соответствующих действий, начинающихся с появления изменений в отрасли, экономике в целом, законодательстве, на политической арене и в других областях, которые влияют на бизнес;
- разработка рыночных подходов и действий, которые могли бы обеспечить устойчивую конкурентоспособность;

- объединение стратегических инициатив функциональных подразделений;
- решение конкретных стратегических проблем, встающих перед организацией.

Стратегия бизнеса тем более успешна, чем значительнее и устойчивее достигнутое конкурентное преимущество, и, наоборот, она неэффективна, когда результатом ее реализации является потеря конкурентного преимущества. Поэтому деловую стратегию еще называют стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

*Функциональные стратегии* – стратегии, которые определяют, как управлять ключевыми подразделениями бизнеса и как решать важные оперативные задачи (рекламные кампании, приобретение материалов, управление запасами, техническое обслуживание, снабжение). Они разрабатываются функциональными отделами и службами предприятий на основе корпоративной и деловой стратегий. Цель функциональной стратегии – распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения подразделения в рамках общей стратегии.

В целях достижения успеха рассмотренные стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать между собой. Каждый уровень управления создает стратегическую среду для следующего уровня, то есть на стратегический план низшего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

Процесс формирования иерархии стратегий может быть разным. Наиболее распространено стратегическое планирование «сверху вниз», когда менеджеры высшего уровня инициируют процесс формирования стратегии и дают возможность стратегическим единицам бизнеса и функциональным подразделениям формулировать собственные стратегии как средство реализации корпоративной стратегии.

В зависимости от направленности деятельности организации и этических принципов различают следующие виды стратегий:

- *ориентированную на акционеров* – максимальный учет интересов всех акционеров;
- *привилегированную* – ориентация в основном на интересы менеджеров;
- *ограничительную* – максимальный учет интересов узкой группы акционеров или отдельных работников;
- *социально-гармоничную* – стремление в первую очередь обеспечить социальную гармонию в трудовом коллективе;
- *персоналифицированную* – создание условий для наиболее полной реализации индивидуальных проектов и процветания всех членов организации.

Подобные этические принципы находят отображение главным образом в американском и японском менеджменте.

## 2. Внутриотраслевые и межотраслевые стратегии

Выделяют также внутриотраслевые стратегии (глобальное господство через низкие затраты, дифференциация, концентрация, выход из сегмента) и межотраслевые (вертикальная интеграция, стратегия цепочки, стратегия диверсификации).

*Глобальное господство через низкие затраты.* Данная стратегия охватывает всю отрасль, в которой функционирует организация. Стратегия базируется на следующем положении: большие объемы продаж при низкой цене обеспечивают завоевание существенной доли рынка, а более низкие затраты по отношению к конкурентам могут обеспечить большую маржу на единицу продукции. Эта стратегия защищает не только от реальных конкурентов, но и от потенциальных.

*Дифференциация.* Цель данной стратегии – завоевание предпочтений потребителей на базе одной или нескольких оригинальных характеристиках своего товара или на его периферийных атрибутах (сроки или условия поставок, послепродажное обслуживание и др.). Дифференциация может выражаться в таких разных формах, как техническое преимущество, надежность, внешний вид, упаковка и т.д. Проведение стратегии дифференциации позволяет иметь более высокую прибыль на единицу товара. При этом сокращаются объемы продаж и доля рынка предприятия.

*Концентрация (специализация).* Если внешние условия не способствуют возможностям организации относительно захвата всей отрасли, то она может выбрать стратегию концентрации, то есть сконцентрировать свои усилия на определенном сегменте рынка. В основе этой стратегии – возможность достижения большей эффективности и лучшей рентабельности благодаря организации деятельности на определенную часть потребителей. Стратегия ориентируется на цель, сформированную на основе таких критериев сегментации, как географическая зона, тип клиентуры, цепь рас.

*Выход из сегмента* – это тип стратегий, который применяют в случае, если:

- отрасль находится в стадии зрелости или спада, и при этом конкурентная позиция организации в сегменте неблагоприятна;
- одновременно наблюдается низкий темп роста сегмента и доли рынка, поэтому необходимо продолжать деятельность без инвестирования или прекращать ее.

*Вертикальная интеграция* – это объединение организаций, которое осуществляется по естественному направлению – технологической или коммерциализационной цепочке производства товара.

Организация, использующая вертикальную интеграцию, может не выходить за рамки своей отрасли, а, например, приступить к производству некоторой составляющей своей продукции, которую до этого она

закупала. Вертикальная интеграция может быть направлена как на конечный продукт, так и на сырье.

Преимущества вертикальной интеграции подразделяются на:

- **финансовые:**
  - добавление маржи из прибыли поставщиков (клиентов);
  - снижение затрат на внутренний контроль и координацию;
  - снижение затрат на сохранение промежуточных запасов;
- **технические и технологические:**
  - сокращение числа технологических операций;
  - высокий контроль качества;
  - приобретение новейших технологий;
- **другие:**
  - увеличение доли рынка;
  - возможность варьирования скидками;
  - ослабление барьеров на входе для потенциальных покупателей;
  - гарантии поставок и их регулирование.

*Стратегия цепочки* – производная от вертикальной интеграции. Она имеет три главных признака:

- совокупность технических операций, которые направлены на трансформацию сырья в конечную продукцию;
- совокупность экономических операций добавления стоимости и денежных потоков через перераспределение прибыли на разных стадиях;
- совокупность организаций, которые поддерживают между собой отношения руководства–подчинения.

Цель данной стратегии не столько использование прямых технологических и экономических связей, сколько создание кумулятивного и прогрессивного развития в долгосрочном периоде за счет занятия стратегических позиций в технологических узлах.

*Стратегия диверсификации* состоит в освоении новых видов деятельности, новых товаров и новых рынков при функционировании в том же географическом окружении, в котором организация успешно работала до этого.

### **3. Межфирменные стратегии**

*Стратегия распределения* заключается в делегировании одной организацией выполнения отдельных заданий или видов работ другой организации или в использовании аутсорсинга, т.е. в отказе от собственного бизнес-процесса.

Формы стратегии распределения:

- подряд (подрядчик поручает своему партнеру выполнение любого задания согласно его указаниям);

- специальная поставка (специальный поставщик осуществляет для заказчика работы, которые удовлетворяют определенную потребность последнего);
- совместное производство (объединение партнеров для производства товара или выполнения некоторой операции);
- комиссия (одна организация поручает другой выполнение какой-нибудь функции);
- концессия (коммерческому посреднику дается эксклюзивное право продажи товара на определенной территории);
- лицензия (предоставление права на эксплуатацию материального или нематериального актива);
- франшиза (комбинация концессии и лицензии).

Недостатки проведения данной стратегии следующие: зависимость от партнера; уязвимость; возможность упущения своей выгоды в пользу партнера.

*Стратегия внешнего роста* требует участия нескольких предприятий, состоит в передаче существующих активов одного предприятия другому и выражается в приобретении (уступке) прав собственности.

Варианты стратегии внешнего роста:

- слияние (операция, в результате которой из двух или нескольких организаций создается одна общая);
- простое поглощение (поглощающая организация получает собственность поглощенной организации);
- поглощение филиала;
- слияние-поглощение (одна организация ликвидируется, а ее активы перераспределяются между несколькими другими существующими организациями);
- частичная передача активов (активы одной организации передаются другой организации, которая осуществляет эмиссию дополнительных акций в размере существующего взноса и полностью передает ее первой организации).

*Стратегия интернационализации* появилась вследствие появления и развития новых условий конкурентной борьбы. Выделяют три основные формы данной стратегии:

- экспорт (прямой экспорт, экспорт через посредников, согласованный экспорт);
- прямые промышленные инвестиции;
- контрактные системы передачи информации:
  - присутствие на рынке без инвестиций (концессия, лицензии, франшиза, договор управления);
  - привлечение партнеров для инвестирования (совместные предприятия).

# Стратегический анализ и прогнозирование в стратегическом управлении

Стратегический анализ: цели, задачи, принципы, методы. SWOT-анализ и сценарное планирование. Прогнозирование.

## 1. Стратегический анализ: цели, задачи, принципы, методы

*Стратегический анализ* – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, который направлен на оценку будущего состояния бизнеса и выявление стратегических проблем.

Стратегический анализ позволяет оценить влияние внешних и внутренних факторов на деятельность компании, предопределяющих выбор стратегии и перспективы ее реализации. Конечной целью стратегического анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, для выбора стратегии, которая в наибольшей степени отвечает целям компании.

Стратегический анализ подразделяют на две части: анализ внешней среды и управленческий анализ. Анализ внешней среды является функцией отдела маркетинга, а проведение управленческого анализа – прерогативой иных основных функциональных служб предприятия.

Необходимость проведения стратегического анализа предопределяется тем, что он:

- является важным этапом управленческого цикла;
- используется для оценки привлекательности предприятия с точки зрения внешнего инвестора, для определения позиции предприятия в национальных и других рейтингах;
- позволяет выявить резервы и возможности предприятия, определить направления адаптации его внутренних возможностей к изменениям условий внешней среды;
- позволяет своевременно реагировать на изменения во внешней среде и учитывать их в своей деятельности.

В основе стратегического анализа деятельности предприятия должны лежать следующие подходы и принципы:

- системный подход, согласно которому предприятие рассматривается как сложная открытая система, действующая во внешней среде и состоящая из ряда подсистем;

- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем и элементов предприятия;
- динамический принцип, или принцип сравнительного анализа (анализ всех показателей в динамике, а также сравнение с аналогичными показателями конкурирующих организаций);
- принцип учета специфики предприятия (отраслевой или региональный).

Исходя из указанных принципов стратегический анализ деятельности предприятия осуществляется по уровням принятия управленческих решений и разработки стратегии. Традиционно рассматривают три уровня принятия управленческих решений, согласно которым выделяют и три уровня анализа: корпоративный, конкурентный (деловой, или бизнес-уровень) и функциональный. Сложность проведения стратегического анализа состоит в том, что управленческие решения различных уровней тесно взаимосвязаны и вместе с тем имеют иерархическую структуру.

Выделяют следующие методы стратегического анализа:

- ситуационный анализ;
- портфельный анализ;
- наблюдение и опрос работников предприятия с помощью специальных методик (диагностические интервью);
- «мозговой штурм», конференция и другие методы коллективной работы;
- экспертные оценки;
- математические методы (анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей специальных коэффициентов);
- кабинетные исследования (работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией);
- SWOT-анализ – исследование состояния внешней среды организации;
- сценарное планирование;
- прогнозирование.

## 2. SWOT-анализ и сценарное планирование

Наибольшее распространение среди методов стратегического анализа получили SWOT-анализ и сценарное планирование.

SWOT-анализ необходим для мониторинга окружающей среды организации.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а затем выявление цепочек связи между ними. Эти взаимосвязи в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

SWOT-анализ – довольно универсальный инструмент, сферами применения которого могут быть стратегический анализ, общий и целевой анализ,

функциональный анализ (анализ продукта, маркетинговый анализ, финансовый и др.).

Предлагается следующий набор характеристик, которые необходимо анализировать с целью формирования перечня слабых и сильных сторон организации, а также списка угроз и возможностей внешней среды.

Сильными сторонами организации могут быть:

- высокая компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация персонала;
- высокая репутация у потребителей;
- изобретательные стратегии в функциональных сферах деятельности организации;
- возможность получения экономии от роста объемов производства;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- технология;
- преимущество в области затрат;
- преимущество в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможностей их реализации;
- проверенный временем менеджмент и пр.

Слабые стороны организации – это:

- отсутствие ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- низкая прибыльность;
- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами у менеджеров;
- отсутствие квалификации и компетентности по основным направлениям деятельности;
- слабое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- уязвимость перед конкурентным давлением;
- отставание в сфере исследований и разработок;
- очень узкая производственная линия;
- слабое представление о рынке;
- конкурентные недостатки;
- низкие маркетинговые способности;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии и пр.

Возможности, которые открывает для организации внешняя среда, могут быть такими:

- выход на новые рынки или его сегменты;
- расширение производственной линии;
- возрастание разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- расширение номенклатуры сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;



- возможность перехода в группу организаций с лучшей стратегией;
- рост рынка.

Угрозы со стороны внешней среды для организации сводятся к следующему:

- возможность появления новых конкурентов;
- замедление темпов роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства и органов местной власти;
- возрастающее конкурентное давление;
- рецессия и затухание делового цикла;
- изменение потребностей и вкусов потребителей;
- неблагоприятные демографические условия.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации составлен, наступает этап выявления связей между ними. С этой целью составляется матрица SWOT, которая имеет вид, представленный на рис. 1.1.

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Сектор «Сильные возможности»	Сектор «Сильные угрозы»
Слабые стороны 1. 2. 3.	Сектор «Слабые возможности»	Сектор «Слабые угрозы»

*Рис. 1.1. Матрица SWOT-анализа*

В каждом из секторов разработчик должен зафиксировать все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были включены в сектор «Сильные возможности», необходимо разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации ради получения отдачи от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались в секторе «Слабые возможности», стратегию надо строить таким образом, чтобы за счет появляющихся возможностей стремиться преодолевать слабости, имеющиеся у организации.

Если пара находится в секторе «Сильные угрозы», стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Если пары факторов находятся в секторе «Слабые угрозы», организация должна строить такую стратегию, которая позволила бы ей не только избавиться от слабых сторон, но и работать по предотвращению угроз.

Вырабатывая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы динамичны. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой в том случае, если ее использует конкурент. И наоборот, удачно нейтрализованная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Для успешного анализа внешнего окружения организации методом SWOT важно не только уметь раскрывать угрозы и возможности, но и оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

В этих целях для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 1.2).

Влияние \ Вероятность использования возможностей	Сильное	Сдержанное	Незначительное
Высокая	Сектор «высокая вероятность – сильное влияние»	Сектор «высокая вероятность – сдержанное влияние»	Сектор «высокая вероятность – незначительное влияние»
Средняя	Сектор «средняя вероятность – сильное влияние»	Сектор «средняя вероятность – сдержанное влияние»	Сектор «средняя вероятность – незначительное влияние»
Низкая	Сектор «низкая вероятность – сильное влияние»	Сектор «низкая вероятность – сдержанное влияние»	Сектор «низкая вероятность – незначительное влияние»

Рис. 1.2. Матрица возможностей

Аналогичная матрица строится и для оценки угроз (рис. 1.3).

Наряду с методами исследования угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления профиля среды. Этот метод удобен для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью этого метода удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

*Сценарное планирование* – это методический инструмент, который позволяет получить значимую информацию для принятия ключевых решений по стратегии развития организации в соответствии со сценарной перспективой. Сценарное планирование особенно интенсивно развивается

Возможные последствия Вероятность реализации угрозы	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкое сотрясение»
Высокая	Сектор «высокая вероятность – разрушение»	Сектор «высокая вероятность – критическое состояние»	Сектор «высокая вероятность – тяжелое состояние»	Сектор «высокая вероятность – легкое сотрясение»
Средняя	Сектор «средняя вероятность – разрушение»	Сектор «средняя вероятность – критическое состояние»	Сектор «средняя вероятность – тяжелое состояние»	Сектор «средняя вероятность – легкое сотрясение»
Низкая	Сектор «низкая вероятность – разрушение»	Сектор «низкая вероятность – критическое состояние»	Сектор «низкая вероятность – тяжелое состояние»	Сектор «низкая вероятность – легкое сотрясение»

Рис. 1.3. Матрица угроз

в последние годы. Первые сценарии появились приблизительно 30 лет назад как альтернатива одновариантным прогнозам развития конкретных компаний.

Методика разработки сценариев включает следующие этапы:

- 1) определение ключевых стратегических направлений;
- 2) выявление факторов внешней среды;
- 3) ранжирование выявленных факторов внешней среды по важности и степени неопределенности;
- 4) выявление альтернативных сценариев и их логическое оценивание;
- 5) подведение итогов;
- 6) определение характерных индикаторов.

Анализ среды – это процесс, очень важный для выработки стратегии организации, требующий внимательного отслеживания происходящих во внешней среде изменений, оценки силы влияния факторов, определения возможностей и угроз.

### 3. Прогнозирование

Для обеспечения реальности ставящихся стратегических целей (ориентиров) используется прогнозирование будущего развития организации и ее внешней среды.

Прогнозирование – процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего. Цель прогноза заключается в выявлении процессов и хода развития событий в будущем.

Среди важнейших функций прогнозирования в системе стратегического менеджмента выделяют следующие:

- предвидение состояния изучаемой системы в будущем;
- определение возможных целей и направлений развития объекта прогнозирования;
  - оценка социальных, экономических, научных, технических и экологических последствий реализации каждого из возможных вариантов спрогнозированных действий;
  - определение содержания мероприятий, обеспечивающих реализацию возможностей и ослабление угроз каждого из возможных вариантов развития спрогнозированных действий.

В прогнозировании используются такие основные методы:

- метод экстраполяции – базируется на допущении неизменности или относительной стабильности имеющихся тенденций развития;
- экспертный метод – использование знаний и опыта экспертов разной квалификации;
- метод моделирования – представляет собой целый ряд экономико-математических, эконометрических и других моделей, которые имеют общее направление – построение модели объектов реальной действительности, дабы создать основу для отработки оптимальных управленческих решений.

В стратегическом планировании прогнозы используются в разных вариантах:

- разработка целей и альтернатив их достижения;
- построение системы прогноза для различных соотношений типа «продукт – рынок»;
- оценка влияния различных факторов на развитие ситуации, в том числе и по отдельным рынкам;
- выявление вероятности «точек соприкосновения» в системах и влияния на них отдельных факторов;
- изменение в соотношении «возможности–угрозы».

Конкуренция и конкурентоспособность. Стратегии создания конкурентных преимуществ.

## 1. Конкуренция и конкурентоспособность

*Конкурентоспособность* – это способность организации вырабатывать и реализовывать конкурентоспособный продукт, а также преимущество данной конкретной организации по отношению к другим организациям в той или иной сфере бизнеса.

*Конкурентное преимущество* – это состояние организации на рынке, которое позволяет ей преодолевать силы конкуренции и привлекать потребителей.

Стратегическое управление призвано обеспечить организации выживание в долгосрочной перспективе, т.е. организация должна успешно справляться со своими задачами, а для этого иметь конкурентные преимущества на протяжении длительного промежутка времени.

*Стратегическая группа конкурентов* – это некоторое множество организаций, соперничающих в определенной области и имеющих общие черты. Такими чертами могут быть похожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, идентичные товары, каналы сбыта, сервис и прочие элементы маркетинга. Определить стратегическую группу – означает определить барьеры, которые отделяют одну группу от другой. Такими барьерами могут быть размер предприятий, дифференциация товаров, специализированная рабочая сила, уникальные технологии, наличие патентов и др.

Обычно анализ стратегических групп конкурентов проводится в дополнение к общему анализу межфирменной конкурентной борьбы. Наглядной формой представления отрасли вообще и отдельных стратегических групп конкурентов являются позиционные карты.

Отрасли значительно отличаются одна от другой экономическими характеристиками, конкурентными ситуациями и перспективами на будущее. При анализе отрасли и конкуренции используется совокупность концепций и методов точного определения условий изменений отрасли, природы и интенсивности конкурентных сил. Эта совокупность способствует стратегическому пониманию ситуации в отрасли и позволяет

сделать вывод о том, является ли данная отрасль привлекательной для инвестирования. Анализ отрасли и конкуренции проводится с целью получения ответа на следующие вопросы:

1. Каковы основные экономические черты отрасли?
2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова мощность каждой из них?
3. Что движет изменениями в отрасли и какое влияние они на нее оказывают?
4. Какие компании занимают более сильные и какие более слабые конкурентные позиции?
5. Кто следующим начнет стратегические действия и какими они будут?
6. Какие главные факторы определяют конкурентный успех или неудачу в отрасли?
7. Какова привлекательность отрасли с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней по отрасли?

Ответы на эти вопросы позволяют оценить характер окружающей компанию среды и создать основу, которая обеспечивает соответствие условиям отрасли и конкурентным реалиям.

Хотя конкурентные условия на разных рынках не бывают одинаковыми, процессы соперничества на них аналогичны настолько, что есть возможность использовать общую аналитическую схему для определения природы и интенсивности конкурентных сил. По М. Портеру состояние конкуренции в отрасли – результат действия пяти конкурентных сил:

- 1) соперничество между конкурирующими продавцами в отрасли;
- 2) рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью своих товаров-заменителей;
- 3) потенциальное появление новых конкурентов;
- 4) рыночная власть и способы влияния, которые используются поставщиками сырья;
- 5) рыночная власть и способы влияния, которые используются потребителями продукции.

Модель пяти конкурентных сил – мощный инструмент систематической диагностики конкурентных условий рынка и оценки того, насколько интенсивной и важной является любая из конкретных сил. Это не только самый популярный метод анализа конкуренции, но также и самый простой.

*Конкурентоспособность продукта* – это степень его преимуществ (с точки зрения потребителей) над другими товарами аналогичного предназначения.

Конкурентоспособность продукта может быть определена прямыми и косвенными способами. Применяя прямой метод, потребитель сопоставляет полезность товаров (степень удовлетворения конкретной потребности)

на единицу своих затрат по приобретению и использованию товара. При использовании косвенного метода оценки качества товара потребитель оценивает следующие моменты: известность торговой марки; широту распространения товара данной фирмы; информационную откровенность продавца; продолжительность гарантийного срока; простоту обмена некачественного товара.

Рыночная конкуренция проявляется в борьбе фирм (продавцов) за ограниченный объем спроса потребителей на доступных им сегментах рынка. Когда спрос практически неограничен, нет и конкуренции.

Существуют четыре стратегии конкуренции на товарном рынке (табл. 1.2).

**Таблица 1.2. Стратегии и факторы конкуренции на товарном рынке**

Факторы конкуренции	Тип стратегии			
	виолентная (силовая)	пациентная (нишевая)	коммутантная (приспособительная)	эксплерентная (пионерская)
1. Сущность стратегии	доминирование на обширном рынке	доминирование в узком сегменте рынка	удовлетворение нестандартного спроса на локальном рынке	формирование спроса на принципиально новые товары
2. Масштаб компании	крупные	крупные средние мелкие	мелкие	средние мелкие
3. Фундаментальные особенности компании	относительно низкие издержки производства широкомасштабные НИР развитая сбытовая сеть крупные рекламные кампании	узкая специализация определенный круг потребителей нестандартная продукция	локальный масштаб простая продукция неспециализированное производство небольшой по объему спрос конкретный клиент	поиск преобразующих решений повышенный риск внедрение радикальных нововведений
4. Характеристики товара и спроса	сравнительно дешевый товар среднее качество массовый спрос	уникальный товар высокое качество ограниченный спрос высокая цена	высокая гибкость производства небольшие объемы производства локальный спрос	непрерывное обновление товара расчет на формирование потребностей и рост спроса
5. Факторы конкурентной борьбы	высокая производительность	приспособленность к особому рынку	гибкость реакции многочисленность продавцов	лидерство в нововведениях

## 2. Стратегии создания конкурентных преимуществ

Существуют три стратегии создания конкурентных преимуществ, сформулированные М. Портером: лидерство в цене, диверсификация, концентрация внимания на интересах конкретных потребителей.

*Лидерство в цене.* При применении данной стратегии организация главное внимание уделяет затратам. Основными источниками создания ценовых преимуществ при этом являются:

- экономия на масштабе за счет снижения затрат на единицу продукции при возрастании объемов производства;
- экономия на разнообразии как результат снижения затрат за счет эффекта синергии, который проявляется при производстве разных продуктов;
- оптимизация внутрифирменных связей, которые снижают общекорпоративные затраты;
- интеграция распределительных сетей и систем снабжения;
- оптимизация деятельности организации во времени;
- географическое расположение деятельности, позволяющее добиваться снижения затрат за счет использования местных особенностей.

*Стратегия дифференциации* направлена на то, чтобы сделать продукт отличающимся от продукта, который производит конкурент. В случае реализации стратегии дифференциации наиболее важным является концентрация внимания на приоритетах и потребностях потребителей. Это означает, что отличительные преимущества продукта должны находить отображение в спросе потребителей. Стратегия дифференциации предполагает тщательное изучение интересов потребителей.

*Концентрация внимания на интересах конкретных потребителей.* В данном случае фирма создает свой продукт специально для конкретных потребителей.



Сущность портфельного анализа. Матрица БКГ. Матрица МакКинзи. Концепция Артур де Литтл. Концепция конкуренции Shell/DPM. Модель Д. Абея. Метод адаптивного поиска И. Ансоффа.

## 1. Сущность портфельного анализа

*Портфельный анализ* – это инструмент, с помощью которого руководство организации идентифицирует и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления или сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность организации на каждом из них. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансированным, т.е. должно быть обеспечено правильное объединение подразделений (продуктов), требующих капитальных вложений для обеспечения роста, с подразделениям, которые имеют некоторый излишек капитала.

Предназначение методов портфельного анализа состоит в том, чтобы помочь менеджерам понять бизнес, создать ясную картину формирования затрат и прибылей диверсифицированной компании. Это в свою очередь требует тщательного анализа возможностей и угроз для каждого подразделения.

Портфельный анализ обеспечивает менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий. Методы портфельного анализа деятельности предприятия были разработаны в 60-е годы XX столетия для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне.

Портфельный анализ ориентирован на решение следующих проблем:

- согласование бизнес-стратегий или стратегий подразделений предприятия с целью обеспечения равновесия между подразделениями, обеспечивающими быструю отдачу, и подразделениями, которые подготавливают будущее;
- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйствующими подразделениями;
- портфельный анализ баланса;
- формирование исполнительных задач;
- проведение реструктуризации предприятия.

Главным преимуществом портфельного анализа является возможность логического структурирования и наглядного отображения стратегических

проблем предприятия, относительная простота представления результатов, акцент на качественные стороны анализа.

Основной недостаток состоит в использовании данных только о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее. Различие методов портфельного анализа – в подходах к оцениванию конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

## 2. Матрица БКГ

Наиболее известные подходы к анализу бизнеса предложены Бостонской консультативной группой (матрица БКГ).

В основе матрицы БКГ лежит определение экспертами будущих темпов роста и доли рынка в сравнении с долей ведущего конкурента или сопоставление разных стратегических зон хозяйствования, в которых функционирует организация.

Матрица БКГ представляет собой отображение позиции конкретного бизнеса в стратегическом пространстве, которое задается двумя координатными осями (рис. 1.4).

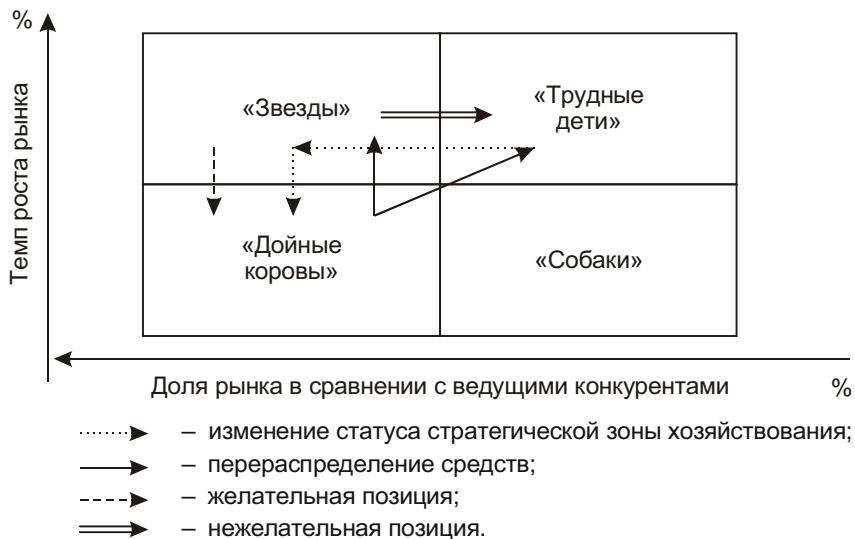


Рис. 1.4. Матрица БКГ

«Трудные дети» – это новые продукты, производимые в отраслях с высокими темпами роста. Продукты или бизнес-единицы могут быть очень перспективными, но они требуют существенной финансовой поддержки

центра. Основной стратегический вопрос – вопрос о том, когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля. Если сделать это слишком рано, есть угроза потери будущей «звезды», а если очень поздно – средства, которые могли бы быть инвестированы в другие проекты, будут поддерживать отрасль, которая уже способна обеспечивать себя сама.

«Звезды» – это рыночные лидеры, которые находятся, как правило, на вершине своего продуктового цикла. Они сами приносят достаточно средств для того, чтобы поддерживать высокую долю динамично развивающегося рынка. Несмотря на стратегическую привлекательность позиции данного продукта, его чистый доход довольно низкий, так как требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста. «Звезды» в долгосрочной перспективе стремятся стать «дойными коровами», и это происходит, если темпы роста рынка замедляются.

«Дойные коровы» – это бизнес-единицы или товары, которые занимают лидирующее положение на рынке с низким темпом роста. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные денежные потоки. Такие бизнес-единицы не только окупают себя, но еще и обеспечивают инвестирование в новые проекты, от которых зависит будущее состояние предприятия.

«Собаки» – бизнес-единицы или продукты, которые занимают малую часть рынка и не имеют возможностей для роста, так как находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки в таких бизнес-единицах нулевые или отрицательные. Если нет особых причин для их сохранения, то от этих бизнес-единиц необходимо избавляться.

Наилучший вариант сбалансированного портфеля предприятия выглядит следующим образом: 2-3 товара – «дойные коровы», 1-2 – «звезды», несколько «трудных детей» и несколько «собак».

Матрица БКГ имеет следующие недостатки:

- не учитывает тот факт, что большинство предприятий функционируют на рынках со средними темпами роста и имеют относительную долю на рынке, которая не является ни маленькой, ни большой;
- некоторые предприятия или бизнес-единицы нельзя отнести ни к одной из групп, предлагаемых в матрице, поэтому не все организации могут использовать ее концепцию;
- матрица теряет значение и не может использоваться при отсутствии или сокращении темпов роста.

### 3. Матрица МакКинзи

Альтернативный подход, который дает возможность избежать некоторых недостатков матрицы БКГ, был предложен General Electric и McKinsey. Попытка проанализировать довольно диверсифицированный

портфель General Electric привела к идее построения матрицы из девяти ячеек, основанной на двух параметрах – долгосрочной привлекательности отрасли и сильных сторон (конкурентоспособности) предприятия (матрица МакКинзи).

Критерии определения долгосрочной привлекательности отрасли включают размер и темпы роста рынка, технологические требования, остроту конкуренции, барьеры на пути входа в отрасль и выхода из нее, сезонные и циклические факторы, потребность в капитале, угрозы и возможности, которые формируются в отрасли, социальные, экологические факторы и степень их регулирования.

Для того чтобы получить формальный количественный показатель долгосрочной привлекательности отрасли, отобранным факторам придается вес с учетом их значимости для руководства компании и их роли в диверсификации. Сумма веса должна составлять 1,0. Взвешенные рейтинги привлекательности получают путем умножения рейтинга отрасли по каждому из факторов (используя шкалу весов от 1 до 5 или от 1 до 10) на вес фактора. Например, рейтинговый балл 5 при весе 0,25 дает взвешенный рейтинг привлекательности, равный 1,25.

Рейтинги привлекательности рассчитываются для каждой отрасли, которые представлены в портфеле компании.

Факторы, которые учитываются при оценивании сильных сторон, включают в себя долю рынка, относительный состав весомых затрат, способность соревноваться с конкурирующими фирмами за качество продукции, знание потребителей и рынков, уровень технологического ноу-хау, квалификацию руководства и прибыльность в сопоставлении с конкурентами.

Сильные стороны каждого предприятия определяют его положение на горизонтальной оси матрицы. Баллы привлекательности отрасли и сильных сторон предприятия служат основой для отнесения его к одной из девяти ячеек матрицы.

В матрице МакКинзи размер отрасли отображают в виде круга определенного диаметра и с определенными координатами центра, а частью в круге отображают долю бизнес-единицы (организации) на рынке.

Для «Победителя 1» характерны высокая степень привлекательности рынка и достаточно большие преимущества организации на нем. Организация, скорее всего, будет безусловным лидером или одним из лидеров. Угрозой для нее может быть возможное усиление позиций отдельных конкурентов.

«Победитель 2» характеризуется высокой степенью привлекательности рынка и средним уровнем относительных преимуществ организации. Такая организация является ведущей в своей отрасли и в то же время сильно не отстает от лидера. Стратегической задачей такой организации будет прежде всего определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью максимизации выгоды от сильных сторон и улучшения слабых позиций.

The McKinsey Matrix is a 3x3 grid. The vertical axis is labeled 'Долгосрочная привлекательность' (Long-term attractiveness) and ranges from 0 at the bottom to 100 at the top. The horizontal axis is labeled 'Относительное преимущество на рынке' (Relative market advantage) and ranges from 100 on the left to 0 on the right. The cells contain the following business types:

Победитель 1	Победитель 2	Сомнение
Победитель 3	Средний бизнес	Проигравший 1
Производитель прибыли	Проигравший 2	Проигравший 3

Рис. 1.5. Матрица МакКинзи

Положение «Победитель 3» присуще организациям, рыночная привлекательность которых держится на среднем уровне, но при этом их преимущества на таком рынке очевидны и сильны. Для таких организаций необходимо прежде всего определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них, развивать свои преимущества, противостоять влиянию конкурентов.

«Проигравший 1» – это позиция со средней привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ на рынке. Необходимо искать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска.

«Проигравший 2» – позиция с низкой привлекательностью рынка и средним уровнем относительных преимуществ на рынке. Данная позиция не имеет никаких особенно сильных сторон или возможностей. Эта отрасль бизнеса непривлекательна. Организация не является лидером, но ее можно и необходимо рассматривать как серьезного конкурента.

«Проигравший 3» – позиция с низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. В таком состоянии можно только стремиться получать прибыль. Следует воздержаться от любых инвестиций или выхода из данного вида бизнеса вообще.

Бизнес-области, которые попадают в три ячейки, расположенные вдоль диагонали, идущие от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют пограничными. Такие виды бизнеса могут как развиваться (при определенных условиях), так и сокращаться.

Если бизнес относится к сомнительным видам (верхний правый угол), то предлагаются следующие варианты стратегических решений:

1) развитие организации в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны;

2) выделение организацией своей ниши на рынке и инвестирование в нее;

3) прекращение данного вида бизнеса.

Виды бизнеса организации, состояние которой определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой организации, называют *производителями прибыли*. В таком состоянии управлять инвестициями нужно с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе, так как в любое время в отрасли может возникнуть коллапс. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.

Главным недостатком матрицы МакКинзи является то, что она не дает возможности ответить на вопрос о том, как именно надо перестроить структуру бизнес-портфеля. Ответ на этот вопрос лежит вне зон аналитических возможностей данной модели.

В настоящее время существует несколько разных вариаций модели GE/McKinsey. В их основе лежит, как правило, стремление увеличить численность и разнообразие факторов, которые учитываются при анализе, или предложение большего количества вариантов стратегических решений для той или другой позиции. Наиболее известные вариации – это модель Дейема и модель Монисона.

#### 4. Концепция Артур де Литтл

Данный метод разработан известной в сфере теории и практики управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл (ADL). Ее исходное назначение состоит в том, чтобы обеспечить менеджеров многоотраслевой организации оригинальной методикой стратегического анализа и планирования и дать им мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности. Данная методика предназначалась для использования как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (развитие), зрелость и старость. Основное теоретическое положение модели ADL состоит в том, что отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться в одной из указанных стадий жизненного цикла.

Кроме последовательных изменений стадий жизненного цикла отрасли, следует учитывать то обстоятельство, что изменяться может и конкурентная среда одних видов бизнеса относительно других. Для того чтобы определить стадию развития области бизнеса и его конкурентное состояние, каждый из видов бизнеса анализируется по отдельности.

Структура модели Артур де Литтл определяется сочетанием следующих параметров: четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций (рис. 1.6).

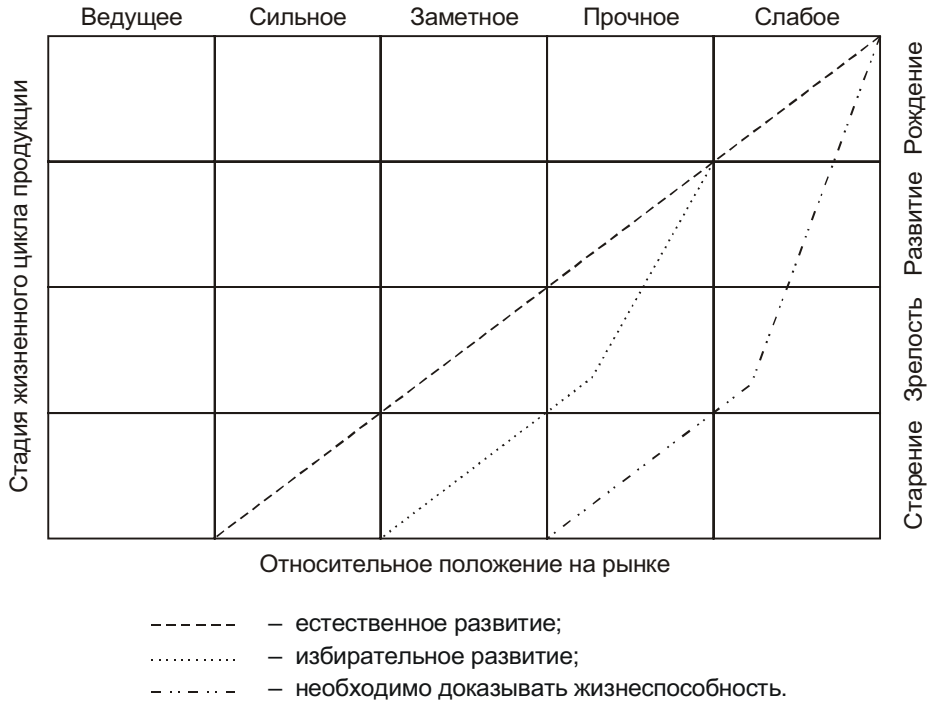


Рис. 1.6. Матрица Артур де Литтл

Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель организации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным состоянием, должен быть сбалансирован. Сбалансированный портфель имеет следующие особенности:

- виды бизнеса находятся в разных стадиях своего жизненного цикла;
- денежный поток положительный или такой, что может обеспечить равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми и стареющими видами бизнеса, и суммы, которая расходуется на развивающиеся или зарождающиеся бизнес-отрасли;
- средневзвешенная норма прибыли на чистые активы по всем видам бизнеса удовлетворяет целям организации;
- чем больше видов бизнеса, которые занимают ведущее, сильное или устойчивое положение, тем лучше выглядит бизнес-портфель организации.

Портфель, который состоит только из стареющих и зрелых видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, скорее всего, будет на каком-то этапе давать положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным его назвать нельзя.

Портфель, который объединяет только зарождающиеся и развивающиеся виды бизнеса, имеет хорошие перспективы, но может иметь отрицательный поток денежной наличности в данный момент.

Матрица выполняет несколько функций. Кроме отображения всех видов бизнеса организации, каждая ячейка матрицы:

1) ассоциируется с определенной степенью прибыльности и определенным объемом потока денежной наличности;

2) предполагает определенные стратегические решения в отношении получения доли в отрасли и необходимых инвестиций;

3) входит в определенную область «естественного выбора», которая, в свою очередь, указывает на возможности «специфического выбора», а также на ряд «уточненных стратегий», которые могут быть применены в данном случае для данного вида бизнеса.

Уточненные стратегии, которые предлагает матрица Артур де Литтл, таковы:

А. Обратная интеграция.

В. Развитие бизнеса за границей.

С. Развитие производственных мощностей за границей.

Д. Рационализация системы сбыта.

Е. Нарращивание производственных мощностей.

Ф. Экспорт той же продукции.

Г. Прямая интеграция.

Н. Неуверенность.

И. Начальная стадия развития рынка.

Ж. Лицензирование за границей.

К. Полная рационализация.

Л. Проникновение на рынок.

М. Национализация рынка.

Н. Методы и функции эффективности.

О. Новые продукты/новые рынки.

Р. Новые продукты/те же рынки.

Q. Рационализация продукции.

Р. Рационализация ассортимента продукции.

S. Чистое выживание.

T. Те же продукты/новые рынки.

U. Те же продукты/те же рынки.

V. Эффективная технология.

W. Традиционная эффективность снижения стоимости.

X. Отказ от производства.



Все ячейки матрицы, через которую по диагонали проходит граница, будут иметь два (или более) «естественных выбора». Например, позиция «Сильное/Старение» поделена между естественным развитием и избирательным развитием (рис. 1.6). Менеджер после детального анализа может выбрать любой вариант, который больше подходит к конкретному виду бизнеса.

Рассмотрим для примера характеристику некоторых позиций на матрице ADL.

Позиция *«Ведущее/Рождение»*. Это, вероятно (хотя, не обязательно), прибыльная позиция. Чистая денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегию «Полное сосредоточение на увеличении доли рынка – Быстрый рост» (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V) или через стратегию «Удержание положения – Начало нового бизнеса» (Е, I, L). Следует инвестировать немного быстрее, чем этого требует рынок.

Позиция *«Ведущее/Рост»*. Вероятно, прибыльная, но это не обязательно. Порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через «Удержание положения – Достижение лидерства в ценообразовании» (А, С, N, U, V, W) или «Удержание доли рынка – Защита положения» (А, С, N, U, V, W). Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

Позиция *«Ведущее/Зрелость»*. Прибыльная, производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через «Удержание доли – Рост вместе с производством» (А, В, С, F, G, J, N, Р, Т, U) или «Удержание положения – Защита положения» (А, С, N, U, V, W). Реинвестировать следует по мере необходимости.

Матрица ADL может применяться для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли, для того, чтобы сбалансировать корпоративный бизнес-портфель, а также для того, чтобы выбрать конкретные стратегии организации для балансировки своего бизнес-портфеля.

Матрица ADL может использоваться и для демонстрации распределения продаж, чистого дохода, активов в зависимости от стадий жизненного цикла и конкурентного положения бизнеса. В соответствующей ячейке матрицы проставляется цифра, которая показывает вклад данной ячейки в конкретный финансовый показатель. Объем продаж и активы бизнеса выражаются в процентах по отношению к продажам и активам организации.

Показатель, который был специально разработан ADL для использования в данной модели, – это *внутреннее перераспределение*. Этот показатель отражает отношение изменения стоимости активов к изменению величины оперативных фондов в процентном выражении, где изменение стоимости активов есть разность их стоимости (за вычетом амортизации) в текущем и предыдущем периодах, а стоимость оперативных фондов определяется как сумма прибыли за вычетом налогов плюс амортизация.

Выделяются четыре типа перераспределителей денежной наличности организации: генераторы денежной наличности; потребитель денежной наличности; инварианты денежной наличности; отрицательные внутренние перераспределители (например, когда применяется стратегия реинвестиций, оперативный поток денежной наличности положительный, а стоимость активов сокращается).

Показатели для них следующие:

1) генератор денежной наличности – показатель внутреннего перераспределения значительно ниже 100;

2) потребитель денежной наличности – показатель внутреннего перераспределения значительно выше 100;

3) инвариант денежной наличности – показатель внутреннего перераспределения приблизительно равен 100;

4) отрицательный внутренний перераспределитель – сумма реинвестиций отрицательна.

Вклад каждого вида бизнеса в деловой успех организации согласно внутреннему перераспределению денежной наличности модель ADL предлагает отображать с помощью RONA-графа – графическое изображение жизненного цикла видов бизнеса с разбиением их на категории «Размещение прибыли», «Потребитель денег», «Производитель».

RONA-граф может использоваться и для балансировки бизнес-портфеля путем оценивания тех видов бизнеса, которые появляются в ожидаемых позициях каждой стадии жизненного цикла. Например, зарождающиеся виды бизнеса, как правило, имеют очень низкий или даже отрицательный RONA, и поэтому являются активными потребителями денежной наличности.

В некоторых случаях полезность подхода ADL ставится под сомнение на том основании, что он подталкивает менеджеров к отказу от выпуска продукции при некотором уменьшении объема ее продаж, при этом они ошибочно полагают, что наступила стадия старения.

Модель ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл.

## **5. Концепция конкуренции Shell/DPM**

В 1975 году в химической корпорации Shell была разработана модель направленной политики. Ее появление непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях экономического кризиса. В отличие от широко известных в то время моделей BCG и GE/McKinsey, модель Shell/DPM меньше всего полагается на оценку достижений организации и сосредоточивается на анализе развития ситуации в отрасли.

Модель Shell/DPM представляет собой таблицу, в которой ось X отображает конкурентоспособность бизнес-отрасли организации (способность получать преимущества из тех возможностей, которые находятся в соответствующей бизнес-отрасли), а по оси Y осуществляется общее измерение состояния перспектив отрасли (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Матрица Shell/DPM

Каждая из 9 клеток на рис. 1.7 соответствует специфической стратегии.

1. Позиция «Лидер бизнеса». Отрасль привлекательна, и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером. Потенциальный рынок велик, темпы его роста высоки. Слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

Возможные стратегии: продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того чтобы защитить свои ведущие позиции, что потребует больших капиталовложений (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов). Инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

2. Позиция «Стратегия роста». Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

Возможные стратегии: стараться сохранить занимаемые позиции, ибо позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования, а также давать дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.

3. Позиция *«Стратегия генератора денежной наличности»*. Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Она здесь если не лидер, то один из лидеров. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

Возможные стратегии: бизнес, соответствующий этой позиции, является основным источником дохода организации. Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

4. Позиция *«Стратегия усиления конкурентных преимуществ»*. Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем как нести какие-либо издержки, необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать, если бизнес-область стоит того, проводя при этом необходимый детальный анализ инвестиций.

Чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции. Бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

5. Позиция *«Продолжать бизнес с осторожностью»*. Организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особо сильных сторон или возможностей дополнительного развития у организации нет, рынок растет медленно, медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

Возможные стратегии: инвестировать осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным в быстрой отдаче, постоянно осуществляя при этом тщательный анализ своего экономического положения.

6. Позиция *«Стратегии частичного свертывания»*. Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у организации нет, а рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

Возможные стратегии: поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, организация будет продолжать получать существенный доход, следует не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

7. Позиция *«Удвоить объем производства или свернуть бизнес»*. Организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать или покинуть данный бизнес. Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такой организации посредством атаки по широкому фронту потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, она может быть предпринята только после детального анализа. Если устанавливается, что организация способна бороться за лидирующие позиции в отрасли, выбирается стратегическая линия *«Удвоение»*. В противном случае стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес.

8. Позиция *«Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство»*. Организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

Возможные стратегии: никаких инвестиций. Все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности. Стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль, постепенно сворачивая бизнес.

9. Позиция *«Стратегия свертывания бизнеса»*. Организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Возможные стратегии: поскольку организация, занимающая эту позицию, в целом теряет деньги, необходимо сделать все возможное, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

Принимаемые на основе модели Shell/DPM стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера – жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности организации.

В первом случае (рис. 1.7, направление I) оптимальной считается следующая траектория развития позиций организации: от удвоения объема производства или свертывания бизнеса – к стратегии усиления конкурентных преимуществ – к стратегии лидера вида бизнеса – к стратегии роста – к стратегии генератора денежной наличности – к стратегии частичного свертывания – к стратегии свертывания (выхода из бизнеса).

Модель является эффективной для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени.

К недостаткам модели Shell/DPM относят следующие:

- очень условный выбор переменных для анализа;
- отсутствие критерия, по которому можно было бы определить, какое именно количество переменных необходимо для анализа;
- сложность оценки значимости переменных;

- сложность оценки удельного веса переменных при конструировании шкал матрицы.

## 6. Модель Д. Абея

*Модель Д. Абея* предлагает оценивать область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживание группы покупателей (кто?);
- потребности покупателей (что?);
- технология, которая используется при разработке и производстве продукта (как?) (рис. 1.8).

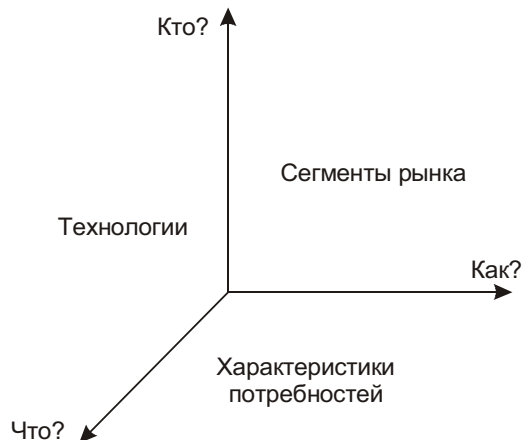


Рис. 1.8. Поле возможных стратегий Д. Абея

Главная идея: организация должна рассматривать и формировать стратегии с учетом технологии, при этом она может и должна использовать следующие возможности:

- с помощью существующей технологии и на основе использования того же оборудования удовлетворять другие потребности потребителей;
- с помощью другой технологии и на основе использования того же оборудования удовлетворять другие потребности потребителей;
- с помощью существующей технологии и на основе использования нового оборудования удовлетворять другие потребности потребителей;
- используя другую технологию и другое оснащение удовлетворять другие потребности потребителей;
- с помощью другой технологии, используя то же оборудование, вырабатывать другую продукцию;

- искать новые потребительские группы, потребности которых можно удовлетворять, используя то же оснащение.

## 7. Метод адаптивного поиска И. Ансоффа

*Метод адаптивного поиска И. Ансоффа* является разновидностью портфельных матриц. Он предназначен для описания возможных стратегий предприятия в условиях рынка. Согласно этому методу при выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив.

1. *Стратегия усовершенствования деятельности.* Предприятию рекомендуется обратить внимание на мероприятия для существующих товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка; разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. Доход обеспечивается за счет рационализации производства и сбыта (снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок). Стратегия направлена на улучшение деятельности предприятия и эффективна в условиях растущего или ненасыщенного рынка.

2. *Товарная экспансия* – стратегия разработки новых или усовершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Стратегия хороша с точки зрения минимизации риска.

3. *Стратегия развития рынка (рыночная экспансия).* Стратегия направлена на поиск новых рынков (сегментов рынка) для создания уже освоенных товаров. Прибыль обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в границах географического региона, так и за его пределами. В рамках данной стратегии существуют следующие альтернативы: освоение новых сегментов на том же рынке; выход на новые рынки внутри страны и в других странах.

4. *Стратегия диверсификации* предполагает разработку новых видов продукции с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия.

Преимуществами матрицы И. Ансоффа является простота и наглядность представления возможных стратегий, а недостатками – односторонняя ориентация на рост и учет всего лишь двух факторов (товар и рынок).

Сущность стратегического планирования. Этапы стратегического планирования. Стратегический план и стратегическая программа.

## **1. Сущность стратегического планирования**

*Стратегическое планирование* – это особый вид практической деятельности, которая состоит в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов программ и планов), предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе.

Стратегическое планирование имеет следующие характерные особенности:

- направленность в среднесрочную и долгосрочную перспективы;
- ориентация на решение ключевых целей, от достижения которых зависит выживание организации;
- органическое увязывание намеченных целей с объемом и структурой ресурсов, которые необходимы для их достижения;
- учет влияния на рассматриваемый объект многочисленных внешних факторов и разработка мероприятий, которые максимально ослабят их отрицательное влияние или предоставят возможность использовать положительное влияние для решения стратегических задач;
- адаптивный характер, т.е. способность предусматривать изменения внешней среды и приспосабливать к ним процесс функционирования организации.

## **2. Этапы стратегического планирования**

Содержание стратегического планирования раскрывают такие основные процедуры: стратегическое прогнозирование (стратегические прогнозы); программирование (проекты стратегических программ); проектирование (проекты стратегических планов разных уровней).

Этапы стратегического планирования:

1. Определение главных компонентов организационной среды, выделение тех из них, которые действительно имеют значение для организации,



проведение сбора информации об этих компонентах, составление прогнозов будущего положения среды, осуществление оценивания реального положения организации.

2. Установление желательных направлений и ориентиров деятельности, а именно видения, миссии, комплекса целей.

3. Сравнение целей и результатов исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желательных показателей), которые определяют разрыв между ними. Формирование разных вариантов стратегий с помощью методов стратегического анализа.

4. Выбор одной из альтернативных стратегий и ее разработка.

5. Подготовка окончательного стратегического плана деятельности организации.

6. Подготовка на базе стратегических планов среднесрочных планов и программ.

7. Разработка на основе стратегических планов и результатов среднесрочного планирования годовых оперативных планов и проектов.

По окончании процесса планирования определяют имеющиеся предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать, что организации удалось сделать, реализуя свои планы, и каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

В целом процесс планирования представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных планов, реализации и контролю) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию плана) связью.

### **3. Стратегический план и стратегическая программа**

Результатом процесса планирования является система планов. План включает основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты до конца запланированного периода.

Процесс планирования определяется комплексным характером системы планов, которую можно разделить на следующие элементы:

1) стратегический план и составляющиеся с целью его развития общеорганизационные планы;

2) стратегические планы отдельных бизнес-единиц, входящих в состав организации;

3) оперативные планы организации:

- общеорганизационные планы текущей деятельности (хозяйственные планы или планы прибыли), которые рассчитываются на один год;

- текущие планы подразделений (в том числе бюджетные), дополняющие общеорганизационные планы текущей деятельности;

4) программы, планы-программы и проекты.

Стратегический план включает в себя миссию, общие цели, которые определяют место организации в будущем, избранные стратегии действий. Составной частью стратегического плана является политика организации. В стратегический план входят глобальные программы организации.

Стратегический план – это ориентир для принятия решений на всех уровнях управления. Общие цели организации, определенные в стратегическом плане, конкретизируются в целях текущей деятельности, то есть в задачах. Стратегический план ограничивает планы более низких уровней, поскольку определяет объемы ресурсов, необходимых для решения задач оперативного планирования.

Планы действий любой организации можно охарактеризовать как наступательные (агрессивные) или как оборонительные.

Наступательные планы предусматривают развитие организации, производство новых товаров и услуг, выход на новые рынки сбыта, завоевание конкурентных преимуществ. Наступательные планы обычно разрабатываются крупными организациями, которые владеют высоким экономическим потенциалом.

Средние и небольшие организации в большинстве случаев создают оборонительные планы, нацеленные на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства.

План развития организации является выражением наступательных планов и включает в себя комплекс мероприятий, необходимых для создания новых сфер деятельности. План развития для отдельной бизнес-единицы оформляется в бизнес-плане.

Вариантом оборонительных планов является ликвидационный план, который включает в себя рекомендации относительно устранения элементов, создающих преграды на пути эффективного развития организации. Это могут быть конкретные виды убыточных или низкорентабельных товаров или услуг, неэффективно работающая собственность, отдельные организационные единицы.

Программы обычно определяют развитие одного из важных аспектов организации. Это могут быть программы по усовершенствованию технологии, программы организации контроля качества, программы учета движения запасов и прочие.

Проекты отличаются от программ высоким уровнем конкретной работы, т.е., ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития организации, они имеют установленную стоимость и график выполнения, включают технические и финансовые параметры. Как правило, проекты связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг.

# Диверсификация как средство расширения хозяйственной деятельности

Диверсификация и интеграция. Управление диверсифицированным предприятием.

## 1. Диверсификация и интеграция

*Диверсификация* – это распространение хозяйственной деятельности в новые сферы (расширение ассортимента производственных изделий и видов услуг). Это проникновение предприятий в отрасли, которые не имеют прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоуровневые комплексы и конгломераты.

Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить свою конкурентоспособность и ослабить возможные риски за счет диверсификации. Эти и прочие причины побуждают предприятие расширять сферы деятельности, покупая (поглощая) другие фирмы или начиная новые виды бизнеса.

Диверсификация должна привести к лучшему использованию материальных и нематериальных ресурсов предприятия, в том числе и за счет синергизма. Она, с одной стороны, уменьшает риск, поскольку снижается зависимость предприятия от какого-то одного вида товара или рынка, но, с другой стороны, появляются риски, которые присущи именно диверсификации.

Таким образом, в основе диверсификации лежат следующие мотивы:

- 1) экономия на масштабах производства;
  - 2) снижение риска;
  - 3) совместная деятельность;
  - 4) ожидания руководства;
  - 5) доступ к новым технологиям, ресурсам и пр.
- Виды диверсификации представлены на рис. 1.9.

*Вертикальная интеграция* (связанная вертикальная диверсификация) – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, которые входят в технологическую цепь выпуска старого продукта на ступенях до и после производственного процесса рассматриваемого предприятия. Вертикальная интеграция состоит в том, что предприятия отдадут предпочтение самостоятельному созданию необходимых

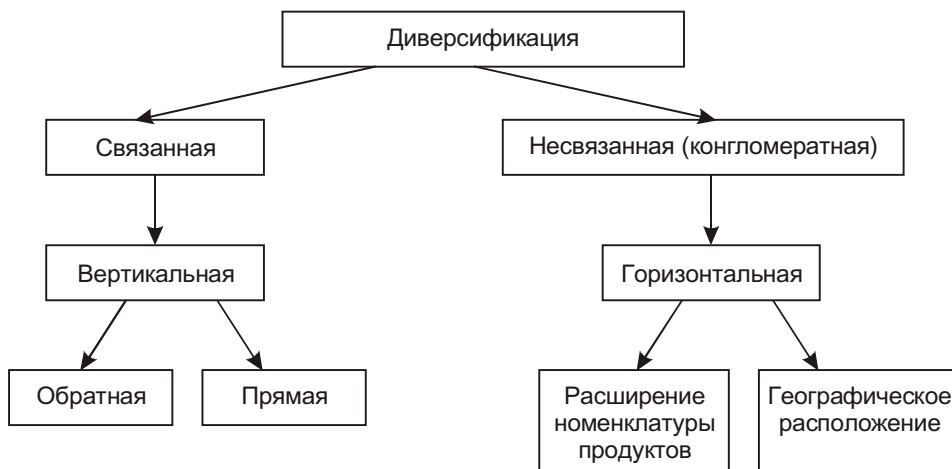


Рис. 1.9. Виды диверсификации

для производственного процесса товаров и услуг (внутри предприятия), вместо того чтобы покупать их на рынке у других предприятий.

Стратегия интеграции оправдана, если предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные звенья цепи производства и сбыта продукции. В результате вертикальной интеграции происходит объединение фирм, которые находятся на разных этапах производственного процесса. При этом возможны разные типы вертикальной интеграции:

- полная интеграция производственной деятельности;
- частичная интеграция (часть продукции производится на данном предприятии, а часть закупается у других предприятий);
- квазиинтеграция (создание альянсов между компаниями, которые заинтересованы в интеграции без перехода прав собственности).

При *обратной интеграции* предприятие присоединяет функции, которые раньше выполнялись поставщиками, т.е. покупает или устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий или полуфабрикатов. Целью такой интеграции может быть защита стратегически важных источников сырья или доступ к новой технологии. При *прямой интеграции* предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись дистрибьюторами, т.е. приобретает транспортные и сервисные службы, каналы сбыта и прочие функциональные службы, связанные с основной деятельностью фирмы. Мотивацией является обеспечение контроля над сбытом продукции или желание лучше узнать своих потребителей.

*Вертикальная интеграция* может проводиться за счет мобилизации как внутренних, так и внешних факторов.

*Горизонтальная интеграция* (связанная горизонтальная диверсификация) – это объединение предприятий, которые работают и конкурируют в одной сфере деятельности. Ее главной целью является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение может помочь добиться экономии на масштабе производства, снизить опасность конкурентной борьбы, расширить спектр товаров и услуг.

*Несвязанная диверсификация* или просто *диверсификация* – это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Считается, что диверсификация оправдана, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, если позиции конкурентов очень сильны, а рынок базовой продукции находится на стадии спада.

## **2. Управление диверсифицированным предприятием**

Основные проблемы управления диверсифицированным предприятием связаны с разделением полномочий. Важной проблемой является построение такой системы управления, которая бы делегировала руководителям подразделений широкие полномочия при сохранении контроля со стороны центрального руководства.

Основные функции центрального органа управления диверсифицированной компании:

- управление корпоративным портфелем, приобретение, слияние, продажа подразделений, распределение ресурсов. Центр может более эффективно распределять ресурсы, нежели рынок, который требует определенных затрат, связанных с осуществлением соглашений, формированием стратегий на уровне бизнес-единиц и их согласованием с корпоративной стратегией;
- обеспечение координации между разными видами бизнеса с целью получения эффекта синергии;
- осуществление контроля за деятельностью бизнес-единиц.

В диверсифицированных компаниях обычно выделяют три уровня управления:

- *высший уровень*, включающий совет директоров (совет наблюдателей) и правление. Совет директоров определяет общую стратегию фирмы, а правление отвечает за ее реализацию;
- *средний уровень*, который представлен центральными службами управления (функциональными). Роль этих служб сводится к подготовке

информации и выработке решений по всем вопросам, которые входят в их компетенцию;

- *низший уровень*, который представлен производственными подразделениями и стратегическими единицами бизнеса. Менеджеры этого уровня управления имеют определенную самостоятельность, рамки которой существенным образом зависят от принятой в организации системы управления.

Стратегические преимущества диверсификации:

- потенциал синергии (сокращение затрат при объединении разных видов бизнеса за счет единой системы управления, координации и контроля, ускорения оборачиваемости средств);
- улучшение информационного обеспечения бизнеса и интеграция маркетинговых исследований;
- постоянство деловых связей, стабильность и гарантированность поставок;
- технологическое преимущество за счет обмена технологиями, совместного проведения НИОКР;
- возможности большей дифференциации продукции за счет объединения усилий по совершенствованию качества, сервиса, маркетинга и каналов сбыта.

Диверсификация должна носить разумный характер, связанный с учетом возможных рисков. Ее необходимо применять таким образом, чтобы, с одной стороны, полностью реализовывать возможный стратегический потенциал, а с другой – достигать сбалансированных экономических и технологических результатов. Здесь существуют три главные проблемы:

1) не может быть реальной связи между разными видами бизнеса и потенциалом синергизма;

2) потенциальный синергизм существует, но с его реализацией возникают серьезные проблемы из-за разницы в управленческой культуре и организационной структуре;

3) дополнительные трудности и риски создает антимонопольное законодательство.

Затраты по диверсификации обусловлены дополнительной стоимостью выхода на новые рынки, а также необходимостью придать большую гибкость и сбалансированность деятельности предприятия.

Диверсификация может быть успешной только в том случае, если она выгодна структурным подразделениям и повышает конкурентный статус предприятия в целом.

# Организационное обеспечение стратегического управления

Стратегические изменения и организационная структура. Концепция стратегического хозяйственного центра. Стратегические решения.

## 1. Стратегические изменения и организационная структура

Стратегический менеджмент не только учитывает существующие условия деятельности, но и влияет на них, и даже создает новые предпосылки успешной работы.

Выполнение стратегии предусматривает проведение необходимых изменений, без которых любая стратегия может потерпеть неудачу. Для обеспечения успешной реализации стратегию согласовывают с другими сферами стратегических изменений в системе менеджмента организации – организационной структурой и организационной культурой.

Потребность в осуществлении этих изменений обусловлена тем, что в реализации стратегии принимают участие все элементы организационной структуры, начиная с основных подразделений организации и заканчивая рядовым работником.

Различают три основных типа изменений – инжиниринг, реструктуризацию и нововведения.

Как правило, под реструктуризацией понимают процесс комплексного изменения методов функционирования, а под реорганизацией – процесс радикального изменения структурной компоненты в форме слияния и приобретения, разделения и выделения, преобразования.

Реструктуризация – это также совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствии с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития. Реструктуризация включает совершенствование структуры и функций управления, преодоление отставания в технико-технологических аспектах деятельности, совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции/услуг, роста производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности.

Определяя понятия «реструктуризация» и «реорганизация», можно выделить следующие их характерные черты:

- во-первых, «реструктуризация» и «реорганизация» – очень близкие понятия, означающие проведение существенных изменений в организации деятельности, причем реорганизация подразумевает значительно более радикальный подход, связанный с изменением организационно-правовых форм функционирования субъектов экономики либо сменой собственника (реорганизацию можно рассматривать как один из возможных вариантов осуществления реструктуризации);

- во-вторых, реструктуризация может быть осуществлена как на макроуровне, так и на микроуровне (внутрипроизводственная реструктуризация);

- в-третьих, возможны несколько механизмов существенного изменения структуры активов хозяйствующего субъекта. При этом часть из них реализуется решениями собственников, а часть – принудительно.

Особое внимание уделяют вопросам принудительной и добровольной реструктуризации хозяйствующих субъектов (рис. 1.10).

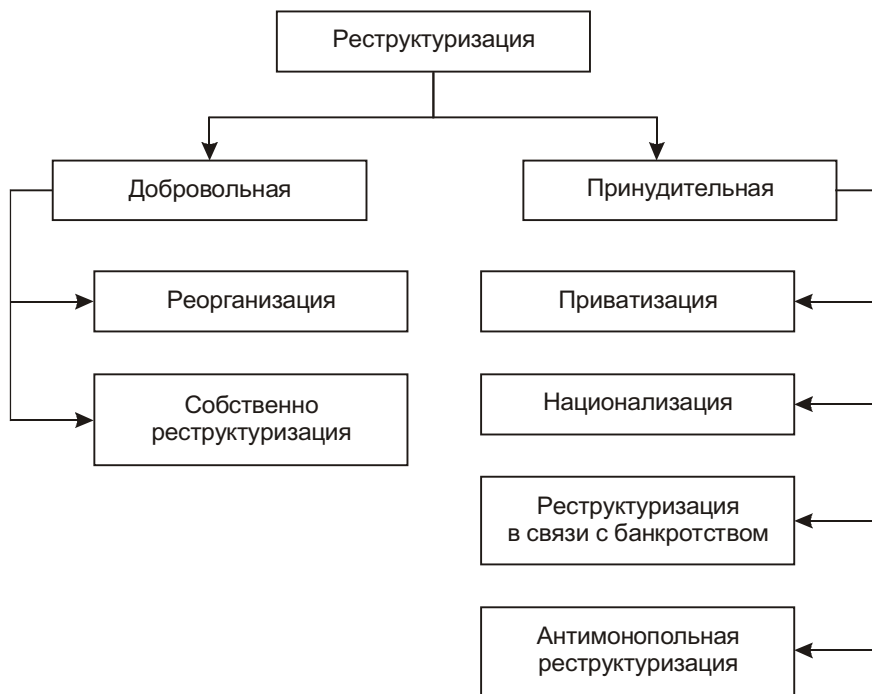


Рис. 1.10. Виды реструктуризации



## 2. Концепция стратегического хозяйственного центра

В мировой практике наблюдаются новые тенденции в построении организационных структур. Это переход от функциональной организационной структуры к структуре с системой хозяйственных центров, которые способны самостоятельно определять стратегию в границах согласованных условий и осуществляют ее независимо.

Организационная структура с системой стратегических хозяйственных центров (СХЦ) противоположна функциональной организационной структуре.

Стратегический хозяйственный центр – это группа взаимосвязанных предприятий под руководством старшего должностного лица. Организационная структура с системой СХЦ направлена не на логику внутренней специализации организации, а на логику рынка. Организационную структуру с СХЦ считают наилучшей для диверсифицированных компаний. Цель такой организации – непосредственная связь с целевыми группами для того, чтобы можно было сконцентрироваться на своих клиентах. Эта организация может иметь как продуктовую, так и рыночную ориентацию. Причинами создания организационных структур с СХЦ могут быть необходимость повышения уровня диверсификации, рост размеров организаций, интернационализация деятельности.

Процесс формирования системы СХЦ тесно связан с параметрами сегментации рынка (потребность, технология, тип потребителя, географический район). Существуют такие три основных принципа определения СХЦ в структуре управления организацией: по видам продукции, по группам потребителей, по регионам и т.п. Основой для формирования таких подразделений будет построение продуктивно-рыночной матрицы, которая дает возможность объединить виды продукции и типы потребителей, для которых она предназначена.

На практике определяют СХЦ по признакам, которые являются общими для нескольких видов товаров. Чем больше общего имеют между собой определенные продукты, тем рациональнее объединить их в один СХЦ. Такими признаками могут быть идентичная цена и качество, одинаковая конъюнктура рынка, единый регион сбыта, одинаковые группы посредников.

СХЦ должны быть четко определены и иметь достаточную независимость, чтобы стать своеобразными соединительными звеньями в процессе реализации стратегии и оценки результатов.

Выбор организационной структуры связан с поиском компромисса между высоким уровнем динамизма и дифференциацией рынка (продукта), а также высоким уровнем функционального динамизма и синергией. Используя эти две переменные, на их пересечении выбирают оптимальную организационную структуру.

Процесс выбора или изменения организационной структуры во время внедрения новой стратегии происходит по следующей схеме:

- определяются задачи и функции, которые выполняются в организации и имеют критическое значение для осуществления стратегии;
- устанавливаются связи между стратегическими задачами и функциями, которых необходимо достичь во время реализации отдельных этапов стратегии;
- формируются СХЦ, на которые будет возложена ответственность за выполнение конкретных стратегических задач;
- определяется уровень самостоятельности СХЦ в принятии решений и степень подчиненности их высшим уровням управления;
- выясняются организационные связи, формы и способы коммуникации высшего руководства и руководителей СХЦ, а также уровень и формы участия в разработке или реализации стратегии организации.

### 3. Стратегические решения

*Стратегические решения* – это управленческие решения, которые:

- ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия тактических и оперативных управленческих решений;
- связаны со значительной степенью неопределенности, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, влияющие на организацию;
- сопряжены с привлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные долгосрочные последствия для организации.

К стратегическим решениям можно отнести решения о:

- реконструкции предприятия;
- внедрении инноваций;
- организационных изменениях (изменение организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, внедрение новых форм оплаты труда, изменение форм и методов взаимодействия с поставщиками и потребителями);
- выходе на новые рынки сбыта;
- приобретениях, слияниях, поглощениях.

Стратегические решения характеризуются тем, что они:

- носят инновационный характер;
- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на задачи; на будущее, а не на настоящее;
- имеют неопределенное количество альтернатив и процедура их формирования играет важную самостоятельную роль;
- неопределенны, потому что направлены на будущее;

- требуют высокого уровня знаний, так как результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от своевременности его принятия;

- необратимы и имеют долгосрочные последствия.

На практике менеджеры многих предприятий зачастую действуют на основе интуитивной стратегии, которая базируется на принятии серии интуитивных решений. Как только организация начинает расти или существенно изменяется окружающая среда, полагаться лишь на интуитивные решения, как свидетельствует практика, нельзя.

Принятие решений в организации – это определение и решение проблем (проблемы). Определение проблем связано с необходимостью отслеживания информации о внешней среде и о самой организации с целью определить уровни эффективности и выявить причину недостатков. Решение проблемы связано с рассмотрением альтернативных вариантов действий, выбором и внедрением единственно приемлемого.

Принятие стратегических решений не сводится просто к выдвижению, оценке и отбору вариантов. Этот процесс проходит в условиях нестабильности внешней среды, что накладывает определенные ограничения и создает трудности для планирования, повышает опасность риска.

Сложность принятия стратегических решений связана со следующими причинами:

- динамичный характер внешнего окружения быстро обесценивает корпоративные планы многих организаций;

- информацию невозможно получить в том количестве и того качества, которые требуются для выполнения всестороннего анализа внутреннего и внешнего окружения или для того чтобы провести исчерпывающее исследование альтернативных стратегий;

- лица, принимающие решения, в состоянии охватить весьма ограниченную и упрощенную совокупность взаимосвязанных переменных;

- систематически формализованные процедуры планирования могут исключить появление новых идей.

#### **Список использованных источников**

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.

5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
6. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
7. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
9. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 232 с.
10. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 1999. – 589 с.
11. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
12. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. – К.: ЕксОб, 2002. – 559 с.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента и его развития на отечественных предприятиях.
2. Организационный и правовой механизмы стратегического управления.
3. Информация, необходимая для формирования стратегии.
4. Стратегии конверсии деятельности. Характер задач развития, которые реализуются в этих стратегиях.
5. Концепции и принципы формирования стратегий. Факторы, определяющие выбор стратегии.
6. Влияние на стратегию компании общечеловеческих ценностей и культуры, корпоративной культуры.
7. Согласование стратегии и состояния организации.
8. Тринадцать заповедей разработки успешной стратегии, предложенные Стриклендом и Томпсоном.
9. Особенности проведения стратегического анализа в современных отечественных организациях.
10. Эффективность сценарного планирования.
11. Методы реагирования на изменения внешней среды.
12. Стратегический стоимостный анализ.
13. PEST-анализ и его составляющие.
14. Многофакторный системный анализ.
15. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.
16. Возможные подходы к определению структуры управленческого анализа: система McKinsey; цепочка ценностей Портера; подход Омае.
17. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегий предприятия. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).

18. Оценка силы конкурентной позиции организации. Базовые конкурентные стратегии.
19. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности по затратам.
20. Возможности и необходимость применения тех или других моделей портфельного анализа отечественными организациями.
21. Стратегические прогнозы, программы и проекты организации, которая занимается внешнеэкономической деятельностью.
22. Система планов как основа стратегического планирования.
23. Аутсорсинг. Преимущества и недостатки применения.
24. Стратегии диверсификации. Стратегии международной диверсификации. Этапы развития международной диверсификации.
25. Источник конкурентных преимуществ диверсифицированных транснациональных корпораций.
26. Комбинированные стратегии диверсификации.
27. Формирование организационных структур стратегического типа.
28. Структура организационного обеспечения стратегического менеджмента.
29. Управление изменениями. Критический анализ методов управления изменениями.
30. Характеристика лидера-стратега и его роль во внедрении стратегий на предприятии.
31. Источники стратегической информации и методы ее получения.
32. Стратегические элементы информационных систем предприятий и формирование подсистем стратегического мониторинга.
33. Объекты учета и контроля в стратегическом управлении.
34. Требования, формы, методы и инструменты учета и контроля в стратегическом управлении.
35. Система учетных и контрольных показателей в стратегическом менеджменте.

#### **Список рекомендуемых источников**

1. Байе М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Под ред. А.М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 743 с.
2. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник для слушателей прогр. по стратег. упр. и маркетингу / Междунар. центр приватизации, инвестиций и менеджмента. – К.: Абсолют-В, 1998. – 350 с.
3. Боумен Клифф. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 147 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учебн. пос. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
7. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пос. – М.: Маркетинг, 1997. – 195 с.

8. Карлоф Б. Деловая стратегия (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 248 с.
9. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 94 с.
10. Макаров В.М. Стратегия и тактика организации маркетинговой деятельности на промышленном предприятии: Учеб. пос. – СПб.: СПбГУ, 1993. – 148 с.
11. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 1993. – Т. 1. – 221 с.
12. Мосейкин Ю.Н. Стратегическое планирование: Курс лекций: Учеб. пос. – М.: Изд-во РУДН, 1995. – 80 с.
13. Стерлин А., Тулин В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990. – 211 с.
14. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1999. – 440 с.
15. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб: Специальная литература, 1996. – 511 с.
16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пос. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.

## **МЕНЕДЖМЕНТ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

- Тема 1. Сущность и методологические основы менеджмента внешнеэкономической деятельности
- Тема 2. Система институтов и инструментов государственного регулирования внешнеэкономической деятельности
- Тема 3. Управление внешнеэкономической деятельностью на предприятии
- Тема 4. Политика проникновения организации на международные рынки
- Тема 5. Управление внешнеторговыми соглашениями предприятия
- Тема 6. Организация и управление товарообменными операциями
- Тема 7. Управление деятельностью ТНК

# Сущность и методологические основы менеджмента внешнеэкономической деятельности

Теории управления внешнеэкономической деятельностью.  
Система управления внешнеэкономической деятельностью на современном этапе

## 1. Теории управления внешнеэкономической деятельностью

Управление внешнеэкономической деятельностью, регулирование внешней торговли и финансовых потоков на международном уровне приобретают все большее значение в процессе интернационализации хозяйственной жизни и роста экономической взаимозависимости стран.

Управление внешнеэкономической деятельностью как научная дисциплина основывается на макроэкономических теориях и общеэкономических концепциях развития мирового хозяйства. Отдельно от них она существовать не может.

К числу основоположников теории внешнеэкономической деятельности, которая является базой для концепций управления, принадлежат экономисты классического направления и их последователи.

### *Теория абсолютных преимуществ*

Изложенная в работе «Исследования о природе и причинах богатства народов» (1776), экономическая система А. Смита основывалась на том, что более низкие затраты производства товара одной нации по сравнению с затратами производства того же товара другой нации есть не что иное, как ее абсолютные преимущества. Если одна нация имеет абсолютные преимущества в производстве определенного товара, а другая – другого, то каждая может специализироваться на производстве и торговле тем товаром, затраты на производство которого наименьшие.

Эта теория имела определенные недостатки. Будет ли выгодной торговля для страны, затраты производства всех товаров которой ниже, чем в другой стране? Ответ на этот вопрос дает теория сравнительных преимуществ.

### *Теория сравнительных преимуществ*

Наиболее полно и последовательно теория сравнительных преимуществ была раскрыта в работе Д. Рикардо «Начала политической экономии и налогообложения» (1817).

Согласно данной теории существует три вида соотношений затрат производства однотипных товаров в разных странах (равные, абсолютные и сравнительные), а значит, можно выделить и три типа преимуществ.



Относительные цены являются обратными величинами затрат труда на единицу продукта.

В первом случае, когда соотношения затрат в обеих странах равны, внешняя торговля развиваться не может в силу отсутствия стимула.

Во втором случае торговля может иметь место, поскольку каждая страна имеет абсолютный перевес в затратах производства одного товара.

В третьем случае торговля может происходить, если одна страна имеет сравнительный перевес относительно одного товара, а другая страна – относительно другого. Таким образом, устанавливаются верхняя и нижняя границы, в пределах которых обмен между странами может быть взаимовыгодным.

Идея о выгодности производственной специализации на основе использования сравнительных преимуществ в тот же период была развита другим английским экономистом Р. Торренсом в работе «Очерк о внешней торговле зерном», изданной за два года до «Начал политической экономии и налогообложения». Но именно Д. Рикардо развил идею до уровня теории.

### ***Современные теории управления***

В основе современной теории управления лежат главные течения экономической науки: кейнсианство и классический подход или некейнсианство и монетаризм (неоклассический подход). Именно эти теоретические направления создали и определяют сегодняшние механизмы, инструменты и критерии оценки управления внешнеэкономической деятельностью в практике деятельности правительств государств и международных экономических и финансовых учреждений.

Вся система управления внешнеэкономической деятельностью и экономикой в целом основывается, в первую очередь, на учении Джона Мейнарда Кейнса и классиков монетаризма.

К представителям «классической школы» принадлежит и Джон Стюарт Милль. В его книге «О законах обмена между странами» (1844) был сформулирован закон международной стоимости. Если изложенная в работах Д. Рикардо и Р. Торренса теория сравнительных преимуществ только определила принципы международного разделения труда, то идея Дж.С. Милля о конкурирующем равновесии теоретически обосновала положения Рикардо – Торренса и раскрыла их механизм.

### ***Кейнсианство***

В конце 20-х – начале 30-х годов XX ст. Дж.М. Кейнс работал над созданием теории управления народным хозяйством. Экономические кризисы начала века вызвали необходимость теоретического осмысления и создания системы управления экономикой, включая и внешнюю торговлю. Великая депрессия 1929-1932 годов трагически подтвердила эту потребность и заставила политические круги и правительство пересмотреть свои либеральные взгляды на возможность активного вмешательства в хозяйственную жизнь, построенную на принципах свободного предпринимательства.

Научные взгляды Дж.М. Кейнса, который призывал к повышению роли государства в управлении экономикой, совпали с исторической необходимостью развития институционального управления.

Итоговая работа Кейнса «Общая теория занятости, процента и денег» (1936) является фундаментом современной экономической теории и практики.

Участие страны в международном разделении труда, с одной стороны, и обеспечение ее международной экономической безопасности, с другой, являются стратегическими направлениями управления внешнеэкономической сферой.

### ***Монетаризм***

Еще в 50-60-е годы XX столетия кейнсианское направление столкнулось с достойным соперником – монетаризмом, который, однако, начал применяться в практике государственного регулирования лишь в начале 80-х годов. У истоков монетаризма стоял профессор Чикагского университета Милтон Фридман.

Неприменимостью жесткого кейнсианского подхода к регулированию мировой экономики монетаристы объясняли потребность в либеральных методах управления (финансово-кредитные, антиинфляционные, ценовые и денежные инструменты).

Монетаристы утверждают, что предложение денег является главным детерминантом краткосрочных изменений в ценах, хотя кейнсианская теория также признает роль денег в определении совокупного спроса. Основные же отличия между двумя течениями состоят:

- в подходе к определению факторов, которые влияют на смену совокупного спроса (кейнсианцы считают, что совокупный спрос формируется под влиянием многих факторов, а монетаристы главным называют предложение денег);
- в трактовке роли государства (кейнсианцы выступают за большую степень вмешательства, монетаристы – за меньшую).

### ***Теория Хекшера – Олина***

Экономисты-неоклассики внесли мало существенного в теорию международной торговли Милля. Теория Хекшера – Олина предлагает модель торговли в разрезе сравнительной обеспеченности стран факторами производства. Страна будет иметь относительный перевес в тех продуктах, производство которых требует интенсивного использования наиболее редкого фактора в этой стране. Эта теория, основанная на законе сравнительных затрат Рикардо, дополненная и усиленная концепцией обоюдного спроса Милля, идет дальше, связывая модель международной торговли со структурой экономики торгующих стран.

Теория Хекшера – Олина предлагает инструмент для анализа влияния изменений в торговле на собственные экономические структуры стран и, в частности, на внутреннее распределение доходов. Она делает более выразительной старую классическую теорему о том, что торговля заменяет

движение факторов между странами, и поэтому ставит вопрос о том, может ли одна только торговля (из-за отсутствия полной международной мобильности факторов) выравнять цены на все факторы производства во всех торгующих странах.

### ***Современная теория международного движения капитала***

В западной экономической науке теория международного движения капитала наиболее активно развивалась в последние десятилетия. Ликвидация ограничений на движение капитала в рамках территорий, которые охватываются западноевропейским рынком, и прогрессирующие процессы интеграции в других районах мирового рынка привели к тому, что миграция частных капиталов стала основной среди форм проникновения более сильных в финансовом плане государств в экономику менее развитых стран. В этих условиях процесс концентрации капитала выходит за рамки национальных хозяйств, образуя международные монополистические объединения, которые, ставя под контроль все производство рынка промышленно развитых стран, коренным образом изменяют предыдущие формы международного разделения труда и национальной производственной специализации. Они разрушают традиционные национальные производственные структуры и, создавая новые космополитические производственные комплексы, вносят существенные изменения в структуру внешнеторговых связей.

Согласно этой теории страна, которая ощущает недостаток в капитале, будет ввозить капиталоемкие товары и вывозить те, в производстве которых она имеет перевес. Торговля заменит движение капитала, постепенно стирая различия между странами, имеющими капитал в излишке, и странами, ощущающими его нехватку, а также сглаживая различия в норме прибыли там, где они проявляются наиболее остро. И наоборот, международное движение капитала изменит внешнюю торговлю, поскольку движение капитала сделает наделенность факторами производства одинаковой в разных странах и ликвидирует расхождения в нормах прибыли.

Последние десятилетия, которые ознаменовались активизацией процесса национального возрождения государств, внесли новые тенденции в теоретическую трактовку процессов международного движения капитала. Иностранный капитал все чаще рассматривается западными экономистами как ресурс, необходимый для ускорения процессов национального накопления, который дополняет внутренние возможности финансирования инвестиций.

## **2. Система управления внешнеэкономической деятельностью на современном этапе**

Современная система управления внешнеэкономической деятельностью охватывает широкий круг объектов и может быть охарактеризована и разбита на сегменты с использованием ряда критериев и аналитических признаков.

Важнейшим признаком является *экзогенность* и *эндогенность* составляющих. По этому признаку вся система делится на национальное управление и многостороннее регулирование внешнеэкономической деятельности.

Внешнеэкономическое управление на национальном и международном уровнях охватывает такие области и процессы экономической жизни:

- импорт и экспорт;
- валютные рынки, объекты, механизмы и инструменты валютного регулирования;
- иностранные инвестиции и инвестиционные институты;
- свободные экономические зоны;
- международные финансовые организации;
- международные товарные рынки.

Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия включает:

- разработку рыночной стратегии фирм разных видов и форм собственности;
- проведение маркетинговых исследований на внешнем рынке;
- заключение и выполнение международного контракта в коммерческой деятельности;
- ценообразование на внешнем рынке;
- способы, средства и формы платежей в международных расчетах;
- учет внешнеэкономических операций;
- обеспечение транспортирования грузов;
- страховую защиту участников сотрудничества.

Основные разделы управления внешнеэкономической деятельностью предусматривают:

- разработку бизнес-плана предприятия исходя из его целей, анализа производственного потенциала и финансово-хозяйственной деятельности, а также анализа внешней среды;
- принятие инвестиционных решений на основе существующих методов оценки инвестиций и финансового анализа инвестиционных проектов;
- разработку стратегии, тактики и техники привлечения инвестора к реализации проекта.

## Система институтов и инструментов государственного регулирования внешнеэкономической деятельности

Система государственных органов управления внешнеэкономической деятельностью. Инструменты внешнеторговой политики. Суть, цели и задачи платежного баланса.

### 1. Система государственных органов управления внешнеэкономической деятельностью

Принципиальная структура институтов, которые заняты в управлении внешнеэкономической сферой, примерно одинакова и в промышленно развитых странах, и в развивающихся. В данную структуру обычно входят кабинет министров, министерство экономики, таможенные органы (управления), центральный банк, экспортно-импортный банк, центральное статистическое управление (министерство), министерство иностранных дел, налоговые ведомства.

*Министерство экономики и по вопросам европейской интеграции* в Украине осуществляет функции руководства, регулирования и контроля в области внешней торговли, вырабатывает соответствующие распоряжения и следит за их выполнением силами всех подведомственных ему организаций. Сейчас оно выполняет следующие функции:

- 1) разрабатывает и осуществляет общие мероприятия, направленные на развитие торговых отношений с иностранными государствами;
- 2) разрабатывает проекты торговых договоров, соглашений и конвенций по вопросам внешней торговли, проводит переговоры с иностранными государствами и подписывает торговые договоры и соглашения, контролирует выполнение межправительственных торговых договоров и соглашений;
- 3) составляет проекты экспортно-импортных и других внешнеторговых планов, регулирует и контролирует выполнение планов внешней торговли, очерчивает мероприятия по улучшению качества экспортных и импортных товаров;
- 4) регулирует и контролирует деятельность экспортно-импортных объединений, торговых представительств за границей и торговых советников при посольствах и миссиях своей страны;
- 5) занимается вопросами таможенной политики;
- 6) изучает вопросы транспортирования внешнеторговых грузов и контролирует выполнение планов перевозок товаров;

7) выдает экспортные и импортные лицензии, регистрирует контракты. *Торговые представительства* в иностранных государствах защищают за границей права своей страны в области внешней торговли.

**Функции и задачи торговых представительств:**

1) представлять интересы страны в области внешней торговли и оказывать содействие развитию торговых и других хозяйственных отношений своей страны со страной пребывания торгового представительства;

2) регулировать внешнюю торговлю своей страны со страной пребывания торгового представительства;

3) осуществлять внешнюю торговлю своей страны со страной пребывания торгового представительства.

*Центральный банк* страны играет важную роль в управлении внешнеэкономической деятельностью, регулируя курс национальной валюты, что оказывает непосредственное влияние на экспортно-импортные потоки.

*Экспортно-импортные банки* осуществляют кредитные и расчетные функции от лица правительства. Кредитование внешней торговли – чрезвычайно важная функция, непосредственно связанная с самим внешне-торговым процессом.

*Таможенные органы* – это государственные учреждения, которые контролируют экспортно-импортные потоки на таможенной границе страны. Они ведут таможенную статистику, разрабатывают таможенные правила и процедуры, взимают таможенные сборы, пошлины и налоги.

*Министерство иностранных дел* оказывает содействие определению внешнеполитических ориентиров и политическому обеспечению внешнеэкономических интересов национальных экспортеров и импортеров.

*Кабинет министров* (центральный аппарат правительства) координирует деятельность органов, которые принимают участие в процессе управления внешнеэкономической деятельностью, руководит процессом согласования и принятия национальной внешнеэкономической стратегии, политики и законодательства.

## 2. Инструменты внешнеторговой политики

Основой торгово-политической борьбы в настоящее время выступают национальное законодательство, которое устанавливает режим экспорта и импорта товаров и торговые договоры (дву- и многосторонние) правительства одной страны с правительствами других стран.

**Таможенные тарифы** любой страны представляют собой перечни товаров, которые облагаются таможенной пошлиной. Эти товары объединены в группы по признакам происхождения (растительные, животные, промышленные и т.п.) и по степени обработки товара. Против каждого товара (товарной позиции) указывается размер таможенной пошлины, которой

товар облагается. Для группирования товарных позиций используются классификации, разработанные ООН.

**Таможенная пошлина** – это налог, который взимается в связи с ввозом иностранного товара в страну. Он собирается при пропуске товаров таможенными на внутренний рынок. Экономический смысл таможенной пошлины состоит в том, что она увеличивает цену иностранного товара, который ввозится в страну, и создает, таким образом, различие в цене одного и того же товара на мировом рынке и в границах этой страны.

Таможенная пошлина в тарифе устанавливается двумя методами. Первый из них – это указание размера (ставки) таможенной пошлины в виде процента к цене товара. Таможенная пошлина, выраженная таким способом, называется таможенной пошлиной от цены, или *адвалорной*. Второй метод – это указание размера таможенной пошлины непосредственно в виде некоторой суммы, которая определяется в зависимости от массы, объема или количества товара. Таможенная пошлина, выраженная таким способом, называется *специфической таможенной пошлиной*.

В современных таможенных тарифах используются оба вида таможенной пошлины. Адвалорная и специфическая таможенная пошлина по-разному реагируют на изменения уровня цен на мировом рынке. При повышении цен более эффективным оказывается применение адвалорной таможенной пошлины, при снижении – специфической. В современной таможенной политике промышленно развитых стран наблюдается тенденция к повышению роли адвалорной таможенной пошлины в тарифах.

По своему происхождению таможенная пошлина может быть *автономной* или *конвенционной*. Автономная таможенная пошлина создается постановлением правительства данной страны независимо от любых соглашений с другими странами. Конвенционная таможенная пошлина вырабатывается в процессе заключения соглашения или договора с другой страной и фиксируется в договоре. Она не может изменяться на протяжении всего срока его действия и исключается из таможенного тарифа тогда, когда договоры, по которым она была установлена, прекращают свое действие.

Структура таможенных тарифов включает *простые* (одноколонные) и *сложные* (многоколонные) тарифы.

Простые таможенные тарифы устанавливают одну ставку таможенной пошлины для каждого товара независимо от происхождения этого товара.

Сложный таможенный тариф предусматривает две и больше ставки таможенной пошлины для каждого товара. Обычно самая высокая ставка называется максимальной или генеральной. Она используется для товаров тех стран, с которыми нет торговых соглашений. Наиболее низкая (минимальная) ставка обычно применяется к товарам тех стран, с которыми подписаны торговые договоры и соглашения и которым предоставлен режим наибольшего благоприятствования.



Каждая страна имеет свою национальную структуру тарифа. В течение многих лет государства старались унифицировать таможенные тарифы. К определенной унификации тарифов побудили многочисленные многосторонние соглашения, которые требовали сопоставления тарифов разных стран и были заключены после второй мировой войны.

В 1950 г. в Брюсселе была подписана конвенция об унификации номенклатуры таможенных тарифов и создана *Брюссельская схема таможенного тарифа*. В основу схемы было положено деление товаров по признаку происхождения. Товары, которые принадлежали к определенной области производства, начиная с сырья и заканчивая готовым продуктом, объединялись в один раздел.

Уровень таможенных ставок, как правило, возрастает с повышением степени обработки изделий, их научно- и техноёмкости, т.е. сырьё облагается низкой таможенной пошлиной или вообще не облагается, а за готовые научно- и техноёмкие товары и услуги взимается высокая таможенная пошлина.

Наравне с таможенной пошлиной во внешней торговле в процессе борьбы за рынки используются также и количественные ограничения. Основные формы количественных ограничений импорта – это контингентирование и лицензируемый порядок импорта.

**Контингентирование** – это ограничение государством ввоза товаров определенного количества или определенной суммы на установленный период времени. Контингенты могут устанавливаться путем заключения двусторонних соглашений. В таком случае они действительны только для стран, которые подписали соглашение. В другом случае правительство страны устанавливает общий (глобальный) контингент, который могут использовать все страны. Общий контингент дает импортеру свободу выбора контрагента среди тех стран, на которые распространяется действие контингента, тогда как двусторонний контингент ограничивает выбор импортера только той страной, какой этот контингент предоставлен.

От контингентов, которые устанавливают количество товаров, разрешенных для импорта, следует отличать *тарифные контингенты*, которые разрешают ввозить определенное количество товаров по сниженной таможенной пошлине или без пошлины. Товар, который ввозится свыше тарифного контингента, облагается обычной таможенной пошлиной, установленной в таможенном тарифе.

При лицензионной системе свободный ввоз определенных товаров запрещается. Импорт таких товаров может осуществляться только по специальному разрешению – лицензии.

**Лицензия** – это разрешение, которое дает право импортеру ввезти определенное количество товара в страну. Лицензии обычно выдаются правительственными органами наиболее крупным импортерам товаров. Как правило, используются генеральные или индивидуальные лицензии.



**Индивидуальная лицензия** – это преимущественно разовое разрешение на ввоз определенного товара, действительное на протяжении ограниченного срока.

**Генеральная лицензия** представляет собой список товаров, которые разрешается ввозить свободно на протяжении указанного времени. Генеральная лицензия обычно публикуется в официальных изданиях. Многие страны мира применяют количественные ограничения и относительно экспорта.

Наравне с прямыми ограничениями ввоза товаров в виде таможенной пошлины и количественных ограничений промышленно развитые страны используют целую систему мероприятий *косвенного протекционизма*. В их число входят разнообразные таможенные формальности, санитарно-ветеринарные нормы, система внутренних налогов и сборов, разнообразные административные правила, которые касаются использования иностранных товаров, и целый ряд других положений, которые прямо не препятствуют импорту, но создают скрытые препятствия для ввоза иностранных товаров. Распространенными формами косвенного протекционизма являются внутренние налоги и акцизный сбор.

В настоящее время в мировой практике применяются два основных направления торгово-политических методов развития экспорта. Первое из них – кредитование экспорта в разных формах с целью расширения сбыта товаров. В эту группу торгово-политических мер входят экспортные кредиты, государственные гарантии относительно экспортных кредитов, государственные методы финансирования вывоза товаров по программам помощи иностранным государствам. Второе направление развития торгово-политических средств расширения экспорта – продажа товаров на экспорт по ценам ниже цен, установленных конкурирующими монополиями, и ниже мировых цен.

**Субсидирование экспорта** – это форма государственной поддержки, в соответствии с которой разрешается продавать на внешнем рынке товары отечественного производства по более низким ценам, зачастую ниже цен внутреннего рынка.

**Экспортные премии** также являются одним из средств расширения экспорта. Экспортные премии могут быть выражены в прямой или косвенной форме. Прямые экспортные премии осуществляются путем предоставления экспортерам прямых разовых субсидий при экспорте товаров. Они предоставляются из средств государственного бюджета и дают возможность экспортерам снижать цены вывозимых товаров и расширять экспорт.

**Налоговые льготы** – это косвенные экспортные премии, выражающиеся в предоставлении экспортерам разнообразных финансовых льгот. Очень часто это освобождение компаний от оплаты внутренних налогов или предоставление налоговых льгот.

Одна из давно практикуемых форм косвенных экспортных премий – это система освобождения от таможенной пошлины или ее возвращение компаниям, которые применяют импортное сырье для изготовления экспортных товаров (условно беспошлинный ввоз и возвращение таможенной пошлины). Суть этой системы состоит в том, что для увеличения объема вывоза товаров экспортерам возвращают таможенную пошлину при вывозе товаров, которая была уплачена за ввоз импортного сырья или полуфабрикатов, использованных для изготовления этих товаров.

*Торговые договоры и соглашения* принадлежат к важнейшим средствам современной торговой политики. Они определяют правовые условия, на которые опираются экономические взаимоотношения правительств, а также физических и юридических лиц государств, подписавших соглашения. Их подразделяют на две большие группы: *торговые договоры* (договоры о торговле и мореплавании), которые определяют важнейшие принципы и создают правовую базу для всего комплекса экономических взаимоотношений между странами; *торговые соглашения* (соглашения о товарообороте и платежах), которые регулируют отдельные стороны экономических взаимоотношений. Договоры о торговле и мореплавании (торговые договоры общего типа) устанавливают тот правовой режим, который стороны предоставляют друг другу относительно таможенного режима, торгового мореплавания, транспорта, транзита, деятельности физических и юридических лиц договаривающихся сторон.

Торговые договоры подписываются на продолжительное время (5-10 лет) и предусматривают возможность продолжения срока их действия на следующий период. Они подписываются правительствами договаривающихся сторон и, как правило, подлежат ратификации.

Большинство статей торговых договоров промышленно развитых стран посвящены вопросам ввоза и вывоза товаров и капиталов, приобретения недвижимого имущества в чужой стране, защиты капиталовложений от национализации и т.п. Правовой режим для этой группы вопросов обычно устанавливается в торговых договорах путем взаимного предоставления сторонами режима наибольшего благоприятствования.

***Режим наибольшего благоприятствования*** – это положения о том, что каждое из договаривающихся государств обязуется предоставить другому государству, принимающему участие в переговорах, такие же благоприятные права, преимущества, привилегии и льготы, как и те, которые оно предоставляет любому третьему государству.

Режим наибольшего благоприятствования распространяется в торговых договорах на вопросы ввоза, вывоза и транзита товаров, на условия использования морских портов, мореплавания и др.

Довольно часто заключаются разнообразные торговые соглашения, которые в отличие от торговых договоров регулируют отдельные стороны экономических отношений, в частности, объем и товарную номенклатуру

взаимной торговли, порядок взаимного предоставления контингентов и их размер, условия и способы расчетов по торговым операциям и т.п. Срок их действия – преимущественно один год, реже – несколько лет. Они, как правило, не ратифицируются и приобретают силу сразу после подписания. Их условия имеют двусторонний характер, т.е. не распространяются на страны, связанные с этим государством договорными отношениями.

### 3. Суть, цели и задачи платежного баланса

Независимо от того, в какой форме осуществляется экономическое общение между странами (внешняя торговля, капиталовложения, предоставление и погашение кредитов, предоставление различных услуг), оно имеет стоимостное выражение. Тем самым создается объективная основа для выражения позиции данной страны в системе международных экономических отношений в форме стоимостных балансов, важнейшим из которых является платежный баланс.

**Платежный баланс** – это соотношение между суммой всех денежных поступлений, полученных данной страной от других стран за определенный период, и суммой всех денежных платежей, осуществленных ею за этот же период.

**Торговый баланс** – это соотношение между стоимостью экспорта и импорта на протяжении года (или иного промежутка времени) независимо от сроков их оплаты.

Баланс движения капиталов включает движение долго- и краткосрочных капиталов, а именно: поступления и платежи в связи с продажей и куплей иностранных ценных бумаг; суммы предоставленных, полученных и погашенных иностранных займов; расчеты по купле-продаже заводов, рудников, земельных участков и другого имущества за границей. В этот баланс также входят краткосрочное кредитование внешней торговли и погашение краткосрочных кредитов, открытие счетов в иностранных банках и т.д.

Экспорт капитала принадлежит к затратной части платежного баланса, импорт – к доходной.

Важнейшей составной частью платежного баланса является баланс поступлений и платежей от внешней торговли. Если страна имеет значительный пассив торгового баланса, то он может быть уравновешен с помощью таких операций: получение долгосрочного займа, уменьшение заграничных активов страны, использование краткосрочного кредита, экспорт золота.

## Управление внешнеэкономической деятельностью на предприятии

Экономические интересы предприятий в развитии внешнеэкономической деятельности. Планирование внешнеэкономической деятельности на предприятии. Организация внешнеэкономической деятельности предприятия.

### 1. Экономические интересы предприятий в развитии внешнеэкономической деятельности

В основе внешнеэкономической деятельности как для страны в целом, так и для отдельных предприятий лежат прежде всего *экономические интересы*.

*Для страны* – это возможность использовать преимущества международного разделения труда для влияния на целый ряд макроэкономических процессов, которые обуславливают эффективное функционирование национальной экономики.

*На уровне предприятий* развитие ВЭД означает новые возможности использования преимуществ международной производственной кооперации, роста степени экономической свободы в выборе наиболее эффективных путей решения важных производственных задач.

Именно эти факторы мотивируют внешнеэкономическую деятельность, воздействуя с определенной силой на протяжении продолжительного периода времени.

Основными причинами выхода на внешние рынки или расширения внешнеэкономической деятельности, таким образом, являются:

- 1) поиск более высокой прибыльности бизнеса;
- 2) снижение спроса на внутреннем рынке;
- 3) сглаживание резких колебаний спроса;
- 4) продление жизненного цикла товаров;
- 5) снижение рисков за счет производственной и географической диверсификаций;
- 6) получение признания за рубежом и завоевание международного престижа для предприятия и его товаров;
- 7) требования клиентов;
- 8) улучшение ликвидности активов предприятия за счет использования зарубежных источников получения имеющейся валюты;
- 9) получение дополнительного коммерческого эффекта за счет использования преимуществ национальных факторов производства и ресурсного потенциала страны;

10) стремление окупить затраты на рыночные исследования быстрее, чем это может быть сделано на внутреннем рынке;

11) выход на зарубежные рынки как свидетельство эффективности своей предпринимательской деятельности;

12) освоение передового опыта ведения международного бизнеса;

13) обучение и повышение компетентности персонала фирмы.

В процессе выхода на внешние рынки организация сталкивается с определенными трудностями:

1) дополнительные затраты на маркетинговые исследования предпринимательской среды зарубежных стран;

2) повышение сложности управления и общей работы фирмы (потребность в квалифицированных кадрах);

3) высокие риски зарубежной деятельности;

4) сложности поиска зарубежных партнеров;

5) высокие барьеры и широкий набор защитных мероприятий зарубежных государств.

Кроме того, руководству организации при осуществлении внешнеэкономической деятельности приходится более часто принимать очень ответственные решения стратегического и оперативного характера.

## **2. Планирование внешнеэкономической деятельности на предприятии**

Суть планирования ВЭД заключается в определении «дерева целей» ВЭД как составной части общей системы внутрифирменного планирования и в выработке оптимальных вариантов достижения этих целей.

Основные цели ВЭД для производственного предприятия – максимизация прибыли, повышение рентабельности на основе широкого использования преимуществ международного разделения труда.

До начала работы над планом ВЭД предприятия следует ответить на ряд вопросов, в том числе:

- что и когда экспортировать (импортировать);
- в каких условиях предстоит осуществлять внешнеторговую деятельность (политическая и экономическая обстановка, национальная система регулирования ВЭД – законодательство, налогообложение, таможенные процедуры, тарифы и пошлины, позиции конкурентов и т.д.);
- какие формы ВЭД, учитывая профиль предприятия, следует выбрать;
- какими ресурсами располагает предприятие для осуществления ВЭД (основные и оборотные средства, финансы, персонал, научно-технический потенциал);

- какой должна быть организационная структура и каким образом будет достигнута координация действий соответствующих подразделений предприятия и специалистов;

- каков ожидаемый результат от ВЭД (прибыль, рентабельность, масштабы расширения сбыта, валютная выручка и т.д.).

Планирование ВЭД на предприятии проходит несколько фаз:

- 1) постановка целей;
- 2) анализ ситуации;
- 3) прогноз ситуации;
- 4) планирование альтернативы;
- 5) принятие решения;
- 6) контроль результата выполнения решения.

Это система планов, которая может и должна быть дифференцирована во времени.

Согласно мировой практике *краткосрочные* (до 1 года) планы определяют решение конкретных задач по осуществлению экспортных и импортных операций. Они содержат конкретную информацию о сроках, объемах, ассортименте, очередности поставок.

*Среднесрочные* планы (на 2-3 года) решают более масштабные задачи, связанные с перестройкой существующих производственных процессов, обновлением ассортимента, расширением или свертыванием экспорта (импорта), сменой региональных акцентов во внешней торговле.

Особую роль играют *стратегические* планы (4-7 лет). Отправными точками при их составлении являются анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон предприятия с точки зрения ВЭД.

Возможны три типа стратегии развития предприятия в сфере ВЭД:

1. *Насыщение рынка.* Цель состоит в обеспечении экономического роста на уже освоенных рынках с традиционными товарами. Она может быть достигнута разными путями, например, за счет снижения издержек, а значит, и цен. Возможна и организация на предприятии уже освоенного за рубежом производства продукции при наличии устойчивого спроса на зарубежных рынках.

2. *Дифференциация продукта.* Здесь возможны два варианта. В первом случае речь идет о существовании на зарубежных рынках продукта, который в собственной стране неизвестен. Развивая импорт или организуя производство этого продукта у себя, можно значительно повысить эффективность производства и даже превратить предприятие в монополиста по производству (или импорту) данного изделия. Во втором случае предполагается, что производство данного изделия было недавно освоено внутри страны, где расположено предприятие, и оно является принципиально новым для зарубежного потребителя. Здесь возможно достижение максимального эффекта за счет монопольного положения на зарубежном рынке, диктата цен и т.д.

3. *Диверсификация производства.* Она предполагает начало производства за рубежом принципиально новой, ранее не свойственной предприятию продукции или освоение принципиально новых, нехарактерных прежде для него сфер деятельности. Диверсификация позволяет компенсировать убытки в одних сферах деятельности за счет прибылей, получаемых в других. Она сокращает также риск, характерный для узкоспециализированных фирм.

В качестве важнейших показателей планирования ВЭД на предприятии следует назвать следующие:

- валютная выручка (с разбивкой по времени, товарам или товарным группам, регионам);
- экспортная выручка;
- рентабельность экспортных и импортных операций;
- ассортимент экспорта и импорта;
- доля экспорта в стоимости продукции;
- затраты на импорт.

### **3. Организация внешнеэкономической деятельности предприятия**

Производственное предприятие может осуществлять внешнеэкономическую деятельность через посредников и напрямую, т.е. самостоятельно.

С учетом специфики Украины возможны два варианта организации внешнеэкономической деятельности производственного предприятия: создание внешнеторговой фирмы или образование отдела внешнеэкономических связей в рамках действующего аппарата управления предприятия.

1. *Внешнеторговая фирма* может иметь самостоятельный юридический статус. Она может являться самостоятельным подразделением предприятия, иметь свой счет (или субсчет на счете предприятия), что позволяет ей привлекать кредиты для осуществления экспортно-импортных операций. Вместе с тем расходовать эти средства по своему усмотрению, без согласования с руководством предприятия, она не вправе. Как правило, директор внешнеторговой фирмы напрямую подчиняется директору предприятия или его заместителю по внешнеэкономическим связям.

К основным задачам внешнеторговой фирмы относятся:

- планирование, организация и осуществление внешнеторговых сделок;
- наращивание объема, улучшение состава, совершенствование товарной и региональной структур экспорта;
- повышение эффективности импортных закупок в соответствии со стратегией развития предприятия;



- повышение конкурентоспособности продукции за рубежом, содействие улучшению ее качества за счет сбора и анализа рекламаций и отзывов клиентов, доведение соответствующей информации до разработчиков и производителей экспортной продукции;
- изучение и анализ конъюнктуры мирового рынка, разработка предложений по совершенствованию экспорта и импорта;
- изучение деятельности важнейших отечественных и зарубежных конкурентов, анализ их сильных и слабых сторон;
- налаживание научно-технического и производственного сотрудничества с зарубежными странами;
- организация послепродажного сервиса за рубежом;
- постоянное совершенствование системы управления ВЭД на предприятии (организационной структуры фирмы, информационного обеспечения ВЭД, кадрового потенциала и т.д.).

Для решения сформулированных выше задач внешнеторговая фирма должна реализовать следующие функции:

- разработка проектов оперативных, годовых и долгосрочных планов ВЭД предприятия, создание и обеспечение условий для их выполнения;
- осуществление конкретных внешнеторговых операций, анализ их эффективности, разработка мероприятий по ее повышению;
- тесное взаимодействие с другими структурными подразделениями предприятия в интересах реализации единой экспортно-импортной стратегии;
- содействие повышению технологического уровня производства посредством импорта современного оборудования и технологий;
- разработка, планирование и проведение рекламных мероприятий в интересах расширения экспорта товаров и услуг;
- разработка и осуществление мероприятий по техническому обслуживанию экспортируемой продукции;
- подготовка и организация командировок специалистов предприятия за рубеж, подготовка и проведение деловых переговоров, участие в заключении внешнеторговых контрактов;
- обеспечение приема иностранных партнеров, клиентов, специалистов;
- обеспечение правовой защиты внешнеэкономических интересов предприятия;
- ведение бухгалтерских, статистических, валютно-финансовых операций;
- поиск и проверка надежности зарубежных партнеров;
- таможенное оформление и сопровождение грузов, ведение соответствующей документации и др.

**2. Отдел внешнеэкономических связей** в отличие от внешнеторговой фирмы не является самостоятельным структурным подразделением предприятия, а представляет собой часть аппарата управления (не имеет статуса



юридического лица, своего счета в банке). Его задача – управление ВЭД как элементом единой целостной системы внутрифирменного управления (как правило, без непосредственного участия в осуществлении внешне-торговых операций, транспортировки грузов, таможенных процедур и т.п.). Он создается для планирования, организации, координации ВЭД предприятия. Поэтому часто при расширении ВЭД предприятия и увеличении объема внешне-торговых операций осуществляется преобразование отдела внешнеэкономических связей во внешне-торговую фирму.

Основными задачами данного отдела являются:

- содействие развитию ВЭД в целях ускорения экономического и социального развития предприятия;
- управление экспортным потенциалом производства, неуклонное повышение его технологического и технического уровня;
- обеспечение выполнения предприятием обязательств, вытекающих из договоров и соглашений с зарубежными партнерами;
- поиск и освоение новых форм международного экономического, производственного и научно-технического сотрудничества;
- обеспечение ориентации основных управленческих служб и работников предприятия на максимально возможное использование преимуществ международного разделения труда.

Для решения поставленных задач отделом внешнеэкономических связей должны быть реализованы следующие функции:

- подготовка решений высшего звена управления предприятия по стратегии развития ВЭД предприятия;
- координация действий соответствующих управленческих органов предприятия в сфере ВЭД, контроль за расходованием валютных средств;
- изучение конъюнктуры зарубежных рынков, регулярный сбор, накопление, обработка соответствующей информации;
- подготовка предложений по снятию с производства устаревшей экспортной продукции;
- анализ и систематизация отзывов и рекламаций зарубежных потребителей, ознакомление с этими отзывами и рекламациями научно-технических и производственных служб предприятия.

Структура отдела внешнеэкономических связей определяется его функциями.

## Политика проникновения организации на международные рынки

Выбор и изучение партнеров при выходе на зарубежные рынки. Способы проникновения на международные рынки.

### 1. Выбор и изучение партнеров при выходе на зарубежные рынки

#### *Фирмы и их классификация*

Одно из основных условий успешного осуществления внешнеторговых операций – выбор подходящего партнера (контрагента).

**Контрагентами** в международной торговле называются стороны, находящиеся в договорных отношениях по купле-продаже товаров или оказанию различного рода услуг.

Иностранцами контрагентами украинских организаций выступают фирмы и организации, представляющие противоположную сторону в коммерческой сделке.

Чаще всего при осуществлении внешнеторговых операций контрагентами выступают фирмы.

Под **фирмой** понимается предприятие, осуществляющее хозяйственную деятельность с целью извлечения прибыли. Фирмы, выступающие на мировом рынке, различаются по виду хозяйственной деятельности и характеру совершаемых операций, по правовому положению, по характеру собственности, по принадлежности капитала и контролю, по объему операций.

*По виду хозяйственной деятельности и характеру совершаемых операций* фирмы-контрагенты могут быть промышленными, торговыми, транспортными, страховыми, инжиниринговыми, туристическими и др.

*По правовому положению* большая часть фирм является акционерными компаниями или обществами с ограниченной ответственностью.

*По характеру собственности* различают частные, государственные и кооперативные фирмы, а *по принадлежности капитала и контролю* – национальные, иностранные и смешанные фирмы.

*По объему операций* выделяют крупные, средние и мелкие компании, причем в различных странах критерии для отнесения к той или иной категории различны.

### ***Выбор партнеров на мировом рынке***

Существует ряд специфических факторов, определяющих выбор торгового партнера, но в то же время имеются и некоторые общие положения осуществления экспортных и импортных операций.

Выбор контрагента в большой степени зависит от характера внешне-торговой сделки, а также от предмета сделки.

Выбирая **страну**, помимо соображений экономического характера учитывают также характер торгово-политических отношений с ней. Предпочтение отдается тем странам, с которыми имеются нормальные деловые отношения, подкрепленные договорно-правовой основой и не допускающие дискриминационных мер.

При выборе **фирмы-контрагента** на первое место выходит работа по изучению различных аспектов деятельности потенциального партнера. Такими аспектами могут быть:

- *технологический* – изучение технического уровня продукции фирмы, ее технологической базы и производственных возможностей;
- *научно-технический* – сведения об организации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и о затратах на них;
- *организационный* – изучение организации управления фирмой;
- *экономический* – оценка финансового положения и экономических возможностей фирмы;
- *правовой* – изучение норм и правил, действующих в стране потенциального партнера и имеющих прямое или косвенное отношение к сотрудничеству.

Суммируя практический опыт и анализируя общепринятые методики оценки потенциальных партнеров, их надежности и выгодности, можно выделить ряд принципов, которые позволяют эффективно вести работу по выбору контрагента.

*Первый принцип* – необходимо оценить *степень солидности* потенциального партнера. Под степенью солидности фирмы подразумеваются количественные показатели деятельности, масштаб операций, степень платежеспособности, а также степень доверия, которое ей оказывают банки.

*Вторым важным принципом* в выборе фирмы является ее непосредственная *деловая репутация*. Репутация фирмы определяется тщательностью и добросовестностью выполнения обязательств, наличием опыта в определенной сфере бизнеса, стремлением учитывать предложения и пожелания контрагента и решать все возникающие сложные ситуации путем переговоров. Деловая репутация фирмы не связана напрямую с показателями солидности и в основном определяется опытом, которым располагает та или иная фирма, ведущая коммерческую деятельность.

В числе принципов выбора фирмы-контрагента можно назвать и *учет опыта прошлых сделок*. При наличии прочих равных условий потенциальные партнеры отдают предпочтение тем фирмам, которые хорошо зарекомендовали себя в прошлом.

Определенное значение при выборе партнера может оказать и его *положение на данном рынке*: является он посредником или самостоятельным производителем (потребителем) продукции.

Торговые фирмы многих стран иногда связывают закупки с одновременной продажей своих товаров. Подобная увязка импортных операций с экспортными имеет значение не только для расширения сбыта, но и более приемлема для оплаты импортных товаров, особенно если для этого требуется конвертируемая валюта. Поэтому иностранному поставщику, являющемуся одновременно покупателем экспортных товаров, оказывается определенное предпочтение.

## 2. Способы проникновения на международные рынки

Организация международной деятельности фирмы предусматривает выбор способа выхода на зарубежные рынки. На разных этапах интернационализации фирмы используют разные комбинации действий (рис. 2.1), каждая из которых связана с различными затратами, риском и эффектом.

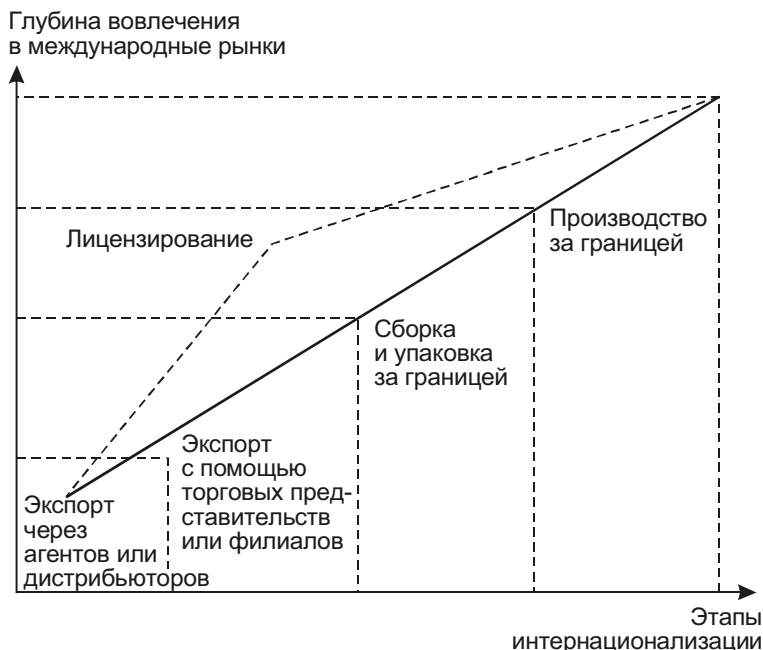


Рис. 2.1. Изменение глубины вовлечения в международные рынки по этапам интернационализации фирмы

В качестве отличительных признаков деления способов выхода на внешние рынки могут рассматриваться следующие:

- 1) *форма движения капитала* (экспорт, кооперация, трансферт капитала, совместное предпринимательство, прямое инвестирование и др.);
- 2) *уровень затрат*, связанных с выходом на зарубежный рынок;
- 3) *степень привлекательности инвестирования* (матричное представление способов выхода на внешний рынок – рис. 2.2).

		Привлекательность инвестирования		
		Высокая	Средняя	Низкая
Затраты при вступлении на рынок	Высокие	Полностью собственное предприятие за границей	Сборка	Франчайзинг
	Средние	Совместное предприятие на паритетных началах	Промышленная кооперация (подрядное производство)	Контракты по продаже лицензий, ноу-хау
	Низкие	Экспортная продажа через собственное представительство	Управление по контракту	Экспорт через агентов или импортеров

Рис. 2.2. Матрица выбора способов выхода на международные рынки

Рассмотрим особенности каждого способа выхода на внешние рынки и условия их использования.

Под **экспортом** понимается реализация на зарубежных рынках товаров (услуг), которые производятся (выполняются) в своей стране.

Принято различать *прямой и косвенный экспорт*. При прямом экспорте производитель продает свои товары и услуги самостоятельно. При этом несущественно, продал он продукцию конечному потребителю или же посреднику. Косвенный экспорт имеет место в тех случаях, когда изделия и услуги реализуются, например, внешнеторговыми фирмами. Он особенно необходим в условиях, когда производитель не имеет достаточной информации о внешнем рынке или опыта работы на нем, поэтому предпочитает уменьшить собственный риск, передав функцию сбыта посреднической фирме.

**Экспортная кооперация** в мировой практике получила широкое развитие и характеризуется большим разнообразием форм. Их сравнительный

анализ позволяет определить основные черты, присущие современной кооперации в международном бизнесе. Прежде всего она представляет собой добровольное сотрудничество двух и более юридически и экономически самостоятельных предприятий на основе заключенного между ними соглашения или договора. Это сотрудничество направлено на решение стоящих перед участниками кооперации общих задач в области экспорта.

Экспортная кооперация имеет функциональную, инструментальную и институциональную стороны. В функциональном отношении она выражает те задачи предприятий-учредителей, которые они предпочитают реализовывать совместно.

Сотрудничество по экспорту часто приводит к обычным совместным действиям группы независимых фирм, располагающих взаимосвязанными продукцией и рынками, что расширяет их возможности при ведении международных операций.

**Лицензионное производство** состоит в том, что отечественный оферент (лицензиар) передает зарубежному производителю (лицензиату) права использовать ноу-хау на продукт и изготавливать этот продукт на условиях оплаты определенного лицензионного сбора или вознаграждения. При этом лицензионные договора содержат два важных аспекта. *Во-первых*, они отражают специфику объектов лицензии, среди которых выделяют патенты, промышленные модели и образцы, товарные знаки и торговые марки, незащищенные ноу-хау. *Во-вторых*, при приобретении лицензии нередко фиксируются определенные ограничения на пользование, эксплуатацию и т.п.

Главным преимуществом лицензионного производства является то, что за рубеж не вывозятся никакие материальные ценности. При этом производство освобождается от необходимости проявления собственной активности. Именно поэтому данное направление весьма популярно у малых и средних предприятий.

**Управление по контракту (Management Contracting)** – одна из форм совместного предпринимательства. Оно находит широкое применение в развивающихся странах, имеющих капитал и исполнительный персонал, но не располагающих ноу-хау и квалифицированными работниками. Предложения относительно кооперации с участием зарубежного капитала в этих странах нередко отклоняются из-за боязни допустить излишнее иностранное присутствие. Соглашение же на осуществление комплекса работ в области менеджмента ограничивается во времени, а зарубежные специалисты в конечном итоге будут заменены местными.

Применяя управление по контракту, фирма экспортирует не товар, а управленческие услуги. Чаще всего это осуществляется в форме консультаций для иностранных компаний.

**Производство по контракту (Contract Manufacturing)**. Эта форма совместного предпринимательства состоит в том, что зарубежное предприятие принимает на себя обязательства изготавливать на собственных

производственных площадях продукцию, приобретение которой в течение длительного периода гарантируется отечественной фирмой договором. Использование этой формы выхода на зарубежные рынки имеет смысл при дефиците собственных мощностей и наличии значительных препятствий для экспорта в соответствующую страну или его высокой стоимости, а также в условиях, когда производство в чужой стране обходится дешевле благодаря низким материальным издержкам и невысокому уровню заработной платы.

Особое место среди способов выхода предприятия на внешний рынок принадлежит прямому инвестированию или трансферу капитала.

**Прямые инвестиции** могут осуществляться предприятием самостоятельно или же совместно с хозяйствующими субъектами страны, в которую ввозится капитал (создание совместного предприятия). При самостоятельном вложении капитала за рубежом внешнеторговая фирма принимает предприятие под свою полную ответственность.

Можно выделить две основные формы трансфера капитала за рубеж – сборочное производство и полное производство продукта. Различия между ними касаются в основном числа производственных фаз, которые предполагается осуществлять вне своей страны.

Производственный выбор формы и способа присутствия на зарубежном рынке во многом предопределяет экономические результаты деятельности фирмы и ее конкурентное положение.

## Управление внешнеторговыми соглашениями предприятия

Контракт во внешнеэкономической деятельности. Управление контрактной деятельностью. Проведение переговоров при заключении внешнеторговых соглашений.

### 1. Контракт во внешнеэкономической деятельности

Внешнеэкономическая деятельность предусматривает активный поиск партнеров за рубежом. Однако даже успешный поиск зарубежного партнера, готового наладить перспективные взаимовыгодные отношения, останется безрезультатным, если не будет заключен соответствующий контракт.

В международной коммерческой практике контрактом называют договор купли-продажи товаров в материально-овещественной форме. Этот документ, оформляющий внешнеторговое соглашение, содержит письменную договоренность сторон о поставке товара.

При заключении внешнеторгового соглашения стороны должны оговорить, право какого государства будет использоваться для регулирования формы соглашения, прав и обязанностей сторон. По украинскому законодательству права и обязанности сторон внешнеторгового контракта определяются правом страны, избранной сторонами при заключении контракта или в результате дальнейшего согласования. В случае отсутствия такого согласия к контракту применяется право страны, где расположена штаб-квартира или основное место деятельности стороны, которая выступает продавцом в контракте купли-продажи (комитентом (консигнантом) – в договоре комиссии (консигнации); доверителем – в договоре поручения; перевозчиком – в договоре перевозки).

В международной торговой практике существует большое количество разнообразных контрактов, содержание которых зависит от соглашения между контрагентами.

Содержание контракта составляют его условия, о которых стороны договорились в процессе предыдущих переговоров и заключения контракта. Эти условия отображают специфику взаимоотношений сторон и их особые требования к предмету и порядку исполнения контракта. Учитывая это, контракты можно классифицировать по их обязательности для продавца и покупателя и по универсальности.



С точки зрения обязательности условия контракта делятся на обязательные и дополнительные.

К обязательным относятся:

- наименование сторон – участников соглашения;
- предмет контракта;
- качество и количество товаров;
- базисные условия поставки;
- цена;
- условия платежа;
- санкции и рекламации;
- юридические адреса и подписи сторон.

Дополнительные условия:

- сдача-приемка товара;
- страхование;
- отгрузочные документы;
- гарантии;
- упаковка и маркировка;
- форс-мажорные обстоятельства;
- арбитраж;
- другие условия.

Обязательными условия называются потому, что если одна из сторон не выполняет их, то другая имеет право разорвать контракт и требовать возмещения убытков. Дополнительные или несущественные условия предусматривают, что при нарушении их одной из сторон другая не имеет права расторгнуть соглашение, зато может требовать выполнения контрактных обязательств и применить штрафные санкции, если это предусмотрено контрактом. Участники соглашения решают сами в каждом конкретном случае, какие из условий будут существенными, а какие – нет.

## **2. Управление контрактной деятельностью**

Заключение и исполнение контракта с иностранным контрагентом является итоговым результатом любой внешнеэкономической операции. Эта работа требует наличия особой квалификации, знаний и опыта у каждого специалиста, который работает во внешнеэкономической сфере. Намного упрощают такую процедуру типовые контракты, выработанные мировой практикой.

В настоящее время на мировом рынке действуют свыше 10 миллионов типовых контрактов. Составление контракта – довольно нелегкое дело, которое требует значительных затрат, усилий и времени со стороны контрагентов. Поэтому желание унифицировать, стандартизировать контракты,

сделать их типовыми назрело уже давно. Впервые типовые контракты появились в конце XIX столетия в Великобритании.

Типовые контракты состоят из ряда статей, большинство из которых унифицированы и только несколько статей (наименование товара, количество, срок поставки, цена) требуют дополнительного уточнения.

**Подготовка к заключению контракта** включает три этапа:

- 1) выбор рынка и его изучение;
- 2) выбор контрагента;
- 3) проведение предварительных переговоров и заключение контракта.

**Выбор рынка и его изучение.** Изучение рынка обычно проводится с использованием маркетинговых программ. Существует ряд важнейших факторов, которые тщательно изучаются при подготовке внешнеэкономической операции, а именно:

- политические отношения со страной-контрагентом;
- емкость товарного рынка;
- конъюнктура товарных рынков;
- торгово-политические условия;
- транспортные условия;
- условия платежа и кредита;
- правовые вопросы;
- специфические требования рынка;
- каналы и методы сбыта;
- источники изучения рынка.

**Выбор контрагента.** Практика показывает, что 85% контрактов заключаются фирмами, 15% – министерствами, ведомствами и союзами предпринимателей. Министерства и ведомства обычно не преследуют коммерческих целей и осуществляют свою внешнеторговую деятельность из стратегических соображений. Союзы предпринимателей создаются для защиты интересов предпринимателей данной страны, но иногда они выступают также и как контрагенты.

После выбора контрагента составляется справка, в которую заносят такие данные:

- адрес фирмы, телефон, факс;
- род деятельности;
- список руководящих лиц;
- краткая история;
- список дочерних компаний, филиалов;
- балансы фирмы;
- последние операции;
- вывод-оценка коммерческой репутации.

Все эти сведения можно найти в специализированных справочниках, базах данных и т.д.

После выбора контрагента начинается процедура проведения переговоров.

### 3. Проведение переговоров при заключении внешнеторговых соглашений

Основными способами ведения переговоров являются переписка, личные встречи, использование технических средств (телефон, телетайп, факс).

**Технические средства** для ведения переговоров применяются редко, а именно тогда, когда:

- страны, где находятся контрагенты, расположены далеко друг от друга;
- контрагенты хорошо знают друг друга и поддерживают долгосрочные контакты;
- необходимо повторить заказ по ранее заключенному контракту.

**Переговоры путем переписки.** Письменное заявление продавца о желании заключить договор купли-продажи называется офертой, а лицо – оферентом. Обычно в международной торговой практике различают два вида оферт – твердую и свободную.

**Твердая оферта** делается продавцом на определенную партию товара лишь одному возможному покупателю с указанием срока, на протяжении которого продавец связан своим предложением. Это означает, что при безоговорочном принятии всех условий оферты покупателем экспортер обязан поставить товар на предложенных им условиях, иначе оферент несет ответственность за возможные убытки покупателя. Срок действия оферты оговаривается в самой оферте. Неполучение ответа на протяжении указанного срока рассматривается как отказ покупателя от соглашения. Несогласие покупателя хотя бы с одним из условий равносильно отказу. Если продавец при этом заинтересован в заключении соглашения, то он продолжает переговоры. В таком случае новое предложение называется контрфертой.

Обычно твердая оферта рассылается покупателям дорогого оборудования, а также на подрядные работы.

**Свободная оферта** – это предложение без связывающих продавца обязательств. Она делается на одну и ту же партию товаров нескольким покупателям. Согласие покупателя с условиями оферты не означает заключения договора. Согласие покупателя с условиями оферты дополнительно должно акцентироваться продавцом. О том, что оферта свободная, может быть сделана соответствующая пометка. Обычно свободная оферта рассылается покупателям товаров массового спроса.

Если инициатива о приобретении товара исходит от покупателя, то он рассылает заказ, который имеет силу твердой оферты или запрос, аналогичный свободной оферте. Но в отличие от оферты, где детально описываются все условия сделки, в предложениях покупателя не указывается цена, по которой он хочет купить товар, и сроки поставки. Это делается для

того, чтобы у продавца не формировалось мнение о весьма высокой заинтересованности покупателя в подписании соглашения.

**Переговоры путем личных встреч.** На международном рынке сложились определенные правила, обычаи и традиции проведения коммерческих переговоров. Большинство контрактов заключаются благодаря личным встречам, поэтому практика такого ведения переговоров заслуживает особого внимания.

Обычно переговоры проходят на территории менее заинтересованной стороны. Принимающая сторона составляет план проведения переговоров, в котором желательно предусмотреть:

- 1) дату, место, время, регламент переговоров;
- 2) состав участников принимающей стороны;
- 3) обсуждение тех вопросов, относительно которых согласие может быть достигнуто без осложнений;
- 4) альтернативы на случай контрпредложений партнера;
- 5) определение круга лиц, которые встречают, провожают участников переговоров, выполняют протокольные функции;
- 6) определение круга лиц, которые готовят справочно-информационный материал, копии контрактов и т.д.;
- 7) угощения во время переговоров, а также организацию коктейля, приемов;
- 8) культурную программу.

Инициатива в ведении переговоров принадлежит принимающей стороне. Беседу следует вести за специально предназначенным для этих целей столом. Переговоры с начала и до конца ведет одно и то же лицо, его не перебивают, не исправляют. Другие члены делегации высказываются после предоставления им слова.

После проведения переговоров проводится работа по парафированию отдельных статей контракта, которая предворяет заключение контракта в целом.

# Организация и управление товарообменными операциями

Международные посреднические операции. Коммерческие формы передачи технологий при внешнеэкономической деятельности.

## 1. Международные посреднические операции

### *Торгово-посреднические операции*

Под торгово-посредническими операциями понимаются операции, по купле-продаже товаров и услуг, выполняемые по поручению производителей и потребителей товаров независимым от них торговым посредником на основе заключаемого между ними соглашения или отдельного поручения.

*Посредники* – это лица и фирмы, содействующие обращению товаров и услуг на внутренних и внешних рынках. Они способствуют совершению сделок купли-продажи, поставки, подряда, развитию арендных и лизинговых операций, обеспечению производственной и сбытовой кооперации, оказанию страховых, транспортных, туристических, бытовых и других услуг.

Любая посредническая деятельность ведется предпринимателями с целью получения прибыли. Однако, несмотря на то, что посредникам следует выплачивать достаточно высокое вознаграждение, их привлечение дает изготовителям, продавцам и покупателям товаров и услуг определенные преимущества, ибо посредники:

- быстрее могут найти покупателя, обеспечив тем самым ускорение оборачиваемости производственного и торгового капитала;
- могут заблаговременно информировать изготовителей о перспективном направлении развития, т.к. сами непрерывно ведут маркетинговый мониторинг рынка;
- вкладывают в сферу обращения собственный капитал, экономя тем самым производственный капитал изготовителя;
- принимают на себя финансовые гарантии, повышая надежность товарного обмена;
- оказывают содействие в организации транспортировки грузов, их растаможивании и страховании;
- повышают конкурентоспособность товаров, сокращая сроки поставок товаров;

- повышают конкурентоспособность товаров по техническому уровню и качеству, осуществляя предпродажную доработку товаров и их техническое обслуживание в гарантийный и послегарантийный период;
- осуществляют эффективное рекламирование товаров с учетом национальных и других особенностей рынка;
- способны за счет значительных объемов товарооборота снизить издержки обращения на единицу продукции.

К недостаткам посреднической деятельности можно отнести:

- разрыв обратной связи между производителем и потребителем;
- сильную зависимость имиджа продавца на рынке сбыта от поведения посредника.

### ***Виды посредников***

Посредников во внешней торговле можно классифицировать в зависимости от объема предоставляемых им полномочий и их места на рынке.

Посредников разделяют на четыре основные группы:

- посредники, не имеющие права подписывать сделки с третьими лицами (*агенты-представители, брокеры, маклеры*);
- посредники, подписывающие сделки с третьими лицами от своего имени, но за счет доверителя (*комиссионеры, консигнаторы*);
- посредники, подписывающие сделки с третьими лицами от имени и за счет доверителя (*агенты-поверенные, торговые агенты*);
- посредники, подписывающие сделки с третьими лицами от своего имени и за свой счет (*купцы, дистрибьюторы, дилеры*).

#### ***1. Агенты-представители***

Агент-представитель только представляет интересы принципала (доверителя) на определенном рынке по согласованной номенклатуре товаров. Он не получает права подписывать какие-либо контракты на агентируемый товар ни от своего имени, ни от имени принципала.

На роль агентов-представителей привлекаются солидные фирмы или физические лица, занимающие достаточно высокое положение в деловых кругах. Если при помощи такого агента удастся заключить контракт, то ему выплачивается вознаграждение в размере 2-5%. При больших суммах сделок размер оплаты довольно значителен и будет намного превышать реальные затраты агента. Однако принципал идет на это, потому что в будущем он сможет иметь сделки с этим покупателем уже без участия агента-представителя.

#### ***2. Брокеры***

Брокерские операции совершаются профессиональными посредниками – брокерами (маклерами), которые работают по строго определенным товарам или операциям.

Брокеры – это лица, которые занимаются сбытом и приобретением товаров, но сами никакой стороной договора не являются, т.е. ни в качестве продав-

ца, ни в качестве покупателя не выступают. Их задача – найти покупателя для продавца и продавца для покупателя и содействовать подписанию контракта между ними.

За свое посредничество брокер получает небольшое вознаграждение, как правило, от той стороны, которая к нему обратится первой.

### **3. Комиссионеры**

Контрагентами в комиссионных операциях являются комитент и комиссионер. Суть их деятельности состоит в том, что комитент поручает комиссионеру от имени комиссионера, но за счет комитента совершить операцию купли-продажи с третьим контрагентом. Посредником комиссионер является только для комитента. Для третьего контрагента комиссионер будет стороной контракта купли-продажи, а именно: продавцом, если комиссионеру поручено что-то продать; покупателем, если комитент поручает комиссионеру что-то купить. С комитентом комиссионер строит свои отношения на основании договора комиссии. Договор комиссии обычно носит разовый характер.

Размер комиссионного вознаграждения должен покрывать расходы комиссионера на осуществление торговых операций и обеспечивать ему получение прибыли. Обычный размер вознаграждений при чисто комиссионных операциях в мировой практике составляет 1,5-3,5% от суммы сделки.

### **4. Агенты-консигнаторы**

По договору консигнации, который представляет собой разновидность договора комиссии, принципал (консигнант) поставляет товары на склад агента (консигнатора) для их последующей реализации на рынке консигнатора. Консигнант является собственником товара до момента его реализации. На условиях консигнации реализуются товары массового спроса. Консигнатор осуществляет платежи консигнанту по мере реализации товара.

Существует три способа консигнации:

- *безвозвратная консигнация* означает, что если какая-то часть товаров не будет реализована консигнатором, то последний обязуется купить их у консигнанта по ранее зафиксированной цене;
- *частично возвратная консигнация* означает, что консигнатор обязуется реализовать товары на определенную часть суммы договора, а товары на оставшуюся сумму, если их не удастся реализовать, вернуть консигнанту;
- *возвратная консигнация* означает, что все нереализованные товары подлежат возврату консигнанту.

Договор консигнации дает возможность консигнатору активно влиять на уровень цен на рынке, повышая их в период повышения спроса и снижая в период плохой реализации. Вознаграждение консигнанта обычно составляет разница между ценами, названными консигнантом, и ценами реализации потребителю.

### **5. Агенты-поверенные и торговые агенты**

Суть такой агентской операции состоит в следующем: одна сторона, именуемая принципалом, поручает другой стороне, именуемой агентом,

совершать действия, связанные с продажей или покупкой товаров, а также с поиском заказчиков и исполнителей на оказание каких-либо услуг на оговоренной территории в согласованный период за счет и от имени принципала. Отношения между принципалом и агентом регулируются агентским соглашением, которое по своей сути является договором поручения.

Объем обязанностей агента-поверенного намного шире, чем комиссионера.

Вознаграждение агента фиксируется в агентском соглашении в виде процента от стоимости проданных по заключенной им сделке товаров.

### **6. Дистрибьюторы (купцы).**

Дистрибьюторы занимаются продажей товаров от своего имени и за свой счет, они сами несут все риски, связанные с порчей или утратой товаров, а также с неплатежеспособностью покупателей.

Агентское соглашение с дистрибьютором подписывается обычно на длительный срок (2-5 лет) с последующим продлением по соглашению сторон.

Заключив агентское соглашение, в котором определяются общие основы взаимоотношений сторон, дистрибьюторы заключают договора купли-продажи на поставку товаров, по которым агент должен приобрести товар принципала, а затем реализовывать его конечному потребителю. Реализация товара – последняя операция в перечне обязанностей агента, до этого он должен организовать рекламу и систему сбыта, складирование, предпродажный сервис и техническое обслуживание в гарантийный период.

Вознаграждение агента составляет разница между ценой покупки товара у принципала и ценой его перепродажи.

## **2. Коммерческие формы передачи технологий при внешнеэкономической деятельности**

Наличие множества видов объектов интеллектуальной собственности, каждый из которых регулируется законодательно несколько иначе, чем другие, как следствие имеет большое разнообразие форм передачи технологии.

Обычно основные формы передачи технологий делятся по своему экономическому содержанию на коммерческие (возмездные) и некоммерческие (безвозмездные).

К *некоммерческим* формам передачи технологий относят научно-технические публикации, обмен результатами исследований посредством личных контактов и посещений научно-исследовательских учреждений и промышленных предприятий, обмен производственно-техническими достижениями и опытом по долгосрочным программам.

К *коммерческим* формам передачи технологий относят передачу технологий по лицензионным договорам путем продажи или передачи в аренду



оборудования и материалов, оказание инжиниринговых услуг через учреждение совместных предприятий и т.п.

Основной формой передачи технологии являются *лицензионные соглашения*. Они предусматривают передачу на определенный срок прав, вытекающих из интеллектуальной деятельности в области науки и техники. Такие соглашения можно классифицировать по нескольким признакам.

**По степени автономности** – лицензии самостоятельные и зависящие (сублицензии).

*Сублицензию* предоставляет лицензиат, являющийся владельцем полной или исключительной лицензии, на основании прав, предоставленных ему в соответствии с лицензионным договором. Вознаграждение за предоставленную сублицензию распределяется между сторонами, подписавшими основной лицензионный договор, в соответствии с этим договором.

**По виду объектов промышленной собственности**, права на которые передаются, – изобретения, полезные модели, промышленные образцы, ноу-хау, товарные знаки или фирменные наименования (франчайзинг).

**По способам охраны объектов промышленной собственности:**

- *патентные* – лицензии на использование технических решений, защищенных патентами или другими аналогичными охраняемыми документами;

- *беспатентные* – лицензии, предметом которых являются разработки (технологии), не имеющие правовой защиты;

- *смешанные* – передача ноу-хау и прав, охраняемых патентами.

**По объему прав на использование технологии:**

- *простая* (неисключительная) лицензия – лицензиар, предоставляя лицензиату право на использование объекта промышленной собственности, сохраняет за собой все права, подтверждаемые патентом, в том числе и на предоставление лицензий третьим лицам;

- *исключительная* лицензия – лицензиату передается исключительное право на использование объекта промышленной собственности в пределах, оговоренных договором, с сохранением за лицензиаром права на его использование в части, не передаваемой лицензиату;

- *полные* лицензии – это патентные лицензии, в соответствии с которыми в полном объеме предоставляются права на изобретение на весь срок действия патента.

**По праву лицензиара использовать усовершенствования объекта лицензии, осуществленные лицензиатом**, – лицензии *возвратные* (такое право имеется) и *невозвратные*.

Возможна передача технологии и безлицензионная.

К *безлицензионным формам* относят передачу технологии посредством:

- поставки оборудования и материалов;
- предоставления услуг типа инжиниринговых;
- создания совместных предприятий;

- передачи оборудования в аренду (до одного года – *рейтинг*, от одного года до двух-трех лет – *хайринг*, свыше трех лет – *лизинг*).

Выделяются также *кооперационные соглашения*. К ним относятся соглашения, предметом которых являются осуществление специализированного производства узлов и деталей по технологии одного из партнеров, взаимное предоставление технологии с последующим обменом и сборкой, совместная разработка изделий, включая проектирование, изготовление и сборку. Более других распространены следующие виды *производственной кооперации*:

- подрядное кооперирование;
- совместное производство;
- комбинирование разных форм кооперации в зависимости от потребностей партнеров.

Современную международную торговлю технологиями характеризуют следующие новые тенденции:

1) обмен технологиями все чаще рассматривается как равноправная часть деловой стратегии предприятий, скоординированная с другими ключевыми направлениями предпринимательской деятельности;

2) корпорации все больше стремятся ограничить доступ чужих фирм к своим технологиям и увеличить объемы их продаж дочерним предприятиям;

3) все чаще в предмет соглашения о передаче технологий входит комплексное предоставление услуг, включающих выполнение инжиниринговых работ, передачу патентных прав, ноу-хау конструкторской и технологической документации, поставку специального оборудования, комплектующих изделий и материалов, оказание технической помощи в монтаже, пуске и наладке оборудования, обучение специалистов и т.д.;

4) темпы роста торговли технологиями опережают темпы роста торговли продукцией;

5) все чаще на основе лицензионных соглашений возникают и развиваются кооперационные отношения между предприятиями;

6) рост конкуренции на рынке технологий приводит к совершенствованию маркетинговой деятельности фирм, действующих на этом рынке;

7) в последние годы все чаще в практике экономического сотрудничества формула «*Оборудование + Услуги + Технологические знания*» постепенно заменяется обратной формулой «*Знания + Услуги + Оборудование*». Таким образом, оборудование и материалы становятся товаром, сопутствующим поставкам знаний и услуг;

8) все большая ориентация научно-технической политики предприятий не на применение новых технологий, а на своевременность их применения, делает закупку технологий более выгодной операцией.

К достоинствам стратегии, ориентированной на закупку лицензий, относятся:

- возможность в короткий срок удовлетворить потребность рынка в новой технике и технологии;
- экономия средств и времени на проведении собственных НИОКР;
- сокращение сроков освоения новейшей технологии и получение значительного экономического эффекта за счет более раннего ввода новой техники в промышленную эксплуатацию;
- возможность приобретения ноу-хау;
- возможность завоевывать рынки сбыта со свободно конвертируемой валютой и увеличить валютные поступления за счет экспорта лицензионной продукции;
- появление способности активно противостоять конкурентам, обеспечивая высокий уровень и качество разрабатываемой и производимой продукции;
- возможность сокращения издержек производства путем организации технологического кооперирования с лицензиарами и другими фирмами;
- возможность получения дополнительной валюты при экспорте комплектующих деталей и узлов на сумму, превышающую стоимость импорта;
- возможность сокращения валютных расходов за счет производства лицензионной продукции вместо ее импорта;
- возможность осуществлять собственные НИОКР, отталкиваясь от уровня мировых достижений, закупаемых по лицензиям, и таким образом ликвидировать отставание по отдельным направлениям НТП;
- возможность поддерживать высокий уровень разрабатываемой и применяемой технологии за счет обмена усовершенствованиями с лицензиарами;
- возможность значительного сокращения собственных затрат на НИОКР.

Международные стратегические альянсы. Основы слияний и поглощений.

## 1. Международные стратегические альянсы

### *Понятие и особенности международных стратегических альянсов*

*Международный стратегический альянс (Strategic Alliance)* – соглашение о кооперации двух или более независимых фирм, представляющих разные страны, для достижения определенных коммерческих целей, получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.

Стратегические союзы являются самой перспективной формой интеграции компаний, поэтому именно они из всех возможных форм оказались в центре внимания ТНК в 1990-х годах. Прогнозируется, что в XXI веке они превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы.

Заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии.

#### *Особенности стратегических альянсов:*

- это соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния компаний;
- данный тип хозяйственного объединения основан на заключении среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений;
- в стратегический альянс могут вступать не только поставщики и клиенты, но и конкуренты;
- в рамках стратегических союзов осуществляется совместная координация стратегического планирования и управления;
- стратегические альянсы создаются на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также между компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и обладающими взаимодополняющими технологиями и опытом;
- альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом;

- компании могут быть участниками множества стратегических альянсов;
- стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, более ориентированы в будущее;
- альянсы создаются на определенный срок и распадаются, когда необходимость в объединении отпадает;
- альянсы оказывают влияние на конкуренцию: объединившиеся компании направляют усилия в большей степени против общих конкурентов, чем против друг друга;
- это пока наименее ограничиваемые в законодательном порядке способы проникновения на рынок.

Выделяют *четыре разновидности* стратегических альянсов:

- 1) альянсы с акционерным участием в существующих предприятиях;
- 2) стратегические альянсы с созданием новых компаний (совместных предприятий);
- 3) консорциумы для реализации инвестиционных проектов;
- 4) альянсы со слабой кооперацией.

С точки зрения *сферы деятельности* стратегические альянсы условно можно разделить на три вида:

- 1) альянсы по реализации проектов НИОКР;
- 2) альянсы по организации совместного производства;
- 3) альянсы по совместному освоению новых рынков.

Наибольшее распространение получили альянсы, создаваемые в целях сотруничества в сфере НИОКР. В настоящее время к этой группе относятся более половины всех стратегических союзов.

### ***Мотивы создания международных стратегических альянсов***

*Мотивами*, в соответствии с которыми компании вступают в альянсы, являются:

- достижение экономии на масштабах производства;
- совместное использование производственных мощностей;
- объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции;
- снижение неопределенности и усиление стабильности развития;
- снижение рисков в деятельности;
- получение доступа на новый рынок, продвижение на рынок продукции друг друга;
- передача технологий, знаний и ноу-хау, проведение совместных исследований, обучение персонала;
- совместная разработка и производство технически сложных изделий.

Непременными условиями эффективного функционирования стратегического альянса являются долгосрочное планирование и координация политики, укрепляющие доверие партнеров, а также стремление к сотруничеству высшего и среднего менеджмента компаний-союзников.

Недостатком стратегических альянсов является сложность координации деятельности самостоятельных компаний. Будучи в значительной степени независимыми, партнеры вправе принимать решения исходя из собственных интересов, которые могут оказаться не самыми оптимальными в плане интересов стратегического альянса в целом.

### ***Предпосылки создания эффективных международных стратегических альянсов***

Для того чтобы положительный эффект вступления компании в стратегический альянс превалировал над отрицательным, необходимо учитывать следующие моменты:

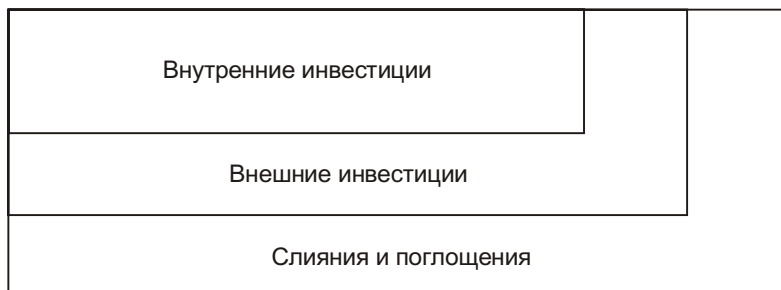
- партнер по стратегическому альянсу должен быть совместимым с данной компанией по основным показателям;
- наиболее успешные альянсы характеризуются тем, что товары и позиции на рынке партнера дополняют товары и позиции данной компании, а не конкурируют с ними;
- в рамках стратегического альянса опасно передавать партнеру информацию, которая может сказаться на конкурентной ситуации;
- не следует ждать от альянса немедленной отдачи, ибо результат во многом зависит от доверия, существующего между компаниями;
- при заключении стратегического альянса рекомендуется быстро и детально ознакомиться с основными идеями и практикой партнера в области технологии и управления и внедрить в свою деятельность наиболее рациональные элементы;
- стратегический альянс необходимо рассматривать как временное соглашение между партнерами, если он становится невыгодным, его целесообразно расторгнуть.

## **2. Основы слияний и поглощений**

### ***Суть, цели и задачи слияний и поглощений***

Слияние и поглощение (M&A) – это общее наименование для всех сделок, в основе которых лежит передача корпоративного контроля во всех формах, включая покупку и обмен активами.

Слияния и поглощения расширяют возможности компаний. Менеджеры компаний обычно рассматривают внутренние и внешние инвестиционные возможности слияний и поглощений. Внутренние инвестиции касаются реорганизаций и инвестиций в саму компанию, внешние проекты связаны с приобретением новых активов и проектов. Компаниям следует рассматривать еще один круг возможностей, предполагающих взаимодействие с другими игроками рынка, и самим постоянно искать такие возможности, сопоставляя потенциал внутреннего роста и слияний (рис. 2.3).



*Рис. 2.3. Направления расширения возможностей компании*

Основной причиной слияний и поглощений всегда выступает конкурентная среда, а точнее – изменения, которые она вносит в технологии и организацию отраслей.

Количество слияний и поглощений во всем мире растет. Последствия глобализации вынуждают компании укрупнять капитал ради более эффективного его использования. Но, несмотря на то что слияния и поглощения являются распространенными сделками, проблема их эффективности стоит достаточно остро. Так, 61% слияний не окупает вложенных в них средств, а 57% объединившихся компаний отстают в своем развитии от других субъектов рынка. Тем не менее объемы сделок и их число в мире растут.

Отсутствие гарантированной выгоды и низкая вероятность успеха не служат препятствием для сделок слияний и поглощений. Обычно отсутствие успехов относят к плохому финансовому и организационному планированию сделок. Но слияния и поглощения – это еще и один из инструментов конкурентной стратегии. Поэтому могут существовать мотивы сделок, не связанные с прямой выгодой.

### ***Цели компаний в сделках слияний и поглощений***

Выделяют несколько различных групп целей, которые могут ставить и достигать компании, используя сделки слияний и поглощений:

а) «защитные» цели, в которых компании ищут возможности своего роста (приобретение в своем секторе или в другом дополняющих активов; усиление позиции на рынке через слияния; избавление от организационных конкурентов путем их покупки и захвата их доли рынка);

б) «инвестиционные» цели (размещение свободных средств; участие в прибыльном бизнесе; скупка недооцененных активов; использование управленческих навыков; инвестирование излишков наличности; приобретение антициклических или балансирующих активов для портфеля);

в) «информационные» цели (улучшение информированности о технологиях и затратах поставщиков, о предпочтениях потребителей их продукции);

г) «конкурентные» цели (создание устойчивого преимущества с помощью диверсификации; сохранение стабильности и емкости рынка);

д) «цели акционеров» (создание партнерства или привлечение стратегического инвестора в свою компанию; выделение части бизнеса в отдельную бизнес-единицу или компанию; продажа части акций).

### ***Прогнозирование эффекта от слияний и поглощений***

Объединение компаний дает экономический и финансовый эффект. Сделки слияний и поглощений преследуют цель получения «синергии» – дополнительного эффекта от объединения ресурсов компаний или операций нескольких компаний. Ожидаемый эффект, увеличение доходов и снижение затрат, обычно описывается по следующей схеме (рис. 2.4).

A	увеличение доходов	↑
B	снижение затрат	↓
C	снижение налогов	↓
D	снижение стоимости капитала	↓

*Рис. 2.4. Эффект синергии при слияниях*

На практике для максимизации эффекта синергии необходимо тщательно выбирать тип, цель и стратегию слияния.

Чтобы сравнить предполагаемые затраты и потери от слияний, следует оценить как минимум четыре группы факторов:

- прирост прибыли;
- экономию (снижение) издержек;
- эффекты реакции конкурентов;
- риски рынка.

Есть граница эффективного расширения для любой компании, которая выбрала стратегию диверсификации. По мере расширения (горизонтального или вертикального) положительный эффект будет убывать, поскольку растут риски и неопределенности, связанные с деятельностью компаний.

### ***Выбор форм интеграции компаний***

Главное, что должна фиксировать сделка слияния и поглощения, – это характер и сила связей между компаниями. Среди основных форм расширения бизнеса обычно выделяют горизонтальную и вертикальную интеграцию. *Горизонтальные слияния и поглощения* – это процедура комбинации похожих компаний, ставящая своей целью экономию на масш-



табе и синергии. *Вертикальные слияния и поглощения* – это процедура комбинации компаний из разных уровней технологических переделов, нацеленная на повышение эффективности транзакций. Существует также и третий вариант расширения бизнеса – *конгломерат*, т.е. объединение технологически не связанных производств.

Вертикальная интеграция приносит ощутимую экономию издержек, в т.ч. на трансфертных ценах, повышение прибыли за счет доведения цепочки до потребительского товара, снижение зависимости базовых предприятий от динамики цен.

Преимущества вертикальной интеграции:

- снижение уровня налогообложения;
- низкая стоимость транзакций;
- экономия на издержках.

### ***Оценка компаний и рисков при слияниях и поглощениях***

Оценка компаний важна для правильного понимания эффективности планируемой сделки, независимо от ее конечного вида. На ее основе формулируется предложение о покупке или слиянии путем обмена акций.

Приобрести компанию и ее активы стремится тот, кто может их лучше использовать. Поэтому, если есть возможность задействования приведенных ниже факторов, механизм сделок слияний и поглощений может быть использован с выгодой:

- недогруженные мощности делают любое производство неэффективным и недооцененным. Если в результате покупки и включения в технологический цикл удастся повысить загрузку мощностей, можно ожидать весомого роста прибыли и стоимости компании;
- низкая стоимость акций дает возможность за счет их скупки и установления контроля над предприятием получить доступ к активам гораздо большей стоимости;
- стимул к поглощению компаний дает уникальность продукции или оборудования и специализация. Единственное в своем роде предприятие имеет больше шансов стать целью поглощения, чем одно из многих;
- причиной для выбора компании как цели для поглощения может быть и наличие специфических активов – как подготовленного персонала, так и лицензий на разработку месторождений или телекоммуникационные услуги.

Сделки слияния и поглощения следует рассматривать как одну из возможностей, которые постоянно должны быть в арсенале корпоративных менеджеров, постоянно входить как вариант в стратегические планы компаний. Наряду с внутренними инвестициями они должны рассматривать совместные с другими фирмами инвестиционные возможности. Выбор стратегии интеграции, форм и методов объединения и реструктуризации зависит от структуры рынка, инвестиционных целей участников сделок и многих других обстоятельств.

**Список использованных источников**

1. Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. Международный маркетинг. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
2. Байе М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учеб. пособие: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 743 с.
3. Бреддик У. Менеджмент организаций: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 344 с.
4. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник для вузов / Л.Е. Стровский, С.К. Казанцев, Е.А. Паршина и др.; Под ред. проф. Л.Е. Стровского. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 823 с.
5. Дафт Ричард. Менеджмент: Учебник: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с.
6. Дегтярева О.И., Полянова Т.Н., Саркисов С.В. Внешнеэкономическая деятельность: Учебное пособие. – М.: Дело, 1999. – 320 с.
7. Курчунн А.Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. – М.: Изд-во стандартов, 1994.
8. Лук'яненко Д.Г. Міжнародна економічна інтеграція. – К.: ІЗМН, 1996.
9. Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб.: Питер, 2000. – 624 с.
10. Покровская В.В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности: Учебник. – М.: Юристъ, 1999. – 456 с.
11. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник: Пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим / Під заг. ред. А.І. Кредісова. – К., 1997. – 448 с.
12. Alkhadaji A.F. Global Management: Principles and Strategies. – Delrag Beach, Fl.: St. Lucie Dress, 1995.
13. Bartlett C.A., Choshal S. Transnational Management: Text Cases, and Readings, in Cross. – Border Management. – Homewood, IL: Irwin, 1992.
14. Mead R. International Management. – Cambridge, MA: Blackwell Publishing, 1994.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Стратегия внешнеэкономической деятельности в Украине.
2. Органы и инструменты государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в Украине.
3. Тарифное и нетарифное регулирование внешнеэкономической деятельности в Украине.
4. Лицензирование в системе инструментов регулирования внешнеэкономической деятельности в Украине.
5. Особенности платежного баланса Украины. Динамика изменений в структуре торгового баланса. Факторы, влияющие на динамику торгового баланса Украины.
6. Конкурентоспособность и антимонопольное регулирование в системе управления внешнеэкономической деятельностью.
7. Развитие менеджмента внешнеэкономической деятельности, ориентированного на результат.
8. Управление внешнеэкономической деятельностью в условиях кризисных ситуаций.

9. Оздоровительный менеджмент предприятия – субъекта внешнеэкономической деятельности.
10. Способы и стратегии выхода предприятий на зарубежные рынки.
11. Психологические и культурные отличия зарубежных потребителей.
12. Основные показатели деятельности зарубежных предприятий.
13. Информационное обеспечение внешнеэкономической деятельности.
14. Транспортный менеджмент внешнеэкономической деятельности.
15. Управление международными услугами.
16. Договоры международной аренды и лизинга.
17. Международные стратегические альянсы и международные альянсовые сети.
18. Вертикальные и горизонтальные слияния и поглощения, их особенности.

#### **Список рекомендуемых источников**

1. Бахрамов Ю.М., Глухов В.В. Организация внешнеэкономической деятельности. Особенности менеджмента: Учеб. пособие. – СПб.: Лань, 2000. – 448 с.
2. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 456 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
4. Монден Я. «Тойота»: Методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 288 с.
5. Новицкий В.Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг. – К.: Либра, 1994. – 190 с.
6. Паккард Х. Завоевание пространства: как это делается у нас в «Хьюлетт-Паккард»: Пер. с англ. – СПб.: Азбука-Терра, 1997. – 208 с.
7. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: Учеб.-практич. пособие. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1998. – 208 с.
8. Уваров В.В., Пятибратов И.Н. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2001. – 283 с.
9. Хэррис Дж. М. Международные финансы: Пер. с англ. – М.: Фимень, 1996. – 296 с.
10. Шейн В.И. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. – Государственный университет управления. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 280 с.
11. Beamish P.W., Killing J.P., Lecraw D.J., Crookell H. International Management. Text and cases. – Homewood, IL.
12. Hodgetts R., Lutthans F. International Management. Third Edition. – N.-Y.: McCraw Hill Companies Inc., 1997.
13. Ragman A.M., Hodgetts R.M. International Business. – N.-Y.: McCraw Hill, 1995.



## МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ

- Тема 1. Сущность международного маркетинга
- Тема 2. Современная среда международного маркетинга
- Тема 3. Международная конкуренция и конкурентоспособность
- Тема 4. Методы проникновения на международный рынок
- Тема 5. Товарная политика в международном маркетинге
- Тема 6. Ценовая политика в международном маркетинге
- Тема 7. Методы распространения товаров и услуг на внешнем рынке
- Тема 8. Организация, планирование и контроль международного маркетинга

# Сущность международного маркетинга

Понятия и методы исследования в международном маркетинге. Принципы, функции, цели и задачи международного маркетинга. Интернационализация и предпосылки возникновения международного маркетинга.

## 1. Понятия и методы исследования в международном маркетинге

Международный маркетинг (ММ) – это прикладная наука и учебная дисциплина, концепция международного бизнеса и практической деятельности, которые направлены на оптимизацию взаимодействия спроса и предложения посредством овеществленных (материальные ценности) и неовеществленных (услуги, ноу-хау) обменов между субъектами рынка, находящимися в разных странах.

ММ – система планирования, реализации, контроля и анализа мероприятий по воздействию на многонациональную рыночную среду и приспособлению к ее условиям организации, которая осуществляет свою деятельность более чем в одной стране.

ММ – система мероприятий, осуществляемых организацией (предприятием, фирмой, корпорацией) на зарубежных рынках по изучению, формированию и удовлетворению спроса на предлагаемые товары и услуги для эффективного достижения своих целей.

Объектом ММ выступают зарубежные рынки.

Предмет ММ – соотношение спроса и предложения на зарубежных рынках, их конъюнктура, а также способы формирования спроса на зарубежных рынках.

Субъектами ММ являются экспортеры, импортеры, международные корпорации (транснациональные корпорации (ТНК) и многонациональные корпорации (МНК)).

В ММ используются следующие методы: системный подход, экономико-математические методы (экономико-статистические методы, экономическое программирование, исследование операций, экономическая кибернетика), методы экспертных оценок, методы сбора первичной маркетинговой информации.

## **2. Принципы, функции, цели и задачи международного маркетинга**

Сущность ММ, как и классического маркетинга в целом, состоит в следующем: производить и предлагать рынку (внешнему рынку) только то, что найдет потребителя и будет продано, а не пытаться навязать покупателю предварительно несогласованную продукцию.

Из сущности маркетинга вытекают основные принципы (те же, что и в традиционном маркетинге).

Основным принципом ММ является ориентация конечных результатов производства на реальные требования и пожелания зарубежных потребителей.

На основе этого принципа формируется ряд требований:

- знать международный рынок, изучать состояние и динамику потребительского спроса на данный товар (услугу), использовать полученную информацию в процессе разработки и принятия решений;
- максимально приспособлять производство к требованиям рынка, повышая эффективность функционирования предприятия, и выпускать товары, ожидаемые потребителем;
- воздействовать на рынок и потребительский спрос доступными средствами в целях формирования его в необходимых для предприятия направлениях;
- развивать и поощрять на предприятии творческий подход к решению выявленных в результате маркетинговых исследований технических и хозяйственных проблем;
- организовывать доставку товара в таких количествах, в такое время и такое место, которые больше всего устраивали бы конечного потребителя;
- обеспечить целевое управление всем процессом: научные разработки – производство – реализация – сервис;
- вовремя выходить на рынок с новой, особенно пионерной продукцией;
- разбивать международный рынок на относительно однородные группы потребителей, ориентироваться на те сегменты, в отношении которых предприятие обладает наилучшими потенциальными возможностями, выпускать продукцию с учетом особенностей отдельных сегментов рынка;
- завоевывать рынок товарами наивысшего качества и надежности;
- добиваться преимуществ в конкурентной борьбе за счет повышения технического уровня и качества продукции, предоставления покупателю сопутствующих услуг большего объема и лучшего качества;
- оказывать содействие торговым посредникам, предоставляя им помощь в решении технических проблем и обучении персонала;
- ориентировать стратегию маркетинга на перспективу, ставя конкретные задачи по завоеванию международного рынка, расширению объема продаж;

- максимально использовать организацию управления по товарному принципу.

ММ выполняет те же функции, что и маркетинг на внутреннем рынке. Однако осуществление основных функций маркетинга на зарубежных рынках имеет специфические особенности, которые выражаются в:

- 1) необходимости учета воздействия национальных правительств и политических рисков на коммерческую деятельность зарубежных организаций и предприятий в своих странах;
- 2) важности учета возможностей изменения границ;
- 3) необходимости анализа ситуации и проблем с конвертацией национальной валюты;
- 4) разнообразия рыночных условий;
- 5) учета национальных традиций и привычек в потреблении товаров (услуг) в различных странах;
- 6) необходимости анализа организации и динамики развития рынков;
- 7) необходимости учета различий между странами в развитии коммуникационных средств.

Цели ММ предприятия основываются на результатах анализа среды деятельности и связанных с нею рисков. Конкретные цели деятельности на мировом рынке можно определить следующими характеристиками:

- географической областью, для которой устанавливается данная цель (регион, страна или группа стран);
- временными сроками достижения цели;
- количественными характеристиками желаемого состояния;
- содержанием.

Различают две группы целей ММ.

***Экономические цели:***

- обеспечение целевой доли рынка;
- обеспечение выхода на новые рынки;
- получение максимальной прибыли;
- наращивание объемов сбыта;
- увеличение степени участия на уже освоенных рынках.

***Психографические цели*** (влияние на покупательское поведение):

- повышение степени осведомленности местного населения о товарах и услугах фирмы;
- формирование у потребителей положительного имиджа и приверженности к товарам и услугам фирмы;
- повышение степени удовлетворенности при использовании купленных товаров;
- стимулирование решений о покупке товаров.

В соответствии с концепцией ММ основное значение в бизнесе приобретает долгосрочная рентабельность. В этом контексте целью ММ национальных фирм является достижение устойчивых рыночных позиций и получение прибыли в условиях жестко конкурирующих международных рынков.



Маркетинговая деятельность на внешнем рынке должна обеспечивать решение следующих задач ММ:

- получение надежной, достоверной и своевременной информации о внешних рынках, структуре и динамике конкретного спроса, вкусах и предпочтениях покупателей;
- создание такого товара (набора товаров), который более полно удовлетворяет требованиям мирового рынка, нежели товары конкурентов;
- необходимое воздействие на потребителя, спрос, рынок, обеспечивающее максимально возможный контроль сферы реализации;
- обеспечение перспективы развития международного бизнеса.

### 3. Интернационализация и предпосылки возникновения международного маркетинга

ММ включает ряд этапов интернационализации маркетинговой деятельности.

Компания, постепенно расширяя объем производственно-коммерческой деятельности, вначале выходит за границы того региона, где она расположена, и распространяет маркетинговую деятельность на всю страну (рис. 3.1).

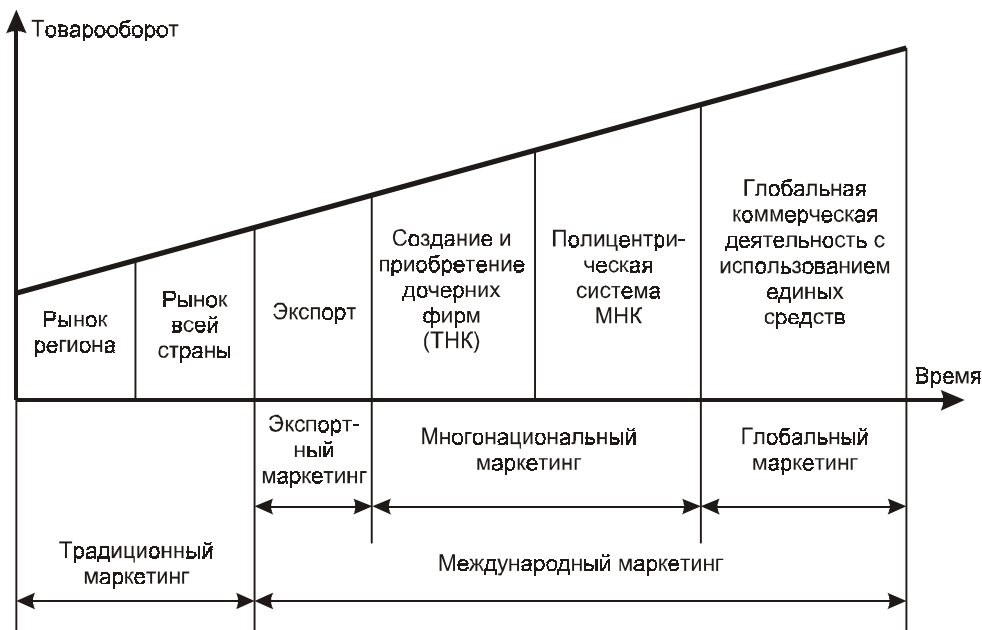


Рис. 3.1. Этапы интернационализации маркетинга

ММ начинается уже с простой экспортной деятельности. На следующем этапе он связан с созданием дочерних фирм, филиалов, отделений в некоторых странах, то есть возникновением транснациональных корпораций. Далее образуются многонациональные корпорации с филиалами, разбросанными по всему миру, и головной компанией, принадлежащей нескольким странам.

Глобальный маркетинг как конечный этап интернационализации маркетинговой деятельности и высшая стадия ММ предполагает трансконтинентальное перемещение капитала, материальных ценностей, новейших технологий и квалифицированного персонала с целью извлечения максимальной результирующей прибыли. Компания рассматривает весь мир как свой потенциальный рынок сбыта.

Основными предпосылками возникновения ММ являются:

- независимость государств международного сообщества;
- международное и национальные законодательства;
- превышение спроса над предложением, т.е. насыщенность рынка товарами и услугами;
- наличие национальных валютных систем;
- развитая конкуренция товаропроизводителей;
- развитая рыночная инфраструктура;
- рост жизненного уровня населения ряда стран и соответственно увеличение спроса на продукты питания, одежду, мебель, машины, компьютеры и другие товары длительного пользования;
- стремление предприятий, организаций к расширению внешних рынков сбыта продукции и увеличению прибыли;
- рыночное поведение потребителей в разных странах;
- развитие кооперации производства, оказание услуг.

Тенденции интернационализации маркетинга и глобализации мирового хозяйства привели к тому, что к середине 1990-х годов насчитывалось 37 тыс. международных корпораций, имеющих свыше 206 тыс. филиалов по всему миру.

## Современная среда международного маркетинга

Классификация факторов, влияющих на международный маркетинг. Правовая и политическая среда международного маркетинга. Экономическая среда международного маркетинга. Социокультурная среда международного маркетинга. Информационно-технологическая среда международного маркетинга.

### 1. Классификация факторов, влияющих на международный маркетинг

Осуществление предприятием коммерческой деятельности на зарубежных рынках основывается на постоянном изучении внешней маркетинговой среды (рис. 3.2).

Каждая из стран, в которых предприятие осуществляет свои операции, имеет определенные правовые, политические и экономические характеристики маркетинговой внешней среды. Если предприятие стремится добиться успеха на внешнем рынке, оно должно тщательно изучать характеристики этой среды, которая при этом непрерывно меняется. Кроме того необходимо находить пути адаптации маркетинговой политики и стратегии предприятия к особенностям правовой, политической и экономической среды каждой страны, в которой оно осуществляет свою деятельность.

Контролируемые и неконтролируемые факторы отечественной среды изучаются в курсе «Маркетинга».

### 2. Правовая и политическая среда международного маркетинга

Правовые системы обычно относят к одному из трех типов: система обычного права, система гражданского права и система теократического права.

Система обычного права (common law system) базируется на традиции, прецеденте, нравах и обычаях, а важнейшая роль в истолковании закона принадлежит судам.

Система гражданского права (civil law system), именуемая также кодифицированной правовой системой, базируется на детально разработанном комплексе законов, которые сведены в кодекс, являющийся основой ведения хозяйственной деятельности.

Примером системы теократического права (theocratic law system), основанном на религиозных заповедях и текстах, являются законы, действующие в ряде стран, население которых исповедует ислам. В этих

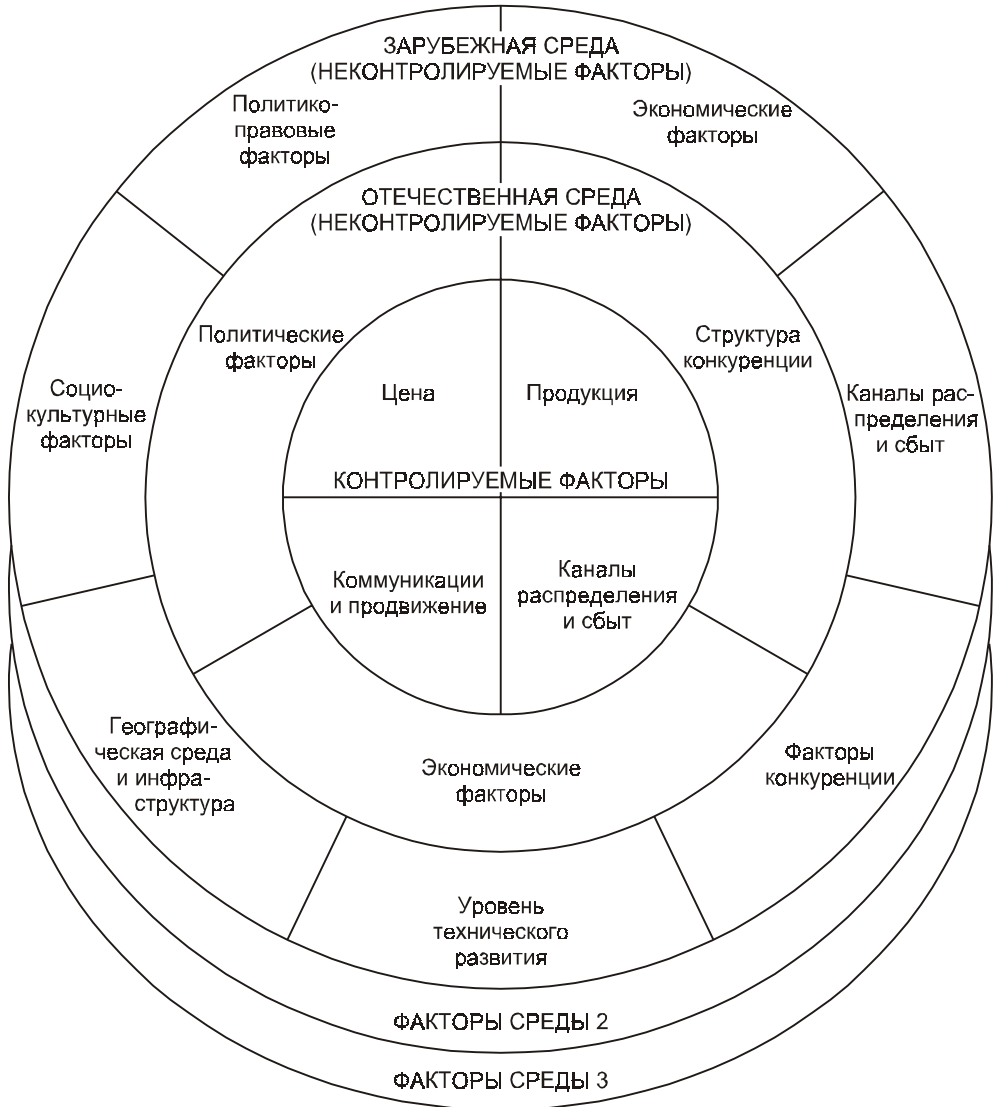


Рис. 3.2. Факторы, учитываемые в ММ

странах право стремится регулировать все стороны жизни, в том числе и хозяйственную деятельность. Правовые системы, действующие в этих странах, представляют собой смесь исламского права и систем обычного и гражданского права.

К важнейшим элементам правовой среды, в которой осуществляется международная маркетинговая деятельность, относятся:

- 1) коммерческое или договорное право;
- 2) антимонопольное и антитрестовское законодательство (в том числе законодательство о картелях);
- 3) налоговое законодательство и процессуальная практика его применения;
- 4) нормы, регулирующие ценообразование;
- 5) закон об охране окружающей среды, санитарно-гигиенические нормы и правила техники безопасности;
- 6) трудовое законодательство.

Осуществляя маркетинговую деятельность в различных странах, необходимо знать правовые системы в каждой из них. Обычно такого рода информацию получают от консалтинговых и юридических фирм, находящихся в этих странах. Кроме того, можно получить соответствующие данные от одной из международных юридических фирм, которые имеют свои представительства по всему миру.

Планируя международную маркетинговую деятельность, следует также хорошо знать международное право.

К другим важнейшим характеристикам среды, в которой осуществляется ММ, относится политическая и экономическая система.

Политическая система представляет собой форму интеграции общества в единое целое.

При анализе политической системы прежде всего учитывают такие ее составляющие, как существующая в обществе идеология и форма правления.

Идеология представляет собой принятые в обществе теоретические построения и концепции, включающие цели и задачи, на которых строится социально-политическая программа его развития. Главной задачей политической системы является обеспечение целостности общества, несмотря на существование различных идеологий.

В современном мире существуют различные формы управления обществом. Основными критериями, определяющими ту или иную форму правления, являются политическая и гражданская свобода.

Планируя выход на рынок какой-либо страны со своей продукцией или вложению капитала в ней, создание совместных предприятий, следует прежде всего оценить политические риски, связанные с:

- уровнем стабильности политической системы страны;
- отношением правительства к иностранным инвестициям;
- неблагоприятным изменением стратегии внешнеэкономической деятельности государства;

- взаимоотношениями данной страны со страной, в которой находится предприятие, а также с другими соседними странами;
- возможностью неблагоприятного изменения законодательства, которое нанесет ущерб деятельности предприятия на данном рынке;
- отношением международных банков к политике, проводимой правительством этой страны;
- возможностью введения правительством данной страны ограничений на импорт, а также на репатриацию капитала.

### **3. Экономическая среда международного маркетинга**

Экономическая система характеризует уровень и пропорции распределения ограниченных ресурсов и доходов между отраслями и отдельными пользователями страны (населением, предприятиями, организациями).

Анализируя роль государства в обществе, обычно рассматривают два показателя:

- централизованные государственные доходы;
- централизованные государственные расходы (в виде процентов к общему объему валового национального продукта).

Анализируя зарубежные рынки для целей осуществления ММ, необходимо определить такую важнейшую характеристику каждого из них, как покупательная способность населения, или уровень платежеспособного спроса. Данный уровень зависит от текущих доходов населения, уровня цен, сбережений, долгов и доступности кредита. Особенно большое значение для маркетингового анализа имеют тенденции в изменении доходов и структуре расходов.

Для принятия решений в области ММ должны быть выяснены следующие шесть ключевых проблем для каждой из выбранных стран:

- 1) экономический рост;
- 2) инфляция;
- 3) внешнеторговая стратегия;
- 4) дисбаланс платежей;
- 5) государственный долг;
- 6) бедность населения.

Для предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность в какой-либо стране, предпочтительнее, чтобы эта страна находилась в стадии экономического роста. В этих условиях, даже если бы предприятие не увеличивало свою долю на таком рынке, оно смогло бы увеличивать прибыль теми же темпами, что и экономика страны пребывания.

Инфляция является важнейшей характеристикой экономической среды в связи с ее воздействием на процентные ставки за предоставленные

кредиты, на обменные курсы валют, на стоимость жизни и общее доверие к политической и экономической системам страны.

Для каждой страны стратегия внешней торговли имеет свои особенности. Так, в промышленно развитых странах инвестиции транснациональных компаний обычно направлены на обслуживание своих национальных рынков, а экспорт и импорт относительно свободны. Развивающиеся страны, наоборот, часто принимают решения, стимулирующие экспорт и затрудняющие импорт.

Дисбаланс платежного баланса страны характеризует ее внешнеторговую платежеспособность и стабильность денежной системы в целом. Страны, обладающие активным (положительным) сальдо внешнеторгового платежного баланса в результате ограничения импорта и поощрения экспорта, испытывают огромное политическое давление со стороны своих партнеров по европейскому и мировому сообществу и зачастую вынуждены открыть свои рынки для продукции зарубежных фирм, а также стимулировать потребление с целью уменьшения активного баланса (например, Япония). Страны же, имеющие дефицит платежного баланса, находятся под давлением, вынуждающим их увеличивать экспорт и корректировать основные экономические диспропорции с целью уменьшения импорта и достижения большей сбалансированности внешнеторговых платежей.

Рассматривая внешние факторы, существенно влияющие на экономическую среду ММ, необходимо отметить деятельность международных учреждений.

Важным объектом маркетингового анализа внешней среды является распределение доходов в той или иной стране. Практически каждое государство в мире имеет только ему свойственные пропорции распределения доходов, которые в значительной мере определяются отраслевой структурой экономики. Известны следующие четыре типа отраслевых структур: обеспечивающая существование, экспортирующая природные ресурсы, развивающая промышленность, индустриальная экономика.

В ММ выделяют пять типов стран с различными устойчивыми пропорциями распределения доходов:

- 1) очень низкие доходы;
- 2) преимущественно низкие доходы;
- 3) очень низкие и очень высокие доходы;
- 4) низкие, средние и высокие доходы;
- 5) преимущественно средние доходы.

Абсолютная величина и структура расходов населения зависят не только от получаемых доходов, но и размеров сбережений, величины задолженности и возможностей в получении кредита.

Изучая экономическую среду в той или иной стране, служба маркетинга предприятия, осуществляющего международную деятельность, должна учитывать не только факторы макросреды (численность населения, ВНП, распределение доходов и отраслевая структура экономики, возможности

экономического роста, уровень инфляции, государственный долг, торговая стратегия и т.д.), но также и факторы микросреды (емкость рынка, потенциал его расширения, уровень и структура конкуренции и т.д.).

#### **4. Социокультурная среда международного маркетинга**

У каждого индивидуума с детства формируются определенные нормы поведения, ценности, убеждения и взгляды на мир, которые и определяют его отношение к самому себе, к другим людям, природе, окружающим материальным и нематериальным ценностям (товарам, услугам и т.п.).

Набор указанных ценностей, идей, взглядов и отношений входит в понятие «культура» и является абстрактным компонентом этого понятия. Культура включает и материальные ценности.

К материальным компонентам культуры относят здания, сооружения, инструменты, книги, телевидение, компьютеры, картины, предметы одежды и прочие товары. Материальные элементы культуры иногда называют культурными артефактами.

Важнейшими мировоззренческими и поведенческими аспектами культуры являются:

- 1) взгляды людей на самих себя;
- 2) взаимодействие людей друг с другом;
- 3) отношение между людьми и организациями;
- 4) взгляды людей на общество;
- 5) отношение людей к природе;
- 6) отношение людей к мирозданию;
- 7) ценности и нормы поведения;
- 8) язык и общение.

В рамках каждой страны и конкретного общества люди исповедуют определенные ценности, которые носят устойчивый характер.

Ценности – это объединяющие индивидуумов убеждения и социальные нормы. Нормы – это правила поведения, выработанные обществом или группой людей на основе согласия всех участников. Общественные культурные ценности объединяют различные социальные группы, а индивидуальные являются убеждениями и нормами.

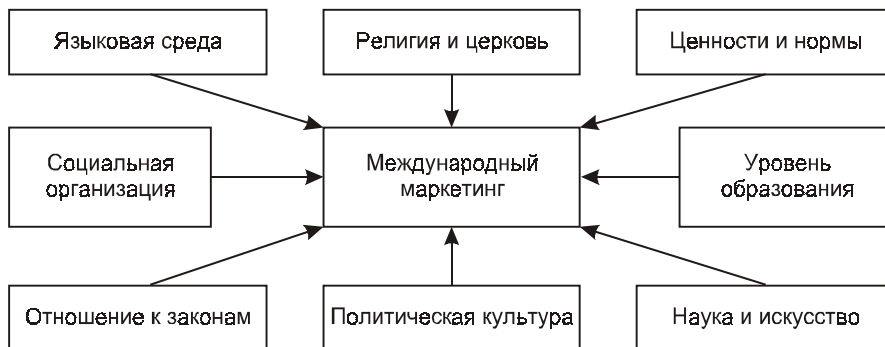
Хотя базовые ценности отличаются устойчивостью, изменения в культурной среде происходят непрерывно. Трансформация ценностей ведет к изменению поведения потребителей в отношении качества и количества покупаемых товаров и услуг, а также к изменению общественной реакции на рекламу, PR-мероприятия и т.д. Некоторые изменения в базовых ценностях западной культуры приведены в табл. 3.1.



**Таблица 3.1. Ценности потребителей в западноевропейских странах**

Традиционные ценности	Новые ценности
Мораль самоотречения	Мораль самореализации
Высокий заработок	Высокий уровень качества жизни
Традиционные сексуальные роли	Стирание границ сексуальных ролей
Общепринятое определение успеха	Индивидуальное понимание успеха
Традиционная жизнь семьи	Альтернативные модели семьи
Вера в промышленный прогресс и социальные институты	Вера в собственные силы
Жить, чтобы работать	Работать, чтобы жить
Поклонение героям	Увлечение идеями
Экспансионизм	Плюрализм
Патриотизм	Стирание границ между национальностями
Неравномерное развитие	Осознание опасности неравномерного развития
Рост промышленности	Рост сферы услуг, большое значение информации
Восприимчивость к техническим новшествам	Ориентация на технологию

Относительная устойчивость базовых ценностей определяется стабильностью элементов культурной триады, которая их формирует. Маркетологам необходимо внимательно отслеживать изменения в социокультурной среде тех стран, на которые направлены их интересы. Спрос на многие товары подвержен влиянию изменений в культурной среде. Перед предприятиями, учитывающими в своих маркетинговых планах эти изменения, открываются новые рыночные возможности. Основные элементы социокультурной среды, анализируемые при выходе на рынки других стран, представлены на рис. 3.3.



*Рис. 3.3. Элементы социокультурной среды ММ*

Учитывая большую важность информации о культурной среде ММ, мультинациональные корпорации зачастую прибегают к межкультурному анализу для систематического сравнения сходств и различий в материальных и поведенческих аспектах культур разных стран.

## **5. Информационно-технологическая среда международного маркетинга**

Бурное развитие глобальных электронных коммуникаций открывает принципиально новые возможности для международной коммерческой деятельности и международного маркетинга. Реализация этих возможностей идет по следующим направлениям:

1) развитие электронной коммерции (транзакций и сделок на глобальном электронном рынке);

2) развитие собственно ММ (всех его основных функций, начиная с маркетинговых исследований и заканчивая деятельностью по управлению каналами товародвижения).

Развитие электронной коммерции оказывает большое и непосредственное влияние на развитие ММ.

По сравнению с традиционной торговлей электронная коммерция предоставляет много преимуществ как покупателям, так и продавцам товаров и услуг.

Для покупателей эти преимущества состоят в следующем:

- более широкие возможности для выбора товаров и услуг на глобальном рынке;
- экономия времени при выборе и покупке товаров и услуг;
- удобство при совершении сделок;
- достижение большей обоснованности выбора товаров и услуг за счет возможности получения более полной информации и, в том числе, консультаций в глобальной компьютерной сети.

Для продавцов товаров и услуг основные преимущества электронной коммерции таковы:

- возможность увеличения продаж своих товаров и услуг за счет открытого доступа к клиентам, находящимся в разных странах мира;
- экономия времени и снижение затрат на поиск покупателей, демонстрацию товаров, обслуживание клиентов и им подобные мероприятия как в своей, так и в других странах;
- появление новых возможностей осуществления ММ, включая возможность перехода к прямому маркетингу в глобальном масштабе.

Использование системы «Интернет» открывает возможности достижения предприятием преимуществ перед своими конкурентами за счет осуществления прямого ММ по принципу «один к одному».

Благодаря Интернету маркетологи получили возможность формировать базы данных о своих клиентах, находящихся в разных странах мира.

Для маркетологов использование глобальной сети Интернет дает следующие явные преимущества по сравнению с другими источниками и каналами поступления маркетинговой информации: быстрота получения необходимых данных и оперативность проведения маркетинговых мероприятий; полнота и доступность получаемой информации о рынке и конкурентах; возможность интерактивного взаимодействия с имеющимися и потенциальными клиентами; широкий международный охват аудитории и возможность контроля за эффективностью онлайн-маркетинга; отсутствие пространственно-временных ограничений в использовании электронной рекламы и низкая ее стоимость по сравнению с другими средствами рекламного воздействия; возможность быстрого и эффективного поиска бизнес-партнеров в разных странах мира и установления контактов с ними.

Помимо Интернет в компьютерном сетевом (онлайн-маркетинге) имеются четыре основных канала: электронные магазины, форумы, конференции и BBS (доски объявлений), электронная почта Интернет.

Сущность международной конкуренции и конкурентоспособности. Анализ конкурентов. Методы проникновения на рынок

### **1. Сущность международной конкуренции и конкурентоспособности**

Современная конкуренция характеризуется невиданной ранее масштабностью, динамизмом и остротой. Масштабность конкуренции обусловлена повсеместным ростом числа участников внешнеторговых операций, вовлекаемых в международный обмен под воздействием международного разделения труда (МРТ), международной специализации и кооперации в различных областях. Индустриализация хозяйственной жизни расширяет массовую базу конкуренции.

Теорию конкуренции наиболее полно исследовал М. Портер. На основе анализа обширных статистических материалов отраслей промышленности восьми промышленно развитых стран он выявил наиболее важные причины успехов и неудач фирм этих стран в конкурентной борьбе. М. Портер предложил оригинальную концепцию конкурентного преимущества страны. Основу этой концепции составляет идея «национального ромба», раскрывающая свойства (детерминанты) страны, формирующие конкурентную среду, в которой действуют фирмы данной страны.

Каждый отдельный детерминант влияет на все остальные, при этом преимущества в одном детерминанте могут создавать или усиливать преимущества других детерминант. Конкурентное преимущество на основе только одного-двух детерминантов возможно в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где мало применяются сложные технологии и навыки. Преимущество по каждому детерминанту не является предпосылкой для конкурентного преимущества в отрасли.

Каждый из детерминантов формируется особым образом, отражающим влияние на него других детерминантов. Задача заключается в том, чтобы проанализировать и оценить все главные параметры и результаты деятельности предприятия-экспортера и на этой основе определить его конкурентные преимущества, т.е. те качества самого предприятия или выпускаемой им продукции, которые выгодно отличают его от реальных и потенциальных конкурентов.

Таким образом, конкурентные преимущества формируются многими факторами. Среди них – более эффективное производство, обладание многообещающими патентами, организация сервиса, наличие товарного знака, продуктивная реклама, грамотный менеджмент, хорошие отношения с потребителями и поставщиками. Сочетание конкурентных преимуществ условий страны базирования, размещения определенной деятельности за рубежом и системы мировой деятельности фирмы, а не каждое преимущество в отдельности, создает международный успех.

Уровень конкурентоспособности национальной экономики предопределяется следующими главенствующими факторами: наделенность ресурсами, в первую очередь человеческими; технологии и инновации; капитал; факторы внешнеэкономической деятельности.

Природные ресурсы по-прежнему остаются одним из важнейших факторов развития экономики страны и во многом определяют ее место в МРТ. Вместе с тем по ряду причин меняется значимость этого фактора. Дело не только в том, что НТП стремительно преобразует топливно-сырьевую базу производства, вводит в оборот заменители, синтетические материалы и т.п. Опыт ряда развитых стран (Японии, Италии, Великобритании, Швейцарии, Германии) показывает, что отсутствие значительных природных ресурсов не является непреодолимой преградой для их экономического развития, для достижения высокого уровня международной конкурентоспособности.

Роль трудовых ресурсов в поддержании конкурентоспособности страны, напротив, повысилась. Под влиянием, в первую очередь, НТП большое внимание уделяется человеческому фактору, уровню квалификации, дисциплинированности, наличию инновационного потенциала. Предпочтение все чаще отдается более квалифицированным, пусть даже и более дорогостоящим трудовым ресурсам.

В относительном снижении роли природных ресурсов и в повышении значимости человеческих ресурсов решающую роль сыграл технологический компонент системы факторов воздействия на конкурентоспособность. Этот компонент ломает традиционные представления о характере, источниках и факторах воздействия на конкурентоспособность, а также представления о сравнительных преимуществах.

Нарушилась однозначная зависимость, имевшая место в прошлом, между динамикой издержек производства и ценовой конкурентоспособностью.

Произошло заметное изменение характера воздействия валютного фактора на конкурентоспособность. Утрачена однозначная и прямолинейная зависимость между курсом валюты и объемом экспорта.

Выдвижение в лидеры неценовой (структурной) конкурентоспособности – есть отражение объективного процесса смещения центра тяжести в конкуренции от ценовой в сферу соперничества национальных условий производства. Неценовая конкурентоспособность – интегральное понятие,

отражающее производственные, технико-технологические, экономические, управленческие (регулирующие) возможности государства и национальных товаропроизводителей.

Важным моментом для определения конкурентоспособности страны, ее товаропроизводителей, потенциала их соперничества за место в мировом хозяйстве и на мировом рынке остается динамика и уровень производительности труда.

## 2. Анализ конкурентов

Изучение деятельности конкурирующих предприятий представляет собой системное исследование, состоящее из трех этапов:

- выявление действующих и потенциальных конкурентов;
- анализ показателей деятельности, цели и стратегии конкурентов;
- выявление сильных и слабых сторон деятельности конкурентов.

Выявление конкурирующих фирм производится на основе двух подходов. Первый подход связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими фирмами, второй ориентируется на классификацию конкурентов в соответствии с типами рыночной стратегии, применяемой ими.

Можно выделить следующие основные группы конкурентов:

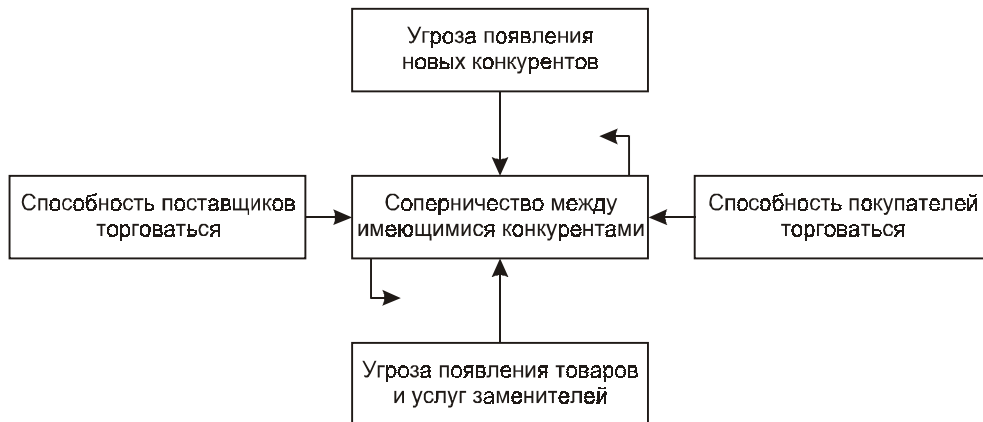
- фирмы, предлагающие аналогичный вид продукции на тех же рынках;
- фирмы, обслуживающие другие рынки аналогичной продукции, но выход которых на данный рынок является вероятным;
- фирмы, производящие товары-заменители, способные вытеснить данный продукт с рынка.

Для определения наиболее важных конкурентов и их роли на международном рынке сбыта фирма широко использует метод ассоциативного опроса потребителей, выявляя с какими полезными качествами или условиями потребления ассоциируется у покупателя тот или иной товар известного на рынке конкурента.

Анализ показателей деятельности, целей и стратегии конкурентов основан на показателях, характеризующих экономический потенциал фирмы-конкурента: активы, продажи, чистая или валовая прибыль, основной или оборотный капитал, капиталовложения, собственный и заемный капитал, производственные мощности, научно-исследовательская база и др.

На этапе выявления слабых и сильных сторон деятельности конкурентов дается результат анализа всех активов производства, сбыта и стратегии конкурентов и формулируются выводы о способах противодействия им. Слабые и сильные стороны в деятельности фирм оцениваются по таким основным разделам, как управление, технические нововведения, производство, финансы, сбыт, потребители.

Согласно исследованиям М. Портера, состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать пятью конкурентными силами (рис. 3.4).



*Рис 3.4. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли*

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, поскольку они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли.

Параметры, влияющие на выбор метода проникновения на рынок. Методы проникновения на рынок.

### **1. Параметры, влияющие на выбор метода проникновения на рынок**

Предприятие, планирующее выход на международный рынок, должно выбрать, на каком конкретном рынке оно сосредоточит маркетинговые усилия. Выбор международного рынка предполагает изучение трех параметров:

- 1) потенциала и условий этого рынка;
- 2) интенсивности используемых приемов конкуренции;
- 3) целей и возможностей предприятия.

Потенциал рынка определяется его емкостью (перспективы развития, доступность проникновения на него иностранного предприятия без чрезмерных затрат средств и времени). Основными препятствиями на пути предприятия, планирующего выход на внешний рынок, являются таможенные барьеры, нетарифные ограничения, юридические препятствия.

Конкуренция должна изучаться в следующих направлениях:

- выявление эффективно действующих конкурентов;
- определение структуры конкуренции, т.е. числа конкурентов и распределения их долей рынка;
- установление критериев конкурентоспособности (например, цен, технических новшеств, послепродажного обслуживания и др.).

При определении целей и возможностей предприятия должен быть проведен анализ фактического положения предприятия на внешнем рынке, выявлены слабые и сильные стороны его деятельности, затем определены резервы предприятия, которые можно успешно использовать как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Следующим шагом после принятия фирмой решения о выходе на рынок конкретной страны является разработка оптимальной стратегии проникновения и присутствия на данном рынке. Процесс выхода компании на зарубежные рынки и осуществления международной деятельности на них называется интернационализацией.



## 2. Методы проникновения на рынок

Существуют следующие основные методы выхода компаний на зарубежные рынки:

- 1) продажа готовых услуг/товаров, выполненных/произведенных в своей стране (косвенный экспорт, прямой экспорт);
- 2) деятельность на договорных началах без ввоза капитала (лицензирование, управленческий контракт);
- 3) зарубежное инвестирование (совместные предприятия, прямые инвестиции).

Наиболее очевидный для компании способ выхода на зарубежный рынок – это экспорт продукции, услуг или капитала.

Ф. Котлер ввел классификацию, в соответствии с которой экспорт подразделяют на нерегулярный и активный. В свою очередь активный экспорт подразделяется на прямой и косвенный.

Нерегулярный экспорт характеризуется тем, что предприятие иногда экспортирует излишки производимой продукции, реализуя их через местные оптово-посреднические организации.

Активный экспорт имеет место при постоянном участии фирмы-производителя в экспортных операциях с целью их расширения на конкретном рынке.

Прямой экспорт предполагает либо непосредственное участие предприятия-изготовителя в экспортных операциях, либо участие через собственное отделение за рубежом.

Косвенный экспорт – это передача собственности и всех рисков посреднику, продающему товар на внешних рынках.

### *Косвенный экспорт*

Обычно компания начинает выход на зарубежные рынки с косвенного экспорта через независимых посредников. При этом возможны варианты:

- 1) отечественный посредник-экспортер покупает продукцию у товаропроизводителя и затем продает ее за границу;
- 1) отечественный агент-экспортер ищет покупателей за границей и договаривается о поставках, рассчитывая на получение комиссионного вознаграждения;
- 2) организация осуществляет экспорт от имени нескольких товаропроизводителей и частично под их административным контролем (например, в случае с поставкой за рубеж простейших продуктов питания или сырьевых товаров);
- 3) управляющая экспортная фирма руководит экспортной деятельностью компании за оговоренное вознаграждение.

У косвенного экспорта имеются следующие основные преимущества:

- 1) для его осуществления не требуется значительных средств, поскольку отсутствует необходимость создания специального подразделения, которое будет заниматься зарубежными операциями;

2) риск по экспортным операциям ложится на посредника, действующего по своей инициативе;

3) деятельность по исследованию зарубежного рынка и своевременному учету требований партнеров и потребителей, как правило, осуществляет посредник, несущий дополнительные расходы на нее и, кроме того, оказывающий производителю сопутствующие услуги (информационные, транспортные и пр.);

4) производитель приобретает возможность использовать опыт экспортных торговцев и их связи на зарубежных рынках.

### ***Прямой экспорт***

Прямой экспорт предприятие начинает осуществлять после того, как его руководство приняло решение о самостоятельном выходе на конкретный зарубежный рынок. Фирма может компенсировать свои затраты и потери с помощью экономии средств на оплату услуг посредника. Известно несколько способов организации прямого экспорта:

1) формирование в фирме специального экспортного отдела или подразделения, в обязанности которого входит осуществление продаж за рубежом и организация сбора необходимой информации о рынке;

2) организация отдела продаж или дочерней компании за рубежом;

3) создание сети торговых представителей фирмы для поиска зарубежных клиентов и распространения продукции;

4) привлечение иностранных дистрибьюторов и агентов.

### ***Лицензирование***

В этом случае компания-лицензиар за определенную плату или роялти предоставляет иностранной компании-лицензиату право использования своих производственных и торговых секретов, торговой марки или патента, и таким образом получает при минимальном риске доступ на зарубежный рынок. Компания-лицензиат получает преимущества, связанные с использованием передовых идей, новых технологий, прогрессивного производственного опыта или продукта (торговой марки).

Выход компании на зарубежный рынок с помощью продаж лицензий связан со следующими проблемами:

- невозможность осуществления компанией-лицензиаром постоянного и строгого контроля за деятельностью лицензиата;

- высокая вероятность создания для себя своими руками на данном рынке мощного конкурента по окончании срока действия лицензионного соглашения (контракта);

- сокращение доходов компании-лицензиара при длительных сроках лицензионного соглашения;

- если получатель лицензии даже при достижении согласованного минимума оборота все же не полностью заполнил рынок, оставив лазейку для конкурентов, владелец лицензии неизбежно теряет контроль над операциями на рынке;

- государственные органы часто создают препятствия переводу платежей за право пользования патентом и налагают запрет на ввоз необходимых для производства товаров компонентов;
- лицензионное вознаграждение обычно составляет небольшой процент от оборота (2-7%), и если компания сама производит товар на своем предприятии, то прибыль будет значительно выше;
- часто возникают разногласия с получателем лицензии, даже если соглашение было составлено со всеми предосторожностями.

Лучшее решение указанных проблем – это реализация компанией-лицензиаром стратегии лидерства в инновациях, поскольку такая стратегия ограничивает свободу действий лицензиата.

На практике используется несколько способов лицензионной деятельности: управление по контракту, производство по контракту и франчайзинг.

Управление по контракту предполагает, что некая компания за определенное вознаграждение управляет собственностью другой компании, находящейся на территории иностранного государства. В данном случае управляющая компания экспортирует на зарубежный рынок не продукцию, а управленческие услуги.

Другой формой лицензионной деятельности является производство по контракту, когда предприятие поручает изготовление своих товаров фирмам, находящимся на зарубежных рынках. В данном случае предприятие получает явные преимущества в виде быстрого выхода своей продукции на зарубежные рынки, низкого уровня риска, появления возможности создания своего или совместного предприятия.

### ***Франчайзинг***

Выделяют три формы франчайзинга:

- продукт и торговая марка (держателю франчайза гарантируется право продажи товаров и услуг франчайзера внутри определенной территории с использованием торговой марки. Держатель получает определенную долю от объема продаж, но в то же время он рискует, реализуя товары или услуги);
- бизнес-формат (помимо использования торговой марки продукции и услуг предусматривается включение фирмы-оператора в полный цикл хозяйственной деятельности головной компании);
- розничный франчайзинг (практикуется при продаже строительных материалов, мебели, бытовой аппаратуры и др.).

Наибольшее распространение имеют:

- региональный франчайзинг;
- субфранчайзинг;
- развивающийся франчайзинг.

### ***Совместные предприятия***

Совместные предприятия (СП) часто создаются для выхода на зарубежный рынок, когда компания решает объединиться со своим зарубежным

партнером, разделив права собственности и контроль за деятельностью этого предприятия.

Обычно СП функционируют в таких формах: предприятия совместно-владения и акционерные совместные предприятия.

#### ***Прямые инвестиции***

Прямые инвестиции являются наиболее полной формой вовлечения компании в деятельность на зарубежном рынке, заключающуюся в организации на нем собственного предприятия.

Прямое инвестирование капитала на зарубежный рынок осуществляется в двух видах – вывоз предпринимательского и ссудного капитала.

Предпринимательский капитал ввозится на зарубежный рынок в форме прямых и портфельных инвестиций. Прямые инвестиции предполагают покупку или приобретение полного контрольного пакета акций местной компании. Портфельные инвестиции означают покупку акций местных предприятий, которых недостаточно для установления контроля над ними.

Ссудный капитал – это займы, предоставляемые государствам, компаниям, банкам, административным регионам, муниципалитетам и т.д. Займы бывают краткосрочные (до двух лет) и долгосрочные (свыше двух лет).

#### ***Международный консорциум***

Экспортный контракт могут заключить предприятия и организации нескольких стран (трех и более), объединяя свои производственные и управленческие ресурсы. В этом случае речь идет о международном консорциуме как о методе проникновения на зарубежные рынки.

Участниками консорциума могут быть производственные, научно-исследовательские, проектно-конструкторские, инжиниринговые, торговые, финансовые и страховые компании. Все субъекты рынка, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою самостоятельность. Консорциум несет общую ответственность перед заказчиком-экспортером за выполнение всего объема работ, в то время как конкретные работы и ответственность распределяются между всеми участниками.

Товарная политика и товарные стратегии в международном маркетинге. Жизненный цикл товара в международном маркетинге. Упаковка как составляющая товарной политики. Сервисное обслуживание в международной торговле. Особенности международной торгово-марочной практики.

### **1. Товарная политика и товарные стратегии в международном маркетинге**

Экспортная товарная политика предполагает определенную схему действий или наличие у предприятия заранее обдуманых принципов деятельности, благодаря которым обеспечивались бы преемственность и целенаправленность мер по формированию и управлению экспортным ассортиментом товаров.

Другими составляющими частями товарной политики являются:

- учет внутренних и внешних факторов воздействия на товар, его создание, массовый выпуск, продвижение на внешнем рынке и реализацию;
- юридическое обеспечение экспорта товаров;
- цены и ценообразование как средство осуществления стратегических целей товарной политики и т.п.

К решению задач товарной политики на любом хозяйственном уровне необходим стратегический подход.

Товарная стратегия – это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

Рассмотрим основные товарные стратегии, используемые в практике ММ современных компаний.

1. Стратегия адаптации продукции чаще всего используется в ММ. Здесь компания исходит из того, что необязательно создавать новые товары. Достаточно небольших изменений старых товаров с учетом зарубежных требований и предпочтений. Стратегия связана с приспособлением (адаптацией) товара к местным условиям.

Адаптация может быть вынужденной или необходимой. Вынужденная адаптация связана с особенностями законов и местных предписаний, среди которых наиболее важны нормы безопасности, санитарно-гигиенические и технические нормы, культурные нормы, климатические условия.

Эта стратегия позволяет более полно использовать поглощающие возможности отдельных рынков с учетом специфики их требований, запол-

нять те товарные ниши, где нет конкуренции или она незначительна. Но осуществление такого направления является довольно дорогостоящим и связано с необходимостью модернизации и расширения производственных мощностей, с диверсификацией и перестройкой сбытовой сети и, конечно, с расширением комплекса маркетинга.

2. Стратегия простого расширения (стратегия стандартизации товара) предполагает перенесение на международный рынок той ассортиментной позиции, которая принята для внутреннего рынка, со всеми вытекающими особенностями (качество товара, товарный знак, дизайн и пр.). Такой подход позволяет минимизировать издержки производства и затраты на маркетинг.

3. Стратегия «обратного изобретения» заключается в том, что компания ориентируется на развивающиеся страны, производя продукцию более простую, чем продаваемая на национальном рынке.

4. Стратегия новых изобретений. Компания для международного рынка разрабатывает совершенно новый продукт, который призван наиболее полно удовлетворить потребности покупателей по сравнению с уже имеющимися товарами-конкурентами.

При принятии решения о том, какой товар поставлять на внешний рынок, выбор приходится делать между приведенными товарными стратегиями. Факторами, определяющими решение, могут служить экономия на масштабах производства, стоимость разработки, складские расходы, комплектующие детали и узлы, технологические аспекты, устойчивость спроса, однородность рынка.

## **2. Жизненный цикл товара в международном маркетинге**

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) – это концепция, отражающая изменения в сбыте товара, получении прибыли и стратегии маркетинга с момента создания этого товара до момента его исчезновения с рынка.

Рассмотрим существующие модели ЖЦТ в ММ.

Первая модель последовательного международного жизненного цикла товара изображена на рис. 3.4 и предполагает, что после полного падения спроса на рынках развитых стран этот товар появляется на рынках развивающихся стран и т.д.

Вторая модель последовательного международного ЖЦТ представлена на рис. 3.5. Она учитывает тот факт, что в процессе развития последовательного международного жизненного цикла имеет место экспорт из стран, куда переместилось производство, и импорт в страны, где еще есть спрос, а производства уже нет.

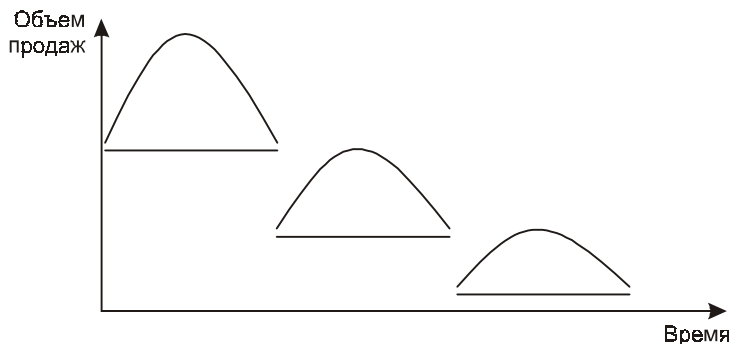


Рис. 3.4. Первая модель последовательного международного жизненного цикла товара



Рис. 3.5. Модель последовательного международного жизненного цикла

Продолжительность последовательного жизненного цикла товара зависит от возможности компании эффективно осуществлять бизнес в стране более низкого уровня развития по отношению к предшествующей.

Глобализация ММ сопровождается стремлением ТНК сокращать международный жизненный цикл товара путем выведения товара-новинки одновременно на несколько зарубежных рынков. Главным фактором такой стратегии является не уровень экономического развития принимающей страны, а стремление обеспечить конкурентные преимущества на мировых рынках и реализовать стратегию технологического прорыва.

Такая модель синхронного международного жизненного цикла характерна для новинок высокотехнологичной продукции. Она соответствует глобальному маркетингу по способу охвата рынков и синхронному маркетингу по времени выведения новинки на зарубежные рынки (рис. 3.6).

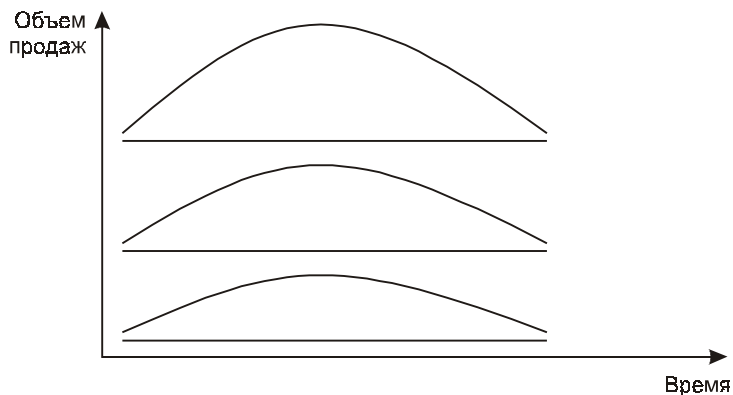


Рис. 3.6. Модель синхронного международного жизненного цикла

Синхронный маркетинг позволяет в значительной степени снизить пиратство, а в отсутствие национального производства аналогичного товара в принимающей стране компания обеспечивает для себя монопольное владение рынком на определенный период времени.

Кроме последовательного и синхронного различают авангардный жизненный цикл товара (новинка сначала реализуется на внешнем рынке, а затем на внутреннем).

### 3. Упаковка как составляющая товарной политики

Упаковка выполняет две главные функции: во-первых, она предохраняет товар от повреждения; во-вторых, служит элементом рекламы.

При создании упаковки необходимо учитывать:

- климатические условия на рынке, а также в пути следования товара;
- способ обращения с товаром;
- время, пока товар будет находиться в сфере обращения, имея в виду, что товар на мировом рынке может пройти через большее число посредников, чем на внутреннем рынке;
- как скоро товар попадет к потребителю, а следовательно, сколько времени товар может находиться на складах;
- размер упаковки;
- стоимость упаковки;
- местные обычаи в отношении цвета упаковки;
- требования законодательства;
- опознавание, т.к. многие товары должны быть узнаваемы во всех странах мира и поэтому требуют стандартной упаковки;



- культурные особенности страны-импортера.

Экспортер должен в каждой стране соблюдать существующие местные правила. Они отличаются друг от друга, однако обычно требуют указаний о наименовании фирмы-изготовителя, страны производства, веса, описания и состава содержимого и т.д.

При создании упаковки необходимо придерживаться единых международных правил, разработанных Международной организацией по стандартизации (ISO). Основные требования касаются:

- текста и схем на упаковке, которые должны правдиво информировать покупателя о товаре (вес, объем, качество, правила использования, срок годности);
- указания цены (изготовителю товара запрещается обозначать свою цену на упаковке, этикетку с ценой наклеивает непосредственный продавец);
- надписей, которые должны быть на языке страны покупателя и на нескольких языках, если упаковка унифицирована для нескольких стран;
- упаковки табачных изделий (наносится текст о вреде курения);
- упаковки лекарственных препаратов (кроме инструкции, указывается, как хранить, беречь от детей и пр.).

#### **4. Сервисное обслуживание в международной торговле**

Ведение экспортной товарной политики обязывает участников международного рынка, помимо концентрации сил и ресурсов на самом процессе купли-продажи, уделять серьезное внимание сопутствующей деятельности, прежде всего сервисному обслуживанию.

Сервис в международной торговле – это комплекс соответствующих операций, проводимых экспортером и его представителем, благодаря которым зарубежному покупателю предоставляется реальная возможность оптимального варианта приобретения товара, а затем экономически рационального и выгодного его потребления.

Правильно и умело организованный сервис по существу сопровождает товар с момента намерения его приобрести зарубежным покупателем до окончательного его потребления или истечения срока службы.

Системы организации сервисного обслуживания зарубежных покупателей, которые функционируют на практике, следующие:

1) сервисное обслуживание ведется только изготовителем товара, когда покупателей немного, изделие технически сложное и обслуживание требует высококвалифицированных специалистов;

2) сервисное обслуживание ведется персоналом филиала изготовителя, находящегося в стране покупателя, когда товар достаточно широко распространен, достигается максимальное приближение оперативных работников сервисной службы к местам использования оборудования, машин, механизмов;

3) сервисное обслуживание осуществляется специализированной зарубежной службой, функционирующей в стране покупателя, но при этом повышаются затраты изготовителей, затрудняется получение оперативной первичной информации о качестве товара, отношении покупателей к нему;

4) сервисное обслуживание осуществляет консорциум компаний – производителей отдельных видов оборудования, машин, механизмов, находящихся в стране генерального поставщика, с филиалами в странах-покупателях (обычно применяется при обслуживании сложнейшего оборудования, техники);

5) сервисное обслуживание с привлечением посредников, знающих покупателей, их навыки, квалификацию, условия эксплуатации (охватывает небольшую территорию страны-импортера);

6) сервисное обслуживание осуществляется зарубежным покупателем, являющимся производителем другого сложного оборудования, обладающим высококвалифицированным составом инженерно-технического и рабочего персонала, способного вести сервисное обслуживание после получения соответствующей консультации или обучения у экспортера.

Мировая торговая практика выработала определенные стандарты сервисного обслуживания, обеспечивающего качество. Стандартизация международного сервисного обслуживания позволяет оперативно реагировать на сервисную рыночную конъюнктуру, дифференцировать структуру этого обслуживания, упрощать его планирование, организацию и контроль, снижать расходы на информацию, рекламу, поиск подрядчиков и заказчиков, правильно определять потребности и выбирать конкретный вид сервисной услуги, рационализировать расходы на сервисные операции.

В международной торговле сложились четкие правила по таким основным направлениям деятельности в рамках сервисного обслуживания:

1) информация о сервисе (текст с четким описанием обслуживания излагается на языке зарубежного покупателя и доводится до него);

2) информация о товаре (реклама, техническая документация, инструкции, цена продажи, показ, демонстрация работы и др.);

3) централизованная доставка товара зарубежному покупателю;

4) материально-техническое обслуживание;

5) эксплуатационное обслуживание;

6) планирование и организация закупок;

7) контроль правильности эксплуатации техники и повседневного ухода за ней;

8) подготовка персонала заказчика к применению технических средств;

9) творческое отношение к труду работников службы сервисного обслуживания;

10) консультирование по всем вопросам сервисного обслуживания;

11) отсутствие политических, социальных, национальных, религиозных, расовых амбиций при сервисном обслуживании;

12) достижение удовлетворенности заказчиков;

13) предоставление заказчику регулярных отчетов о выполненных работах по сервисному обслуживанию.

В современных социально-экономических условиях экспортная товарная политика требует выполнения значительного объема разнообразных работ, основанных на ММ, что приводит к положительным результатам предпринимательской деятельности субъектов международного рынка.

## **5. Особенности международной торговомарочной практики**

Товарная (торговая) марка должна отвечать определенным требованиям, которые вытекают из многолетней маркетинговой практики. Для международной маркетинговой деятельности эти требования дополняются с учетом особенностей, присущих прежде всего макросреде маркетинга.

Марочное название должно быть коротким, неповторимым, легко запоминающимся и по возможности подразумевающим хорошее качество или дающим представление о нем, характерным (четким), легко произносимым, графически изобразимым, благозвучным и законным (например, не повторять уже зарегистрированную торговую марку), вызывать ассоциации с товаром, который оно олицетворяет.

Торговая марка должна быть доступна для использования, регистрации и защиты.

В международной маркетинговой деятельности компании используют различные подходы к созданию торговых марок, которые обоснованы общими стратегическими задачами:

- 1) индивидуальные товарные марки;
- 2) общее марочное наименование для всей продукции фирмы;
- 3) групповые марочные наименования;
- 4) сочетание индивидуального названия и имени фирмы;
- 5) товары без названия (безмарочные).

Для создания удачной марки в ММ нужно, по возможности, использовать местные названия, культурные традиции и особенности национального языка. Для выбора марочного названия некоторые компании прибегают к услугам специальных агентств, проводят компьютерные исследования. Одна из трудностей – возникновение неблагоприятных аналогий при совпадении с каким-либо словом из сленга или разговорной речи.

Модели разработки торговой марки такие же, как и для традиционного маркетинга.

Эффективность созданной товарной марки в конечном итоге тестируется рынком. В ММ новая марка находится в более сложной ситуации. Успех и продолжительность жизненного цикла торговой марки во многом зависят от действий самой компании и ее конкурентов.

Ценообразующие факторы в международном маркетинге.  
Мировая цена. Виды цен в международном маркетинге.  
Методика ценообразования в международном маркетинге.

### **1. Ценообразующие факторы в международном маркетинге. Мировая цена**

От цен во многом зависит успех любого предприятия, поскольку эффективная ценовая политика прямо влияет на получение прибыли от реализации товаров. Устойчивость предприятия на внешнем рынке диктует первоочередную необходимость в разработке и последовательной реализации комплексной системы международных цен, проведения определенной стратегии в их формировании.

При рассмотрении процессов, связанных с ценообразованием на мировых товарных рынках, необходимо внимательное изучение всех факторов, влияющих на формирование цен. По характеру, уровню и сфере действия они могут быть разделены на пять групп:

1) общеэкономические, т.е. действующие независимо от вида продукции и конкретных условий ее производства и реализации;

2) конкретно-экономические, т.е. определяемые особенностями данной продукции, условиями ее производства и реализации (издержки, прибыль, налоги и сборы, предложение и спрос на товар с учетом взаимозаменяемости, потребительские свойства – качество, надежность, внешний вид, престижность и т.д.);

3) специфические, т.е. действующие в отношении только некоторых видов товаров и услуг (сезонность, эксплуатационные расходы, комплексность, гарантии и условия сервиса);

4) специальные, т.е. связанные с действием особых механизмов и экономических инструментов (государственное регулирование, валютный курс);

5) внеэкономические, т.е. напрямую не связанные с действием экономических механизмов (политические, военные и т.п.).

Базисом любых экспортных цен являются цены мирового рынка. Знание мировых цен является важнейшим фактором коммерческого успеха для отечественных производителей. В современных условиях приобретает большое значение использование объективной ценовой

информации о состоянии мировых цен в зависимости от вида продукции, страны-изготовителя, качества, наличия сервисных услуг и других характеристик.

В основе международного обмена товаров лежит не национальная, а интернациональная стоимость товара, определяемая общественно необходимым временем, требующимся для его изготовления и реализации при среднемировых нормальных общественных условиях производства.

Своеобразие международного рынка с точки зрения соотношения спроса и предложения состоит в том, что отдельные страны, у которых производство сопровождается высокими в мировом масштабе издержками, могут ограничить, а иногда и закрыть доступ на свой рынок товаров, произведенных при относительно низких издержках.

Мировая цена выражает в денежной форме интернациональную цену производства товара общественно необходимого качества с общественно необходимой потребительской стоимостью.

На ценообразование в мировом хозяйстве иногда влияют крупные транснациональные и межнациональные концерны, имеющие предприятия во многих странах мира и стремящиеся к монополизации производства целого ряда продуктов.

Существенное влияние на мировые цены оказывают рост государственного регулирования, протекционистские мероприятия во внешней торговле, различного рода количественные ограничения, таможенные пошлины, квоты и другие меры, препятствующие выравниванию цен на национальных и мировых рынках.

Для современного международного рынка характерна множественность цен, то есть наличие ряда цен на один и тот же товар. Существуют следующие уровни цен:

1) цены по обычным коммерческим сделкам с платежом в свободно конвертируемой валюте, в неконвертируемой или ограниченно конвертируемой валюте;

2) цены по клиринговым соглашениям;

3) цены по программам международной помощи и другие.

При изучении динамики и уровня мировых цен необходимо знать основные источники сведений об этих ценах. К ним относятся:

1) справочные цены;

2) цены статистики внешней торговли, отражающие цены реальных сделок в международной торговле;

3) биржевые котировки;

4) статистические публикации по индексам экспортных, импортных и внутренних оптовых цен;

5) рынок информационных услуг, который предлагает цены, содержащиеся в печатных изданиях, на электронных носителях и пр.

## 2. Виды цен в международном маркетинге

Цены в международной торговле в зависимости от особенностей рынков, на которых они применяются, подразделяются на цены свободного рынка и цены закрытых рынков.

К ценам свободного рынка относятся следующие:

1) справочные цены – официально публикуемые цены товаров во внутренней оптовой или внешней торговле зарубежных стран; представляют собой базисные цены, то есть цены товаров определенного количества и качества, спецификации, размеров, химического состава и других характеристик в том или ином географическом пункте (как правило, завышены по сравнению с ценами реальных сделок);

2) биржевые котировки и аукционные цены – цены реальных сделок на биржах и аукционах, осуществляемых на унифицированных условиях в отношении качества товара, объема и сроков поставки, валюты платежа и т.п. (применяются в мировой торговле широким кругом сырьевых товаров минерального и сельскохозяйственного происхождения);

3) цены международных торгов, которые применяются при торговле готовыми изделиями (в особенности машинами и оборудованием), в строительстве промышленных предприятий, мостов, железных и автомобильных дорог, трубопроводов, электростанций и т.п.;

4) цены предложений крупных фирм (имеют характер справочных цен и во время переговоров снижаются обычно в пределах до 10%);

5) цены фактических сделок (как правило, не разглашаются);

6) расчетные цены (применяются, когда отсутствует необходимая ценовая информация, анализ которой позволяет произвести обоснование внешнеторговой цены по конкретной сделке).

Цены закрытых рынков подразделяются на:

1) трансфертные цены (цены внутрифирменной торговли), которые применяются в сделках между находящимися в разных странах подразделениями одной и той же международной корпорации с целью результирующего выигрыша в прибыли за счет минимизации налогов и тарифов;

2) региональные цены, используемые различными торговыми блоками в сделках между входящими в них странами;

3) преференционные (льготные) цены, устанавливаемые межправительственными соглашениями о поставках определенных видов товаров. Особенностью таких цен является их минимальный уровень.

Организация, занимающаяся международным маркетингом, должна обладать ценовым досье на иностранные товары, аналогичные или близкие тем, которые она намеревается экспортировать или импортировать.

### **3. Методика ценообразования в международном маркетинге**

Определение цены на товар – процесс, состоящий из нескольких этапов, каждый из которых требует проведения комплекса исследований либо прогнозирования в условиях неопределенности.

В разработке ценовой стратегии выделяют семь этапов:

- 1) формулирование целей ценообразования (стратегия должна быть увязана с общими целями предприятия и отражать их);
- 2) учет ценообразующих факторов;
- 3) выбор метода ценообразования на основе ценовых факторов;
- 4) выработка общей политики ценообразования (решения по ценам увязываются с целевым рынком предприятия, характером и структурой маркетинга);
- 5) выбор ценовой стратегии;
- 6) реализация ценовой стратегии;
- 7) приспособление цены (через изменения в прејскурантах, посредством оговорок, наценок, надбавок, скидок, компенсаций).

Принятие решения об окончательной цене аналогично такому же процессу в традиционном маркетинге.

При реализации торгового взаимодействия весьма важным является точное определение обязанностей сторон с учетом международных торговых обычаев и практики, которая сложилась в соответствии с основными статьями Конвенции ООН 1980 г. «О договорах международной купли-продажи товаров».

Условия Инкотермс становятся составной частью контракта только при наличии обоюдного решения сторон. При этом в контракт целесообразно включать следующую фразу: «При толковании настоящего контракта имеют силу условия Инкотермс в действующей редакции».

# Методы распространения товаров и услуг на внешнем рынке

Сущность и задачи сбытовой политики в международном маркетинге. Этапы формирования сбытовой политики в международном маркетинге. Сбытовые системы в международном маркетинге.

## 1. Сущность и задачи сбытовой политики в международном маркетинге

Разработка международной сбытовой политики имеет своей целью определение оптимальных направлений и средств, необходимых для обеспечения наибольшей эффективности процесса проникновения на внешний рынок. Это предполагает обоснованный выбор организационных форм и методов сбытовой деятельности, ориентированных на достижение конечных результатов.

Разработке сбытовой политики предшествует анализ оценки эффективности существующей сбытовой системы, как в целом, так и по отдельным ее элементам, и анализ соответствия проводимой фирмой сбытовой политики конкретным рыночным условиям. Анализуются не столько количественные показатели объемов продаж по продукту и по регионам, сколько комплекс факторов, влияющих на размеры сбыта. Этот комплекс включает организацию сбытовой сети, эффективность рекламы и других средств стимулирования сбыта, правильность выбора рынка, время и способы выхода на рынок.

Анализ системы сбыта предполагает выявление эффективности каждого элемента системы, оценку деятельности сбытового аппарата. Большое значение при формировании сбытовой политики фирмы имеет решение вопроса о совершенствовании методов работы с конечными потребителями. Обоснованием эффективности сбытовой политики является многовариантный расчет издержек обращения и выбор на его основе оптимального варианта по основным направлениям сбытовой деятельности на целевом рынке или его сегменте.

## 2. Этапы формирования сбытовой политики в международном маркетинге

Разработка и обоснование международной сбытовой политики предполагают решение следующих вопросов применительно к конкретному избранному товару или группе товаров:



- 1) выбор зарубежного целевого рынка или его сегмента;
- 2) выбор системы сбыта на внешнем рынке и определение необходимых финансовых затрат;
- 3) выбор каналов и методов сбыта на внешнем рынке. Главной задачей в управлении каналом сбыта является обеспечение доставки товара конечным потребителям в нужное время и способом, наиболее выгодным производителю. Выбор сбытового канала будет зависеть от целей компании, ее размера и характера товара;
- 4) выбор способа выхода на зарубежный целевой рынок (предполагает решение вопроса о том, каким путем наиболее целесообразно установить контакт с потребителем). При сбыте товаров производственного назначения (capital goods) возможно направление потенциальному покупателю письменного предложения вступить в переговоры или рассмотреть конкретное предложение продавца (оферту), а также установление личных контактов на выставках или ярмарках, в демонстрационных залах и т.п. При сбыте товаров потребительского назначения (consumer goods) – это прежде всего выбор наиболее подходящего и надежного торгового посредника;
- 5) выбор времени выхода на зарубежный целевой рынок. Во многом определяется правильностью оценки уровня спроса и потребностей в товаре, с которым фирма намеревается выйти на зарубежный целевой рынок. Важную роль играет правильная оценка конъюнктуры и тенденций ее развития, а также значение сезонных факторов. Решающую роль в отдельных случаях играют подготовленность покупателей к восприятию нового товара и уровень конкурентоспособности товара;
- 6) определение системы международного товародвижения и расходов на доставку товара потребителю;
- 7) определение форм и методов стимулирования сбыта на внешнем рынке и необходимых для этого затрат.

Таким образом, решив основные вопросы, связанные с разработкой и обоснованием сбытовой политики предприятия на внешнем рынке товаров и услуг, можно говорить об эффективной сбытовой политике.

### **3. Сбытовые системы в международном маркетинге**

Сбытовая система организации, действующей на внешнем рынке, может иметь собственные и сторонние органы сбыта.

Собственные органы сбыта включают:

- экспортный отдел, отвечающий за все этапы товародвижения к зарубежному покупателю;
- руководство предприятия, принимающее решения по важным условиям сделок;

- полномочный представитель фирмы, осуществляющий исследование зарубежного рынка, подготавливающий заключение сделки и контроль за ее реализацией;

- экспортное общество внутри страны (создается на паевой основе несколькими экспортерами для сокращения сбытовых затрат и устранения конкуренции между ними на мировом рынке);

- зарубежное представительство (создается на важном для предприятия рынке и с правовой точки зрения является составной частью предприятия);

- зарубежные отделения предприятия (являются его организационной частью, не имеют самостоятельного правового статуса, содержат большой штат и официально регистрируются в стране пребывания);

- дочернее общество за рубежом (имеет правовую и хозяйственную самостоятельность и часто создается в виде совместного предприятия с партнером в стране пребывания);

- вынесенные непосредственно на рынки сбыта заводы по производству товаров и фирменные магазины розничной торговли, реализующие исключительно продукцию данного предприятия.

Сторонние органы сбыта (сбытовые посредники) подразделяются на:

#### 1. Органы сбыта в стране-экспортере:

- экспортные организации (внешнеторговые организации), специализирующиеся по продукции или рынку и совершающие сделки с потенциальными экспортерами товаров на его территории;

- торговые дома, представляющие собой экспортные организации универсального характера с большим оборотом;

- экспортные представители, являющиеся посредниками со стороны производителя между ним и экспортной организацией или торговым домом;

- представители зарубежных оптовых покупателей (торговых концернов, крупных промышленных предприятий), задачей которых является создание надежных источников снабжения в стране пребывания.

#### 2. Сбытовые посредники за рубежом:

- импортирующие оптовые организации с генеральным представительством или без него (юридически самостоятельные оптово-закупочные органы, стремящиеся к обеспечению длительных прямых связей со своими зарубежными поставщиками и получению от последних специальных прав и преференций, повышающих их положение по сравнению с другими импортерами);

- импортные представители (агенты), являющиеся посредниками между производителями и оптовыми торговыми предприятиями.

#### 3. Транзитные торговые предприятия, располагающиеся чаще всего в специальных торговых зонах.

Выбор системы сбыта на внешнем рынке зависит от величины необходимых финансовых затрат, их целесообразности и эффективности.

# Организация, планирование и контроль международного маркетинга

Организация международного маркетинга. Планирование международного маркетинга. Контроль международного маркетинга.

## 1. Организация международного маркетинга

Организация маркетинговой деятельности предприятия представляет собой процесс осуществления конкретных маркетинговых мероприятий в соответствии с разработанными структурой и планом. Объективной предпосылкой развития ММ является комплексное изучение зарубежных рынков, мнений и потребностей зарубежных покупателей продукции.

Каждому предприятию, выходящему на внешний рынок, следует принять решение о реорганизации своей структуры и службы маркетинга и разработать свою программу действий на рынке, способствующую его комплексному изучению и освоению.

Для компаний, действующих на мировых рынках, характерны три вида структурного построения (по С. Маджаро): макропирамидальная, зонтичная и интергломерат (международный конгломерат).

Маркетинговые службы представляют собой координирующие, планирующие и контролирующие органы производственно-сбытового управления, построенного на принципах маркетинга. Организация маркетинговых служб разнообразна. Выделяют следующие основные типы структур служб маркетинга:

- 1) по функциям маркетинговой деятельности;
- 2) по продуктам (товарам);
- 3) по регионам (территориям);
- 4) по группам потребителей (сегментам);
- 5) комбинированная.

## 2. Планирование международного маркетинга

Одна из главных задач маркетинга состоит в разработке плана деятельности организации, снижении степени неопределенности и риска в этой деятельности с учетом поставленных стратегических целей.

Планирование ММ – это логическая последовательность действий, направленных на определение целей ММ и средств их достижения, исходя из оптимального использования имеющихся у организации ресурсов.

Программа ММ как совокупность стратегического и вспомогательных планов маркетинга определяет действия организации по реализации выбранной стратегии и носит не директивный, а индикативный характер. В нее постоянно вносятся коррективы по мере реализации, изменения возможностей предприятия и параметров маркетинговой среды.

В ММ используются три основные концепции планирования:

1. Планирование «сверху вниз», когда высшее руководство компании определяет цели и соответствующие им стратегические и тактические планы для подразделений низшего звена – дочерних предприятий, филиалов, отделов и т.п. Сторонники такого подхода полагают, что топ-менеджеры обладают более полной информацией о реалиях сферы бизнеса и могут лучше обозначить достижимые цели, исходя из имеющегося опыта.

2. Планирование «снизу вверх», когда подразделения компании ставят собственные цели и разрабатывают соответствующие планы, основывающиеся на тех ресурсах и возможностях, которые у них имеются. Роль высшего руководства состоит лишь в последующем утверждении этих планов и контроле за их выполнением. Сторонники этого подхода полагают, что исполнители более ответственно подходят к работе, если непосредственно участвуют в творческом процессе планирования.

3. Планирование «цель – сверху, план – снизу», представляющее собой компромиссный вариант первых двух. Высшее руководство определяет стратегические цели компании, а отдельные подразделения для их достижения разрабатывают планы своей деятельности, которые утверждаются «наверху».

План маркетинга может быть стратегическим (долгосрочным), тактическим или оперативным.

Стратегический план маркетинга, разрабатываемый на 3-5 и более лет, описывает главные факторы и силы, которые, как ожидается, будут воздействовать на организацию. Он содержит долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием ресурсов и возможностей, необходимых для их реализации.

При выборе стратегий планирования в ММ пользуются моделью EPRG (этноцентризм, полицентризм, регионоцентризм, геоцентризм).

Этноцентризм предполагает, что маркетинг и менеджмент на внешнем рынке определяются опытом деятельности организации на рынке внутреннем и, как правило, с него копируются. Международное развитие вторично по отношению к внутренней экспансии, а внешний рынок рассматривается как поглотитель излишков продукции, для которых не нашлось потребителей внутри страны.

Полицентризм подразумевает, что система маркетинга и менеджмента приспосабливается к каждому зарубежному рынку индивидуально (как правило, таких рынков не очень много). Для лучшего учета местных факторов допускается достаточно высокая степень автономии дочерних фирм и филиалов. Планирование маркетинга осуществляется по территориальному принципу, причем акцент делается не столько на сходстве региональных рынков, сколько на различиях между ними.

Региоцентризм рассматривает мир как совокупность рынков регионов, имеющих определенные сходные характеристики. В пределах каждого региона организация разрабатывает свой план маркетинга.

Геоцентризм трактует мир как единый рынок. Исповедуется организациями, имеющими глобальный опыт, создающими стандартизированную, повсеместно используемую продукцию. Планирование маркетинга также носит стандартизированный характер (единая марка товара, общая тональность рекламы, сходные методы товарораспределения и сбыта).

Тактический план маркетинга, разрабатываемый на год и меньше (полгода, квартал, месяц и т.д.), описывает текущую маркетинговую ситуацию, конкретные цели маркетинговой деятельности и средства для их достижения. В его состав также включаются программа действий (оперативно-календарный план), бюджет маркетинга, мероприятия по контролю маркетинга.

Основные разделы плана маркетинга представлены в табл. 3.2.

**Таблица 3.2. Основные разделы плана ММ**

Раздел	Содержание
1	2
Введение	Краткая формулировка главных целей плана маркетинга и рекомендаций по их достижению
1. Текущая маркетинговая ситуация	Описание международной маркетинговой среды, целевых рынков и положения организации на них
1.1. Описание рынка	Характеристика конъюнктуры внешнего рынка в разрезе его основных сегментов. Факторы политико-правовой и культурной среды, влияющие на ММ
1.2. Обзор продуктов	Характеристика ассортимента зарубежной продукции с указанием объемов продаж, цен, уровней прибыльности
1.3. Конкуренция	Перечисление главных конкурентов с указанием рыночной доли, информацией о товарных, ценовых, сбытовых и рекламных стратегиях
1.4. Распределение	Характеристика главных каналов распределения и тенденций изменения сбыта
1.5. Реклама	Особенности проведения международной рекламной кампании

*Продолжение таблицы 3.2*

1	2
2. Опасности и возможности	Оценка потенциального вреда каждой опасности, т.е. осложнения, возникающего в связи с неблагоприятными тенденциями и событиями. Оценка перспективности каждой возникающей возможности, т.е. привлекательного направления маркетинговых усилий, на котором организация может получить преимущества над конкурентами
3. Цели маркетинга	Определение целей плана маркетинга, отражающихся, как правило, в достижении определенного объема продаж, завоевании доли рынка, получении конкретного размера прибыли
4. Стратегии маркетинга	Описание всех средств маркетинг-микса, которые предполагается использовать для достижения целей плана
5. Программа действий	Описание того, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнять принятые решения, сколько это будет стоить
6. Бюджет маркетинга	Перечисление статей поступлений и расходов на маркетинговые мероприятия
7. Контроль за исполнением плана маркетинга	Описание процедур и методов контроля, которые следует осуществить для оценки успешности выполнения плана

**3. Контроль международного маркетинга**

Контроль ММ является одним из элементов контроллинга в компании, работающей на внешний рынок. Контроль включает следующие этапы:

- 1) установление достигнутого уровня выполнения задач, поставленных в программе ММ;
- 2) выявление отклонений от намеченных показателей развития ММ;
- 3) определение степени допустимости этих отклонений с точки зрения стратегических целей, заложенных в программе ММ;
- 4) установление внешних и внутренних причин отклонений;
- 5) выработка рекомендаций для полного устранения выявленных отклонений или же их смягчения, если они вызваны не зависящими от организации внешними обстоятельствами.

Ревизию маркетинга предприятие может проводить как собственными силами (внутренний аудит), так и с привлечением независимых экспертов (внешний аудит).

Маркетинговый аудит заключается в ответах на несколько блоков вопросов (табл. 3.3) и последующей оценке полученной информации с точки зрения того, что способствует и что препятствует организации в достижении поставленных целей. После анализа ответов вносятся коррективы в программу ММ. Ответы на вопросы в процессе ревизии должны быть как можно более обоснованными и развернутыми.

**Таблица 3.3. Схема проведения маркетингового аудита**

Раздел	Группы вопросов
1	2
1. Потребители	Какими демографическими, социальными, психологическими, поведенческими характеристиками они обладают (для индивидуальных потребителей)? К каким отраслям промышленности, сельского хозяйства или непродовольственной сферы они принадлежат (для организаций-потребителей)? Как они относятся к нашим товарам? Что мотивирует их решения о покупке? Каковы потребности, заставляющие покупать товары? Каковы перспективы изменения этих потребностей?
2. Конкуренты	Кто наши основные конкуренты? Какие методы конкурентной борьбы они используют? Какую долю рынка они занимают? Каковы перспективы каждого вида конкуренции?
3. Международная маркетинговая среда	Какое влияние на деятельность организации на том или ином рынке оказывают и будут оказывать тенденции развития экономической ситуации в мире, интересующих нас регионах и странах? Какое влияние на деятельность организации на том или ином рынке оказывают и будут оказывать изменения в государственной политике и законодательстве стран-импортеров? Какое влияние на деятельность организации на том или ином рынке оказывают и будут оказывать социокультурные тенденции развития стран-импортеров? Какое влияние на деятельность организации на том или ином рынке оказывают и будут оказывать тенденции развития науки и техники?
4. Контроль целей ММ	Каковы долгосрочные и краткосрочные цели организации? Взаимоувязаны ли они между собой и каким образом? Соответствуют ли они конкурентоспособности товаров, престижу организации, ее ресурсам и возможностям?
5. Контроль программы ММ	Какова глобальная стратегия фирмы? Какова вероятность достижения целей маркетинга? Достаточно ли для этого выделено средств? Как распределены ресурсы между различными рынками (сегментами) и товарами организации? Как распределены ресурсы между составляющими комплекса маркетинга?
6. Контроль обеспечения программы ММ	Имеется ли план ММ? Какова процедура планирования? Имеется ли программа контроля? Регулярно ли проводится аудит? Собирается ли маркетинговая информация на различных рынках?
7. Контроль организации маркетинга	Оптимальна ли структура организации маркетинговой службы? Имеется ли квалифицированный управленческий по маркетингу? Какова квалификация сотрудников маркетинговой службы? Ведется ли их профессиональная подготовка, повышается ли их квалификация? Стимулируется ли их инициатива и каким образом? Как распределена ответственность за реализацию маркетинговых мероприятий? Понимает ли персонал суть концепции маркетинга? Применяет ли выводы и рекомендации, следующие из нее?
8. Товарная политика	Каковы основные товары организации? На какой стадии жизненного цикла находится каждый товар? Какова конкурентоспособность каждого товара на каждом рынке и сегменте? Как и почему следует расширять или сокращать ассортимент? На какие рынки и сегменты следует внедрить новые товары и почему? Какие товары следует снять с производства и почему?

**Список использованных источников**

1. Азарян Е.М. Международный маркетинг. – К.: ИСМО МО Украины, НВФ «Студ-центр», 1998. – 200 с.
2. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учеб. пособие. – М.: ЦЗ и М, 1998. – 320 с.
3. Черенков В. Международный маркетинг: Учеб. пособие. – СПб.: Об-во «Зна-ние», 1998. – 400 с.
4. Черномаз П.А. Международный маркетинг: теория, методология практика: Учеб. пособие. / Под ред. А.П. Голикова. – Х.: ХИУ, 2000. – 144 с.
5. Международный маркетинг: Учеб. пособие. / Н.И. Перцовский, И.А. Спиридонов, С.А. Барсукова; Под ред. Н.И. Перцовского. – М.: Высшая школа, 2001. – 239 с.
6. Международный маркетинг: Учеб. пособие для вузов / Г.А. Васильев, Л.А. Ибрагимов, Н.Г. Каменева и др.; Под ред. Г.А. Васильева, Л.А. Ибрагимова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 199 с.
7. Алексунин В.А. Международный маркетинг: Учеб. пособие. – М.: Издательский дом «Дашков и К<sup>о</sup>», 2000. – 160 с.
8. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 1998. – 416 с.
9. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль: Учеб. пособие / Под ред. акад. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 240 с.
10. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг: теория и 86 ситуаций. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 545 с.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Проблемы, которые должна решать фирма при выходе на внешние рынки.
2. Мотивы интернационализации предприятия и их приоритетность для украинских фирм.
3. Экономические характеристики предприятия по этапам интернационализации.
4. Существующие стили поведения фирм на международных рынках и их отличия.
5. Отличия международной маркетинговой деятельности от маркетинговой деятельности, осуществляемой на внутреннем рынке.
6. Основные элементы комплекса международного маркетинга.
7. Современные тенденции развития международного маркетинга.
8. Факторы, под действием которых находится фирма на международных рынках.
9. Барьеры при выходе фирмы на зарубежные рынки.
10. Составляющие правовой среды международного маркетинга.
11. Основные составляющие политической среды международного маркетинга.
12. Основные составляющие экономической среды международного маркетинга.
13. Характеристика методов регулирования ВЭД предприятий, используемых государственной экономической политикой.
14. Основные элементы социокультурной среды международного маркетинга.
15. Характеристика межкультурного анализа поведения потребителей и его значение в международном маркетинге.



16. Схемы классификации культур различных стран и наций.
17. Элементы информационно-технологической среды международного маркетинга.
18. Определение конкурентоспособности на уровне национальной экономики, отрасли, предприятия, товара.
19. Характеристика конкуренции в глобальных отраслях (понятие, направление, особенности).
20. Основные направления и способы повышения международной конкурентоспособности экономики Украины.
21. Характеристика принципов, лежащих в основе формулирования стратегии предприятия по повышению конкурентоспособности своей продукции.
22. Основные пути и методы повышения конкурентоспособности продукции украинских предприятий на внешнем рынке.
23. Сущность и этапы проведения процедуры отбора приоритетных направлений совершенствования экспортной продукции и повышения ее конкурентоспособности на внешнем рынке.
24. Практика государственного содействия повышению конкурентоспособности участников ВЭД.
25. Условия корректной оценки конкурентоспособности предприятия.
26. Современные информационные системы, используемые в международном маркетинге.
27. Основные этапы и методы проведения международного маркетингового исследования.
28. Основные принципы деятельности международных исследовательских фирм.
29. Особенности сегментирования зарубежных целевых рынков.
30. Процедура ранжирования зарубежных рынков.
31. Стратегии охвата мирового рынка, которые можно использовать в международном маркетинге, их преимущества и недостатки.
32. Сущность позиционирования продукции на мировом рынке.
33. Сущность маркетингового анализа по схеме «товар – страна».
34. Товарные стратегии в международном маркетинге.
35. Ассортиментная политика в международном маркетинге и методы, используемые при ее формировании.
36. Сервисная политика в международном маркетинге (виды, системы организации, стандарты).
37. Упаковка товара как необходимая составляющая товарной политики в международном маркетинге.
38. Основные виды ценовых стратегий в международном маркетинге.
39. Модель формирования внешнеторговой цены на базе издержек производства и обращения.
40. Модель формирования внешнеторговой цены с учетом существующего уровня спроса.
41. Модель формирования внешнеторговой цены, исходя из уровня рыночной конкуренции.
42. Коммерческие поправки к уровню цены внешнеторгового контракта.
43. Комплекс сбытовой политики.

44. Этапы формирования оптимальной системы товародвижения.
45. Международная рекламная компания, методы управления международными рекламными компаниями.
46. Виды структурного построения компании, действующей на международном рынке.
47. Процесс планирования международного маркетинга.
48. Процесс контроля международного маркетинга, его этапы и принципы.

#### **Список рекомендуемых источников**

1. Абрамишвили Г.Г. Проблемы международного маркетинга. – М.: Международные отношения, 1984. – 224 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 590 с.
4. Маджаро С. Международный маркетинг / Пер. с англ. – М.: МО, 1987. – 264 с.
5. Маркетинг / Под ред. Романова А.Н. – М.: БиБ ЮНИТИ, 1995. – 560 с.
6. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.
7. Барнетт Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход. – СПб.: Питер, 2002. – 864 с.
8. Попов В.М. Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пособие. – М.: ФиС, 1997. – 368 с.
9. Портер М. Международная конкуренция. – М.: ЛТД «Дело», 1994. – 896 с.
10. Предприятия на внешних рынках: Внешнеторговое дело: Учебник / Под ред. С.И. Долгова, И.И. Кретова. – М.: Изд-во БЕК, 1997. – 784 с.

## **МЕЖДУНАРОДНЫЕ КРЕДИТНО-РАСЧЕТНЫЕ И ВАЛЮТНЫЕ ОПЕРАЦИИ**

- Тема 1. Кредитно-расчетные и валютные операции в международном бизнесе
- Тема 2. Роль банков в системе международных кредитно-расчетных и валютных операций субъектов хозяйствования
- Тема 3. Экономическая основа международных торговых расчетов
- Тема 4. Мировая практика осуществления международных торговых расчетов
- Тема 5. Кредитование внешнеэкономической деятельности
- Тема 6. Риски в международной торговле

# Кредитно-расчетные и валютные операции в международном бизнесе

Природа валютных и кредитно-расчетных операций. Субъекты международных кредитно-расчетных отношений. Валютно-финансовая среда международной деятельности компаний.

## 1. Природа валютных и кредитно-расчетных операций

Природа международных расчетных и кредитных операций связана с развитием и интернационализацией товарного производства, участием субъектов хозяйствования в международном бизнесе. Наличие при этом финансовых обязательств различного характера, возникающих в процессе реализации многочисленных форм внешнеэкономических связей, а также внешнеторговых сделок между иностранными партнерами обуславливает необходимость международных расчетов.

Международные расчеты по своему содержанию перекликаются с обменом валют и предоставлением кредитов внешнеторговыми партнерами друг другу. В этом проявляется взаимосвязь международных валютно-кредитных и расчетных операций.

Обеспечивая реализацию всего многообразия внешнеэкономических сделок, международные расчетные операции представляют собой синтез накопленных знаний и опыта, основанный на международных правилах и стандартах и имеющий целью оптимизацию международных товарно-денежных потоков.

подавляющая часть всех международных расчетов осуществляется в процессе опосредования международных торговых отношений. Классическая торговая операция заключается в продаже товара экспортером импортеру. При этом процесс продажи подразумевает обмен товаров на денежный эквивалент. С юридической точки зрения это акт, при котором собственность (товар) передается одной стороной (продавцом) другой (покупателю) в обмен на полученную стоимость. Таким образом, расчеты являются завершающим этапом производственно-сбытового процесса, в ходе которого возмещаются затраты на производство товара, создается и распределяется доход. Эффективная организация расчетов способствует нормальному кругообороту средств, обеспечивает бесперебойность реализации и производства продукции.

## 2. Субъекты международных кредитно-расчетных отношений

Основными субъектами международных валютных и кредитно-расчетных операций являются экспортеры, импортеры и обслуживающие их банки (рис. 4.1). Они вступают в определенные отношения, связанные с движением товарораспорядительных документов, операционным оформлением платежей, обслуживанием кредитных соглашений, покупкой (продажей) валюты. При этом ведущая роль в международных кредитно-расчетных операциях принадлежит банкам, выполняющим кроме того функцию кредиторов (финансирование внешнеторговых сделок) и функцию валютного контроля (гарантирование по сделкам). Степень их влияния зависит от масштабов внешнеэкономических связей страны, покупательной способности ее национальной валюты, специализации и универсализации банков, имеющейся сети филиалов и корреспондентских отношений.

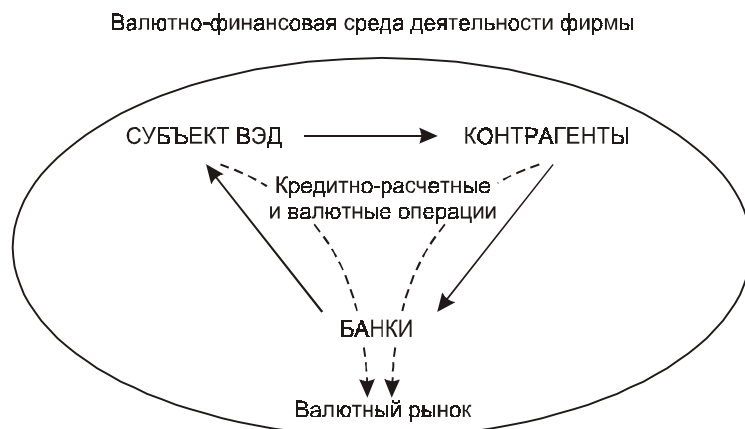


Рис. 4.1. Основные элементы системы кредитно-расчетных и валютных операций

## 3. Валютно-финансовая среда международной деятельности компаний

На состояние международных расчетов оказывают комплексное влияние факторы, характеризующие среду деятельности компаний. Это экономические и политические отношения между странами, положение страны на товарных и денежных рынках, степень использования

и эффективность государственных мер по внешнеэкономическому регулированию, валютное законодательство, международные торговые правила и обычаи, различие в темпах инфляции в отдельных странах, состояние платежных балансов, условия внешнеторговых контрактов и кредитных соглашений, конвертируемость валют.

Международные расчеты, в отличие от внутренних, регулируются не только национальными нормативными и законодательными актами, но и международными законами, банковскими правилами и обычаями.

Международные расчеты являются объектом унификации, что обусловлено интернационализацией хозяйственных связей, универсализацией банковских операций (принят Единообразный вексельный закон, разработаны Унифицированные правила и обычаи для документарных аккредитивов и инкассо, Правила по контрактным гарантиям).

На эффективность международных расчетов, осуществляемых в различных валютах, в значительной степени влияет динамика валютных курсов. Валютные курсы корректируют с относительными ценами товаров отечественного производства и цены иностранных товаров, на валютную позицию компании. Они определяют возможность компании максимизировать прибыль (минимизировать риски).

В краткосрочном периоде валютный курс складывается под воздействием конъюнктурных факторов, связанных с колебаниями деловой активности, внешнеполитическими обстоятельствами, изменениями во внутренней политике. При этом теория утверждает: валютные курсы в краткосрочном периоде определяются условием паритета процентных ставок, которое означает, что доходность активов в национальной и иностранной валюте должна быть одинаковой (данная теория устанавливает связь между текущим курсом, форвардным курсом и уровнем процентных ставок). Однако имеющиеся данные свидетельствуют о том, что на протяжении последнего десятилетия паритет процентных ставок уже не является единственным определяющим фактором в курсообразовании. Утверждение о том, что на ожидаемый обменный курс влияют только лишь относительный уровень цен (теория паритета покупательной способности), относительные таможенные пошлины и квоты, спрос на импорт, спрос на экспорт и относительная производительность, становится уже некорректным.

Сегодня такой фактор, как активность фондового рынка (влияющего на мобильность и направленность потоков капитала), в значительной степени определяет динамику валютного курса (рис. 4.2).

В странах с частично конвертируемой национальной валютой используются определенные валютные ограничения, непосредственно влияющие на качество внешнеторговых расчетов.

Валютные ограничения – это законодательное и административное запрещение, лимитирование и регламентация операций резидентов и нерезидентов с валютой, сужающие возможности и повышающие издержки

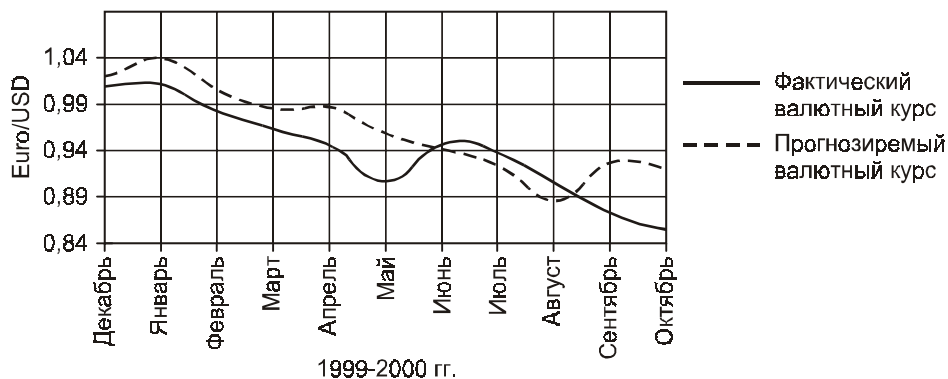


Рис. 4.2. Динамика фактического и прогнозируемого валютных курсов на основе теории паритета процентных ставок

валютного обмена и платежей по международным расчетам. Основными причинами введения валютных ограничений являются несбалансированность рыночного спроса и предложения валюты, давление внешней задолженности, диспропорции в платежных балансах.

Главные цели введения ограничений – концентрация валютных ценностей в руках государства, выравнивание платежного баланса и поддержание валютного курса национальной денежной единицы.

Формы валютных ограничений:

- блокирование или обязательная продажа части экспортной выручки;
- ограниченная продажа иностранной валюты импортерам (только при наличии разрешения);
- запрещение оплаты импорта некоторых товаров иностранной валютой;
- ограничения на форвардную покупку импортерами иностранной валюты;
- регулирование сроков платежей по импорту и экспорту;
- множественность валютных курсов.

Международные расчеты в странах с переходной экономикой носят в большей степени документарный характер, что обусловлено низкой платежной дисциплиной контрагентов, а также повышенным страновым риском.

Таким образом, получив экономическую самостоятельность и возможность принимать решения, внешнеторговые предприятия, учитывая специфику внешней среды, самостоятельно выбирают наиболее приемлемые формы валютных и кредитно-расчетных операций.

## **Роль банков в системе международных кредитно-расчетных и валютных операций субъектов хозяйствования**

Принципы международных расчетов. Корреспондентские отношения банков. Открытие и ведение счетов, используемых во внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования. Деятельность банков на валютном рынке.

### **1. Принципы международных расчетов. Корреспондентские отношения банков**

Кредитно-расчетные операции во внешнеэкономических отношениях связаны с движением капитала из одной страны в другую. Коммерческие банки, выступая в качестве финансовых посредников, имеют возможность обслуживать международные кредитно-расчетные операции только при соблюдении следующих условий:

1) наличие должной репутации, признаваемой в качестве достаточной зарубежными партнерами – банками, компаниями, правительствами;

2) наличие корреспондентских отношений с другими банками за рубежом (тактическое условие);

3) разрешение на кредитно-расчетное обслуживание внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования и операции с иностранной валютой (операционное условие).

Корреспондентские отношения – традиционная форма банковских связей, используемая в основном при обслуживании внешней торговли и включающая в себя совокупность всех возможных форм сотрудничества между банками. Под корреспондентскими отношениями в их современном выражении следует понимать отношения, опосредующие проведение между банками взаимных операций, которые они совершают по поручению своих клиентов и от собственного имени.

Понятие «корреспондентские отношения» включает формы, методы и условия совершения операций, порядок их проведения. Оформление корреспондентских отношений между двумя банками означает, что банки, обменявшись контрольными документами (альбомами образцов подписей лиц, уполномоченных подписывать банковскую документацию и ключом для идентификации телеграфной переписки), выполняют различные операции по поручению друг друга в пределах установленных лимитов на проведение тех или иных операций.



Для торговых партнеров имеет важное значение наличие корреспондентских отношений между банками экспортера и импортера, поскольку позволяет без задержек осуществлять международные расчеты и избегать включения в них третьих банков и, соответственно, дополнительных расходов.

Основой взаимоотношений между банками является счет. Осуществляя расчеты, банки должны иметь счет в одном или нескольких банках. На этом счету находят отражение все операции, совершаемые между банками по поручению их клиентов и фиксируемые записями в дебет и кредит счета. Все корреспондентские счета делятся на счета «Ностро» и счета «Лоро». Счет «Ностро» – это текущий счет, открытый на имя банка у банка-корреспондента. Счет «Лоро» – это текущий счет, открытый в данном банке на имя его банка-корреспондента.

В Украине в настоящее время значительное внимание уделяется повышению эффективности международных связей национальных производственных предприятий и организаций. Корреспондентские отношения между банками как внутри страны, так и за рубежом являются важнейшим инструментом международных экономических связей.

Операции с иностранной валютой коммерческие банки могут осуществлять только при наличии соответствующего разрешения (лицензии) Национального банка Украины. Такие лицензии позволяют банку вести текущие балансовые валютные счета своих клиентов, а также осуществлять международные расчеты по экспортно-импортным товарным и нетоварным операциям через корреспондентские счета в уполномоченных банках.

## **2. Открытие и ведение счетов, используемых во внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования**

Для осуществления внешнеэкономических расчетов в уполномоченном банке субъектам хозяйствования открываются счета в иностранной валюте.

Нормативным документом, регулирующим процедуру открытия счета в иностранной валюте в Украине является Инструкция «О порядке открытия и использования счетов в национальной и иностранной валюте», утвержденная Постановлением Правления Национального банка Украины №527 от 18.12.98 г. с соответствующими изменениями и дополнениями. В соответствии с Инструкцией, предприятие для осуществления операций покупки-продажи товаров за рубежом может открывать текущие счета в иностранной и национальной валюте. Текущий счет – это вид счета в банке, который используется для сбережения средств до востребования и осуществления расчетов. Для открытия текущего счета в иностранной валюте

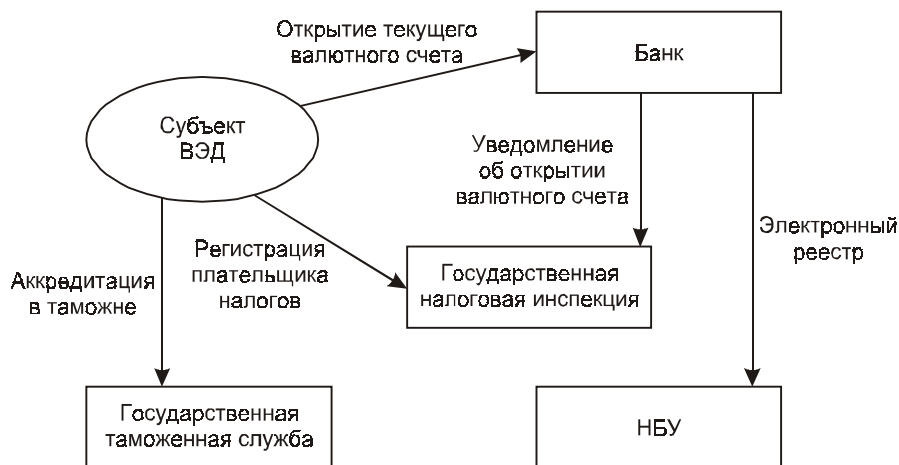


Рис. 4.3. Процедура открытия текущего счета в иностранной валюте

предприятию-резиденту необходимо подать в банк заявление установленного образца с пакетом соответствующих документов.

Открытие субъектом внешнеэкономической деятельности текущего счета в иностранной валюте является не только необходимым условием для проведения международных расчетов, но и основанием для постановки резидента на учет в таможенных органах и последующей реализации органами валютного контроля своих функций по отношению к этому субъекту. Учреждение банка в течение трех рабочих дней уведомляет об открытии текущего валютного счета налоговую инспекцию по месту регистрации субъекта ВЭД и Национальный банк Украины для включения резидента в электронный реестр владельцев счетов.

После открытия текущего счета в иностранной валюте, заключения внешнеторгового контракта и регистрации в таможенных органах предприятие может осуществлять расчеты по внешнеторговым договорам.

Расчеты за экспортируемые и импортируемые товары обычно осуществляются в иностранной валюте (в зависимости от условий контракта). Основным документом, регламентирующим эти операции, является Закон Украины «О порядке осуществления расчетов в иностранной валюте» №185/94-ВР от 23.09.94 г. В зависимости от вида сделки (экспорт или импорт) возникает необходимость в покупке или продаже иностранной валюты. При этом порядок приобретения иностранной валюты регламентируется Правилами осуществления операций на межбанковском валютном рынке Украины, утвержденными Постановлением Правления НБУ №127 от 18.03.99 г. В соответствии с вышеуказанным документом,

основанием для покупки иностранной валюты на межбанковском валютном рынке Украины при расчетах с нерезидентами по торговым операциям являются следующие документы:

- 1) договор с нерезидентом, оформленный в соответствии с законодательством Украины;
- 2) грузовая таможенная декларация (ГТД), если товар уже ввезен на территорию Украины (кроме режима временного ввоза);
- 3) документы, предусмотренные при документарной форме расчетов (аккредитив, инкассо);
- 4) справка государственной налоговой администрации (инспекции) о регистрации резидента в качестве плательщика налогов с указанием информации об основном текущем счете резидента в национальной валюте и текущем счете в иностранной валюте, который определен резидентом как счет, с которого осуществляются все переводы в пользу нерезидента.

Приобретение иностранной валюты осуществляется через уполномоченный банк после подачи предприятием соответствующего заявления. При этом резиденты, покупающие иностранную валюту для обеспечения выполнения обязательств перед нерезидентами, должны помнить:

- 1) о необходимости перечислить эти средства в пользу нерезидента в течение 5 дней с момента их зачисления на валютный счет резидента (статья 3 Закона №185/94-ВР). Санкции за нарушение данного порядка достаточно строги: приобретенную валюту уполномоченный банк может продать в течение последующих пяти дней с зачислением положительной курсовой разницы в пользу государственного бюджета Украины, а отрицательной – с отнесением на результаты хозяйственной деятельности резидента;
- 2) операции по покупке-продаже иностранной валюты также регулируются Законом «О сборе на обязательное государственное пенсионное страхование» №400/97-ВР от 26.06.97 г.

При осуществлении экспортных операций на валютный счет резидента поступает выручка в иностранной валюте. При этом срок зачисления не должен превышать 90 календарных дней с момента оформления экспортной ГТД. Превышение этого срока допускается при наличии индивидуальной лицензии НБУ (статья 1 Закона №185/94-ВР). Импортные операции резидентов, которые осуществляются на условиях отсрочки поставки (авансовая форма расчетов) на срок свыше 90 дней, также требуют наличия аналогичной лицензии. Нарушение указанных сроков влечет за собой взимание штрафа за каждый день просрочки в размере 0,3% от суммы недополученной выручки (таможенной стоимости) в иностранной валюте, пересчитанной в эквивалент в национальную денежную единицу по курсу НБУ.

Экспортная выручка, поступившая в иностранной валюте, распределяется следующим образом:

- 50% общей суммы подлежит обязательной продаже на межбанковском валютном рынке (на основании Постановления Правления НБУ «О введении обязательной продажи поступлений в иностранной валюте в пользу резидентов – юридических лиц» №349 от 04.09.98 г.);

- 50% зачисляется на валютный счет предприятия-резидента (с дальнейшей продажей, в случае необходимости).

Исключением из этого правила является выручка, поступающая в пользу резидентов – посредников по договорам комиссии. В этом случае обязательной продаже подлежит 50% суммы комиссионного вознаграждения.

В связи с требованием об обязательной продаже части валюты украинскими субъектами ВЭД в валютный резерв НБУ и непосредственно на внутреннем валютном рынке, каждому клиенту открывается в уполномоченном банке два параллельно существующих счета: транзитный валютный счет, текущий валютный счет.

На транзитный счет в полном объеме зачисляются поступления в иностранной валюте. На текущем валютном счете учитываются средства, оставшиеся в распоряжении предприятия после обязательной продажи экспортной выручки.

Валютные средства, зачисленные на валютный счет предприятия, могут быть проданы на межбанковской валютной бирже через уполномоченный банк после подачи соответствующей заявки, в которой предприятие, кроме всех стандартных атрибутов, указывает минимальный курс продажи.

Таким образом, в условиях жесткого валютного регулирования, субъекты внешнеэкономической деятельности могут выступать лишь косвенными участниками валютного рынка, пользуясь услугами финансовых посредников – банков.

### **3. Деятельность банков на валютном рынке**

Высокая степень организации межбанковских валютных отношений способствует аккумуляции и перераспределению финансовых потоков в реальный сектор экономики. Банки, выступая в качестве операторов национального валютного рынка, становятся активными участниками движения мировых валютных потоков, институциональными единицами единого целого, именуемого мировым валютным рынком. Жесткое валютное регулирование может ограничивать проведение операций коммерческими банками на международном валютном рынке, делегируя эти полномочия центральному банку как агенту национальной кредитной системы на внешнем рынке.

Мировой валютный рынок характеризуется следующим:

- значительные масштабы и отсутствие географических границ;
- круглосуточное проведение операций с валютами ведущих стран;

- специфичность процентных ставок;
- высокий уровень стандартизации;
- высокая степень информатизации;
- высокий рейтинг участников (банков, корпораций, бирж).

Основные виды операций, осуществляемых банками на национальных валютных рынках, следующие: осуществление покупки-продажи валюты по поручению клиентов (например, субъектов ВЭД); осуществление краткосрочных займов; предоставление кредитов. Активным участником межбанковского валютного рынка является центральный банк страны (НБУ). Присутствие главного органа валютного контроля на межбанковском рынке в качестве игрока обусловлено необходимостью пополнения золотовалютных резервов НБУ, проведения валютных интервенций с целью достижения курсовой стабильности (в краткосрочном периоде), создания условий для формирования рыночного равновесия.

Состояние внешнеторгового баланса страны влияет на уровень деловой активности валютного рынка.

Сформулируем основные положения для понимания базисных операций валютных сделок.

Валюта, которая покупается или продается, т.е. торгуется, называется торгуемой, а валюта, которая служит для оценки торгуемой валюты, – валютой котировки.

Прямая котировка – цена определенной величины иностранной валюты (базовой, торгуемой), которая выражается в переменных единицах национальной валюты (валюта котировки). Форма записи: USD/UAH 5,29.

Котировка курса, при которой внутренняя валюта является торгуемой, называется косвенной или обратной котировкой. Форма записи: UAH/USD 0,19.

Курс покупки валюты обозначается как курс Bid, а курс продажи – Offer (или Ask).

Величина, на которую курс Bid отличается от курса продажи Offer (или Ask), называется спредом.

Величина, на которую курс покупки или продажи валюты клиенту отличается от межбанковского курса (премия/дисконт), именуется маржой.

Краткосрочное (рисковое) открытие валютной позиции, позволяющей в относительно короткий срок получать прибыль от выгодного изменения валютных курсов, называется арбитражем.

Кросс-курс – соотношение между двумя иностранными валютами, которое определяется на основе курса этих валют по отношению к третьей валюте.

На межбанковском рынке кросс-курсы валют определяют по следующим правилам:

а) кросс-курсы покупки и продажи для валют с прямой котировкой к доллару США:

- для определения кросс-курса покупки необходимо разделить долларовой курс покупки валюты, которая в кросс-курсе является валютой котировки, на долларовой курс продажи валюты, которая в кросс-курсе является базой котировки (базовой или торгуемой валютой);

- для определения кросс-курса продажи следует разделить долларовой курс продажи валюты, которая в кросс-курсе является валютой котировки, на долларовой курс покупки валюты, которая в кросс-курсе является базой котировки (торгуемой, базовой валютой);

б) кросс-курсы покупки и продажи для валют с обратной котировкой по отношению к доллару:

- для определения кросс-курса покупки необходимо перемножить долларовой курсы покупки этих валют;

- для определения кросс-курса продажи необходимо перемножить долларовой курсы продажи этих валют.

Что касается основных типов сделок на валютном рынке, то в наибольшем объеме здесь совершаются текущие валютные сделки. К текущим относятся операции с короткими сроками валютирования (сроками исполнения). Различают следующие текущие операции:

- тод (поставка валюты «сегодня на сегодня» – overnight – o/n);

- том (поставка валюты «сегодня – на завтра» – tom/next – t/n);

- спот (поставка валюты «сегодня – на послезавтра» – spot/next – s/n);

Такие операции используются преимущественно для обслуживания внешнеторговых расчетов, а также с целью получения дополнительной прибыли в случае колебания валютных курсов (арбитражные сделки). Они составляют около 60% общего объема межбанковского рынка. Основная цель их осуществления – обеспечение потребностей клиентов банков в иностранной валюте, конверсия иностранных валют по поручению клиента, получение прибыли.

Сделками спот называются все валютные операции, платежи по которым осуществляются на второй банковский день после заключения сделки. Курс, по которому заключаются сделки спот, называется курсом спот. Основой для его определения могут быть курсы ведущих валютных бирж или информация банков, которые постоянно осуществляют котировку курсов.

Форвардные и фьючерсные сделки – это срочные сделки с иностранной валютой, при которых стороны договариваются о поставке обусловленной суммы иностранной валюты через определенный срок после заключения сделки по курсу, зафиксированному в момент ее заключения. Из этого определения вытекают две особенности срочных валютных операций:

- существует интервал времени между моментом заключения и исполнения сделки;

- курс валют по срочной валютной операции фиксируется в момент заключения сделки, хотя она исполняется через некоторое время.

Основанием для расчета форвардного курса служат: 1) курсы спот в момент заключения сделки; 2) процентные ставки по обеим валютам.

Отличается форвардный курс от курса спот на величину премии/дисконта.

Главный принцип определения форвардного курса – валюта с более высокой процентной ставкой в будущем должна котироваться с дисконтом, и наоборот, доходность по валюте с более низкой процентной ставкой должна компенсироваться будущей котировкой валюты с премией (из условия паритетности процентных ставок).

Сделки своп (обмен) – это валютные операции, сочетающие куплю-продажу двух валют на условиях немедленной поставки с одновременной контрсделкой на определенный срок с теми же валютами. Преимущества этих сделок в том, что они не создают открытой позиции и временно обеспечивают необходимой валютой без риска, связанного с изменением ее курса.

Операции своп используются для:

- совершения коммерческих сделок (банк продает иностранную валюту на условиях немедленной поставки и одновременно покупает ее на определенный срок);
- приобретение банком необходимой валюты без валютного риска (на основе покрытия контрсделкой) для обеспечения международных расчетов;
- взаимного межбанковского кредитования в двух валютах.

Валютный опцион дает право его покупателю (держателю) купить или продать определенное количество одной валюты в обмен на другую по зафиксированному в контракте курсу (страйковой цене) на определенную дату (дату экспирации) в будущем (европейский опцион) или в течение определенного периода (американский опцион).

Если же в момент окончания срока европейского опциона или в течение срока американского опциона курс покупаемой (продаваемой) валюты будет более выгодным, его держатель может отказаться от реализации опциона и купить (продать) валюту по этому более выгодному курсу. При покупке опциона продавцу выплачивается премия (цена опционного контракта).

В отличие от форвардных и фьючерсных контрактов валютные опционы дают возможность ограничить риск, связанный с неблагоприятным развитием курсов валют, сохраняя при этом шансы на получение прибыли в случае благоприятного изменения курса. Именно поэтому опционы, являясь относительно новым инструментом валютного рынка, получили широкое распространение в мировой практике.



## Экономическая основа международных торговых расчетов

Внешнеторговая сделка как база для банковских расчетных операций и валютно-финансовые условия внешнеторгового контракта. Выбор платежных условий внешнеторговых контрактов.

### 1. Внешнеторговая сделка как база для банковских расчетных операций и валютно-финансовые условия внешнеторгового контракта

Первоначальным и необходимым условием для осуществления международной торговой операции является внешнеторговый контракт, который должен заключаться с соблюдением положений международного законодательства (Конвенция ООН о договорах международной купли-продажи товаров) и унифицированного национального законодательства (Положение о форме внешнеэкономических договоров (контрактов), утвержденное Приказом Министерства экономики Украины №201 от 06.09.2001 г.).

Отражая порядок передачи собственности, права и ответственность сторон, контракт включает в себя следующие условия: наименование товара, количество и качество; цену; время поставки; базисные условия поставки; условия погрузки, страхования, упаковки; условия платежа; формы платежа; претензии; форс-мажор; арбитраж и пр.

Поскольку международные расчеты большинства внешнеторговых сделок имеют документарный характер, правильная и корректная формулировка валютно-финансовых условий контракта приобретает высокую значимость. При их составлении в полной мере проявляется противоположность интересов экспортера, который стремится получить максимальную сумму валюты в кратчайший срок, и импортера, заинтересованного в ускорении доставки товара, проверке его качества, отсрочке оплаты товара до момента его конечной реализации и выплате наименьшей суммы.

Выбор валютно-финансовых и платежных условий сделок зависит от характера экономических и политических отношений между странами, соотношения сил контрагентов, конъюнктуры товарного рынка, торговых обычаев, действующих межправительственных и международных соглашений, банковских традиций в этой области. При этом межправительственные соглашения устанавливают общие принципы расчетов, а во внешнеторговых контрактах четко формулируются следующие подробные



условия: цена товара, валюта цены, валюта платежа, условия платежа, средства платежа, формы расчетов и банки, через которые эти расчеты будут осуществляться.

Одним из важнейших элементов внешнеторгового контракта является цена товара, способ определения которой зависит от условий сделки (базисные условия поставки, количество и технико-экономические характеристики товара, условия платежа, предоставляемая рассрочка платежа или товарный кредит, форма расчетов, вид валюты, наличие валютных оговорок и др.), которые обычно учитываются внесением ряда поправок. На выбор способа (метода) фиксации цены в контракте прежде всего оказывают влияние срок реализации контракта, динамика валютного курса, ценовая конъюнктуры внешнего рынка, условий платежа и т.д. Основные методы, применяемые в практике ВЭД: метод твердой фиксации, метод последующей фиксации цены, метод подвижной цены, метод скользящей цены.

Одной из главных составляющих успеха внешнеторговой сделки является правильный выбор валюты цены. С точки зрения международных торговых расчетов валюта – это денежная единица, используемая для измерения всех основных составляющих внешнеторгового контракта. Поскольку внешнеторговые контракты заключаются обычно в иностранной валюте, существует связанный с этим обстоятельством риск потерь от изменения валютных курсов, который возникает в момент поступления выручки на счет экспортера. От выбора валюты цены и корректности формулировки валютных оговорок зависит риск валютных потерь, т.е. возможность не получить в полной мере эквивалент стоимости, предусмотренный в момент предложения цены и подписания контракта.

Валюта цены может не совпадать с валютой платежа, что в обязательном порядке должно регулироваться регламентацией порядка пересчета, оговоренного в контракте. Множественность валютных курсов вызывает необходимость предельно точной формулировки в контракте условий пересчета валюты цены в валюту платежа и связанных с ними прав и обязательств.

Изучение мировой практики международных расчетов показало, что эти условия должны включать в себя:

- дифференциацию курсов в разрезе различных товаров, товарных групп и стран-поставщиков;
- рынок, котировки которого берутся за базу пересчета (обычно это рынок страны плательщика, но может быть также рынок страны продавца или третьей страны);
- курс, по которому осуществляется пересчет (обычно средний курс, иногда курс продавца или покупателя на открытие/закрытие валютного рынка или средний курс дня);
- курс определенного платежного средства (телеграфного перевода, почтового перевода, чека и т.д.);
- время пересчета валют (накануне или в день платежа).

Помимо деятельности по правильному выбору валюты цены и валюты платежа предприятия могут применять и другие меры, направленные на страхование валютных рисков. К таким мерам относятся возможность изменения сроков платежа по контракту и включение величины возможного убытка в цену (самострахование). Кроме того, активное участие в процессе страхования валютных рисков принимают банки, которые осуществляют хеджирование путем форвардных и опционных сделок, а также учетно-дисконтных, факторинговых и форфейтинговых операций, защищающих клиента не только от риска валютных колебаний, но и от неплатежеспособности должника.

## **2. Выбор платежных условий внешнеторговых контрактов**

К важнейшим валютно-финансовым условиям внешнеторгового контракта, от которых напрямую зависит контрактная цена, являются его платежные условия. Условия платежа определяют порядок и сроки оплаты стоимости поставленного в соответствии с контрактом товара, т.е. определяют, когда производится оплата товара по отношению к его фактической поставке. При этом обычно в контракте оговариваются конкретные сроки платежа.

Наибольшее распространение получили два основных способа торговых расчетов: на условиях немедленного платежа (sight payment) и оплата в рассрочку (deferred payment). Кроме того, часто выделяются два дополнительных платежных условия – комбинированный платеж (mixed payment) и кредит с правом осуществления немедленного платежа.

В международных расчетах под немедленным платежом понимают оплату товара после его отгрузки поставщиком и против (до, после или в момент) передачи в распоряжение покупателя документов, подтверждающих отгрузку товара согласно условиям контракта.

Традиционно, в зависимости от договоренности контрагентов, а также специфики продаваемых товаров, импортер осуществляет немедленный платеж по одному из следующих условий:

- по получении подтверждения о завершении погрузки товара в порту отправления;
- при вручении импортеру комплекта товарных документов с предоставлением для оплаты нескольких льготных дней или часов;
- при приемке товара импортером в порту назначения.

Указанные условия перечислены последовательно с точки зрения интересов экспортера.

Практика проведения международных расчетов такова, что при условии немедленной оплаты поставляемого товара обычно импортеру и его

банку предоставляется 3-5 льготных дней для ознакомления с товаросопроводительными документами и осуществления платежа, если иные условия не оговорены в контракте и платежных инструкциях экспортера. При этом максимально допустимый срок проверки документов в банке – 7 дней. С банковской точки зрения немедленным считается платеж, на совершение которого затрачено времени не больше, чем необходимо для обработки контрагентами и их банками платежных документов.

В мировой торговой практике широко используется платеж с рассрочкой (коммерческий кредит), реализуемый посредством предоставления поставщиком покупателю отсрочки платежа за поставленный товар. Рассрочка платежа предполагает взаимосвязь торговой и кредитных сделок. Особенность рассрочки платежа в том, что сделка ссуды не является главной целью. Стремление покупателя платить в рассрочку обусловлено его желанием немедленно получить право собственности на материальные ценности, на их использование в процессе производства или для перепродажи и т.д., в то время как платеж в погашение задолженности он может совершить позднее. При предоставлении коммерческого кредита в контракте устанавливаются его вид, срок и цена, валюта получения и валюта погашения кредита, способ погашения основного долга, условия начисления и выплаты процентов, гарантии и др. Кроме того, в контракте оговаривается график поставки товара и график погашения основного долга и процентов.

Рассрочка платежа обычно не распространяется на полную стоимость контракта (не менее 15-20% стоимости контракта оплачивается в момент предоставления коммерческих документов). В таких случаях речь идет о комбинированных платежах.

Довольно распространено отнесение к платежным условиям также и авансового платежа. С правовой точки зрения авансовый платеж относится в большей мере к кредитной сфере, нежели к расчетной. Однако с точки зрения мировой банковской практики авансовый платеж не подразумевает возврата авансированных денежных средств, а, следовательно, рассматривается только как форма расчетов, как двусторонняя коммерческая договоренность между поставщиком и покупателем.

## Мировая практика осуществления международных торговых расчетов

Классификация форм международных расчетов. Авансовая форма расчетов. Расчеты в форме открытого счета. Расчеты в форме инкассо. Расчеты в форме документарного аккредитива. Банковские гарантии как средство повышения эффективности международных торговых расчетов. Документы, применяемые в международном платежном обороте.

### 1. Классификация форм международных расчетов

Корректный выбор формы расчетов при заключении внешнеторговой сделки позволяет субъектам международных отношений существенно снижать риск невыполнения противоположной стороной обязательств по контракту. В этом смысле под формами расчетов подразумеваются урегулированные законодательством страны-участника способы исполнения обязательств контрагентов при посредничестве банка.

Классификация основных форм международных расчетов основана на их унификации. Унификация вызвана широкой практикой использования определенных форм расчетов и выражается в закреплении этих форм в международных правилах и обычаях, регулирующих отношения сторон по внешнеторговому контракту.

В международной торговой и банковской практике выделяются следующие основные формы расчетов:

- авансовый платеж (cash in advance/down payment);
- инкассо (collections);
- аккредитив (letter of credit);
- открытый счет (open account).

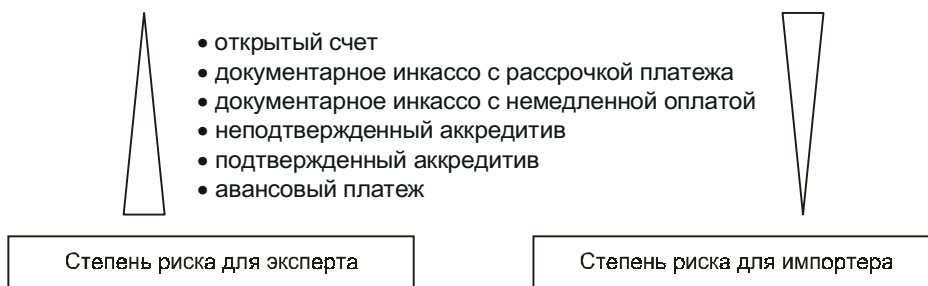
Указанные формы расчетов могут соответствовать способам платежа, определяющим момент оплаты по отношению к моменту фактической поставки товара (передачи товарораспорядительных документов). Выделяют следующие способы платежа:

- предварительная оплата (или финансирование) поставки (соответствует авансовой форме платежа);
- платеж наличными (обычно это аккредитив или инкассо с исполнением (оплатой) против передачи документов);
- платеж в кредит (открытый счет, аккредитив или инкассо с исполнением против акцепта тратты (переводного векселя)).

Платежными инструментами форм расчетов являются:

- банковский перевод;
- чек;
- вексель переводной (тратта).

Каждая форма расчетов сопряжена с определенной долей риска для экспортера или импортера и зависит от многих факторов: от вида товара, степени взаимного доверия контрагентов, наличия кредитного соглашения, платежеспособности внешнеторговых партнеров, уровня спроса и предложения на данный товар, надежности вовлеченных банков. Поэтому каждый контрагент старается настоять на той форме расчетов, при которой он был бы подвержен наименьшему риску (рис. 4.4).



*Рис. 4.4. Ранжирование риска неплатежа или непоставки товара для контрагентов при различных формах расчетов*

## 2. Авансовая форма расчетов

Наиболее выгодной формой расчетов для экспортера является аванс, т.е. денежная сумма или имущественная ценность (в товарной или денежной форме), передаваемая покупателем продавцу до отгрузки товара в счет исполнения обязательств по контракту.

В мировой практике авансовые платежи в основном используются:

- при низкой платежеспособности покупателя;
- если экономическая/политическая обстановка в стране покупателя нестабильна;
- при поставке дорогостоящего оборудования, изготовленного по индивидуальному заказу (customer-tailed product);
- при длительных сроках осуществления контрактов.

Эта форма расчетов имеет очевидные недостатки. Во-первых, существует риск непоставки товара (либо поставки товара, технико-экономи-

ческие или качественные характеристики которого не соответствуют условиям контракта). Во-вторых, такой платеж является формой кредитования экспортера импортером.

Поскольку данная форма расчетов имеет для покупателя определенный риск, то при предоставлении аванса импортеру рекомендуется включать в условия наличие гарантии первоклассного банка (гарантии возврата авансового платежа или гарантии надлежащего исполнения контракта).

Мировая практика показывает, что авансовые платежи обычно составляют 10-30% суммы контракта. При этом процент авансируемой части контракта зависит от назначения аванса.

В странах Западной Европы в настоящее время авансовые платежи и тем более предоплата не пользуются широкой популярностью. Все большее число сделок осуществляется на условиях рассрочки платежа.

### **3. Расчеты в форме открытого счета**

Значительное место в мировых торговых расчетах занимают расчеты в форме открытого счета. При расчетах по открытому счету торговые партнеры ведут взаимный учет сумм текущей задолженности. После отгрузки товара и отсылки документов в адрес импортера экспортер заносит сумму отгрузки в дебет счета, открытого на имя покупателя. Импортер совершает такую же запись в кредит счета экспортера. После оплаты товара экспортер и импортер совершают компенсирующие проводки. Таким образом, эта форма расчетов предполагает ведение контрагентами большого объема работы по учету продаж.

Эта форма расчетов не носит ярко выраженного документального характера, т.е. товаросопроводительные документы поступают к импортеру напрямую, минуя банк, в связи с чем весь контроль за своевременностью платежей ложится на плечи участников сделки, в первую очередь, экспортера. Это объясняет ограниченность применения данной формы расчетов в условиях жесткого валютного регулирования в странах с переходной экономикой.

Платеж на открытый счет – самая рискованная для экспортера форма расчетов, поскольку у него нет никаких гарантий, что покупатель урегулирует свою задолженность в согласованный срок. После того как все права на товар перешли к покупателю вместе с товаросопроводительными документами, поставщику остается только полагаться на платежеспособность и расчетную дисциплину покупателя. Таким образом, риск неоплаты импортером товара при одностороннем использовании открытого счета аналогичен риску непоставки или недоставки товара экспортером при авансовых платежах.

#### 4. Расчеты в форме инкассо

В международной банковской практике инкассовые услуги квалифицируются как «получение, передача и представление для платежа тратты, векселя, чека или другого инструмента инкассирующим банком покупателю с последующим направлением полученных средств на счет поставщика». Эта относительно несложная и недорогая для контрагентов операция полностью регламентируется Унифицированными правилами по инкассо (публикация МТП №322), что облегчает определение прав и обязанностей всех участников этой формы торговых расчетов.

Инкассовая форма расчетов имеет ряд специфических особенностей принципиального характера. При инкассо документы передаются покупателю не напрямую, а через взаимодействующие банки. В обязанности банка не входит обеспечение безусловного получения экспортером платежа за товар, отгруженный в адрес иностранного покупателя. Банк в данном случае ответственен только за то, что документы должным образом переданы и представлены покупателю, а выплаченные средства направлены продавцу.

В зависимости от того, какой тип документов предъявляется, обычно различают два типа инкассо: чистое и документарное.

Чистое инкассо – это «инкассо финансовых документов, не сопровождаемых коммерческими документами». При чистом инкассо банки имеют дело с векселями, долговыми расписками или чеками для получения платежа от иностранного покупателя. Чистое инкассо, следовательно, не подразумевает банковскую работу со счетами, коносаменами и другими коммерческими документами.

При документарном инкассо инкассированию могут подлежать коммерческие документы, не сопровождаемые финансовыми документами, или финансовые и коммерческие документы в совокупности. Документарное инкассо обуславливает обязательное участие коммерческих документов.

Важная особенность документарного инкассо заключается в том, что комплект инкассируемых коммерческих документов может включать в себя коносамент, который дает право собственности на товар. Имея в распоряжении полный комплект подписанных оригиналов коносамента, банк сохраняет контроль над товаром до тех пор, пока иностранный покупатель: а) не оплатит товар; б) не акцептует тратту; в) не выставит простой вексель или долговую расписку. Если в комплект коммерческих документов входит любая другая транспортная накладная, отличная от коносамента (например, авианакладная), ситуация меняется коренным образом, поскольку такие накладные не являются документами, дающими право собственности на товар. Тем не менее экспортер может сохранить контроль над товаром с помощью инкассирующего банка за границей путем отсылки груза на имя этого банка, т.е. уполномочивая его выступать в качестве первого грузополучателя. Банк в качестве первого грузополучателя может указываться в коносаменте.

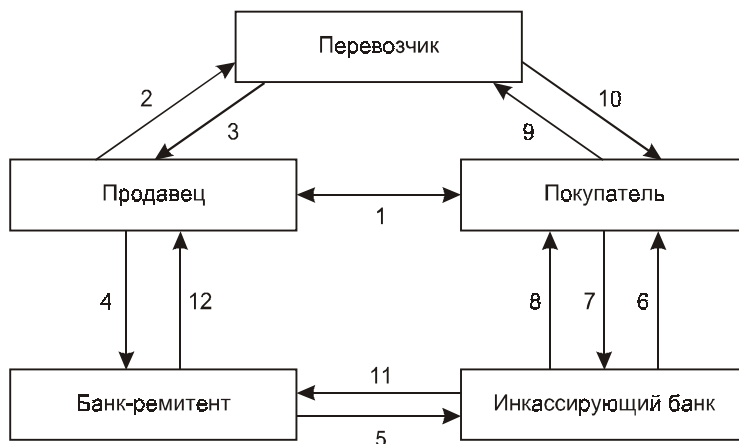


Рис. 4.5. Расчеты в форме документарного инкассо

**Обозначения:** 1 – контракт купли-продажи; 2 – продавец передает товар перевозчику для отправки покупателю; 3 – перевозчик передает продавцу транспортные документы; 4 – инкассовые инструкции и документы передаются продавцом в банк-ремитент; 5 – банк-ремитент проверяет инструкции и передает документы со своим инкассовым поручением в инкассирующий банк; 6 – инкассирующий (представляющий) банк информирует плательщика (покупателя) о прибытии документов и об условиях их передачи; 7 – покупатель осуществляет платеж или акцептует тратту (согласно инструкциям); 8 – инкассирующий банк передает документы покупателю; 9 – покупатель вручает документы перевозчику; 10 – перевозчик передает покупателю товар; 11 – инкассирующий банк переводит сумму банку-ремитенту; 12 – банк-ремитент кредитует счет продавца на эту сумму.

Инкассирующий банк передаст товар покупателю, только если последний произведет платеж или акцептует переводной вексель. Если покупатель отказывается осуществить платеж или акцептовать тратту, банк (в зависимости от инструкций экспортера) может организовать складирование товара или отправить товар обратно. Однако такие услуги инкассирующего банка не являются его непосредственной обязанностью при реализации инкассовых операций и предоставляются, если банк соглашается быть первым грузополучателем.

Таким образом, фактический контроль над отгруженным товаром может быть сохранен только при применении документарного инкассо, поскольку коммерческие документы проходят через банк. В случае с чистым инкассо экспортер отправляет отгрузочные документы иностранному покупателю напрямую, передавая ему тем самым реальное право собственности на товар и не настаивая на платеже или акцепте тратты в



качестве предварительного условия реализации сделки. Чистое инкассо, следовательно, по технике исполнения и риску для экспортера гораздо ближе к открытому счету, чем документарное инкассо.

Реальная роль банков (передающего, инкассирующего, представляющего) при чистом инкассо заключается только в получении средств и передаче их в пользу экспортера:

- посредством оплаты немедленной тратты (at sight), долговой расписки или чека (по предъявлении);
- на основе акцепта срочной тратты при рассрочке платежа (получение платежа в данном случае возможно только при наступлении конечного срока платежа по тратте и истечении срока рассрочки).

Инкассо является формой расчетов, объективно выгодной прежде всего покупателю, который реализует платеж/акцептует тратту и почти одновременно с этим получает отгруженный товар в свое полное распоряжение. Таким образом, ему не требуется отвлекать и замораживать денежные средства из активного оборота заранее, как это происходит при авансовой или аккредитивной формах расчетов.

## **5. Расчеты в форме документарного аккредитива**

Документарный аккредитив представляет собой письменное обязательство банка приказодателя (импортера) произвести расчет с бенефициаром (экспортером) против набора документов, полностью соответствующих условиям аккредитива. Коммерческие банки в рамках этой сделки из простого проводника денежных средств (как при открытом счете и авансовых платежах) и, по сути, почтового ящика (как при инкассо) превращаются в участников расчетной операции наравне с внешнеторговыми контрагентами.

Унифицированные правила и обычаи для документарных аккредитивов (УПДА) определяют документарный аккредитив как соглашение, посредством которого банк (банк-эмитент), действуя по заявке и в соответствии с инструкциями клиента-импортера (приказодателя аккредитива) либо от своего имени:

1) обязан произвести платеж третьей стороне – экспортеру или его приказу или должен акцептовать и затем оплатить переводные векселя (тратты), выставляемые экспортером (бенефициаром);

2) обязан уполномочить другой банк произвести платеж по аккредитиву или акцептовать и затем оплатить эмитированные по аккредитиву переводные векселя (тратты);

3) обязан уполномочить другой банк произвести неогоциацию указанных документов всегда при соблюдении условий и сроков открытого аккредитива.

Этапы аккредитивной сделки следующие:

- 1) продавец и покупатель заключают контракт купли-продажи, предусматривающий аккредитивную форму расчетов;
- 2) покупатель инструктирует «свой» банк (банк импортера) эмитировать аккредитив в пользу продавца;
- 3) банк-эмитент открывает аккредитив и просит затем банк в стране продавца авизовать аккредитив;
- 4) авизирующий банк по получении им аккредитива от банка-эмитента извещает продавца об открытии аккредитива;
- 5) получив аккредитив от авизиющего банка и убедившись, что условия аккредитива полностью соответствуют торговому контракту, продавец отгружает товар в адрес покупателя;
- 6) продавец представляет предусмотренные аккредитивом документы в исполняющий банк;
- 7) исполняющий банк проверяет документы и в случае их соответствия условиям аккредитива производит платеж/акцепт тратт/неофициацию;
- 8) исполняющий банк отсылает документы и требование о возмещении платежа в адрес банка-эмитента;
- 9) банк-эмитент проверяет документы и в случае их соответствия условиям аккредитива возмещает исполняющему банку сумму валютного платежа;
- 10) банк-эмитент вручает документы покупателю;
- 11) банк-эмитент взимает с покупателя возмещение платежа;
- 12) покупатель с помощью полученных документов получает товар.

В зависимости от договоренности об объеме обеспечения и моменте принятия на себя риска в международной практике выделяют следующие основные формы документарных аккредитивов.

*Отзывный аккредитив (revocable L/C)* – в любое время может быть изменен, модифицирован или аннулирован банком-эмитентом в большинстве случаев по указанию приказодателя аккредитива без предварительного уведомления бенефициара. Подобный аккредитив не обуславливает никакого реального правового платежного обязательства со стороны банка, никогда не подтверждается банком-корреспондентом и может применяться лишь в деловых отношениях между партнерами, которые длительное время известны друг другу и заслуживают взаимного доверия.

*Безотзывный аккредитив (irrevocable L/C)*. В международной практике, если в тексте аккредитива не указана форма аккредитива, такой аккредитив всегда считается безотзывным. Безотзывный аккредитив не может быть изменен или аннулирован без согласия как бенефициара, так и уполномоченных банков. Если продавец захочет изменить или аннулировать отдельные условия аккредитива, то он должен требовать от покупателя выдачи соответствующего поручения банку-эмитенту. Безотзывный аккредитив обеспечивает бенефициару высокую степень увереннос-

ти, что его поставки или услуги будут оплачены, как только он выполнит условия аккредитива, поскольку эта форма аккредитива обуславливает твердое обязательство платежа банка-эмитента.

*Безотзывный неподтвержденный аккредитив* (irrevocable unconfirmed L/C) предполагает, что банк-корреспондент (банк продавца) лишь авизует бенефициару открытие аккредитива и не принимает никакого собственного обязательства платежа в пользу экспортера (не обязан его производить по документам, представленным бенефициаром за отгруженный товар).

*Безотзывный подтвержденный аккредитив* (irrevocable confirmed L/C) обязывает банк-корреспондент подтверждать бенефициару аккредитив и производить платеж по документам, соответствующим условиям аккредитива и представленным в срок.

*Покрытый аккредитив* (covered L/C) предполагает, что при открытии покрытого безотзывного аккредитива банк-эмитент дебетует текущий счет своего клиента-импортера на сумму аккредитива и блокирует ее на особом счете с момента открытия аккредитива до истечения срока его действия. По истечении срока действия аккредитива его неиспользованная часть или вся неиспользованная сумма восстанавливается на текущем счете импортера.

*Документарный аккредитив* – это уникальный и одновременно широко распространенный способ реализации платежных обязательств, устраивающий и продавца, и покупателя. Преимущества аккредитивной формы расчетов следующие:

- позволяет использовать кредитоспособность и репутацию банка, открывшего аккредитив, в интересах обоих контрагентов;
- устраняет риск неплатежа со стороны покупателя, так как оплата документов гарантируется банком-эмитентом;
- подтвержденный аккредитив добавляет экспортеру гарантию платежа со стороны еще одного банка;
- обеспечивает помощь и консультации банка по вопросам открытия аккредитива, определения и оформления документов, которые должны быть представлены согласно его условиям;
- предусматривает тщательную проверку банками документов, на основании которых совершается платеж;
- препятствует получению платежа экспортером, если не представлены определенные отгрузочные документы в соответствии с условиями аккредитива;
- дает возможность импортеру диктовать определенные условия посредством внесения их в пункты аккредитивного договора;
- подчинение Унифицированным правилам и обычаям для документарных аккредитивов, а также нормам обычного права в большинстве стран позволяет использовать аккредитив при расчетах фактически со всеми странами мира;
- позволяет нейтрализовать отдельные валютные и политические риски.

## **6. Банковские гарантии как средство повышения эффективности международных торговых расчетов**

Каждая из сторон, участвующих во внешнеэкономической сделке, нуждается в гарантированной защите от рисков: для продавца это реальная опасность отказа от платежа или принятия товара при инкассовой форме расчетов и, в особенности, при открытом счете; а для покупателя – ненадлежащее исполнение либо неисполнение поставки, а также невозврат аванса. Контрагенты на практике часто прибегают к получению гарантий банков или других кредитно-финансовых институтов как к наиболее надежному способу страхования от внешнеэкономических рисков.

В международной банковской практике гарантия квалифицируется как обязательство банка выплатить определенную денежную сумму в случае невыполнения или нарушения контрагентом условий контракта. Гарантия выступает отдельным правовым обязательством, юридически независимым от основного долга (контракта) или договорных отношений между кредитором и первоначальным должником. Порядок применения этого документа в отношениях между субъектами внешнеэкономических отношений регулируется Унифицированными правилами для контрактных гарантий (публикация №325/1978, МТП), Унифицированными правилами для гарантий, подлежащих оплате по требованию (публикация №458/1992, МТП).

Механизм предоставления банковской гарантии выглядит следующим образом:

- приказодатель поручает своему банку выставить от его имени гарантию. Текст гарантии определяется в процессе обсуждения клиента и представителя банка;
- банк поручает приказодателю подписать «компенсационное письмо» или контргарантию, в которой обычно оговаривается, что в случае предъявления контрагентом требования по данной гарантии банк вправе незамедлительно списать соответствующую сумму гарантии со специального счета приказодателя;
- банк составляет текст гарантии и с одобрения приказодателя высылает ее бенефициару либо в оригинале по почте, либо ключевым телексом. В тексте гарантии указывается максимальная сумма обязательства, дата вступления в силу и дата истечения действия гарантии.

В мировой банковской практике выделены три категории гарантий:

- по требованию, для фактического использования которой достаточно одного требования бенефициара, которое затем не может быть оспорено;
- условная с документарным доказательством, обеспечивающая приказодателю максимальную защиту, поскольку требование по гарантии должно быть всегда документально обосновано. В качестве обоснования могут быть использованы различные внешнеэкономические документы, например, копии

счета-фактуры, коносамента, сертификата качества либо выписка из решения независимого арбитра;

- условная без доказательства, условием получения гарантированной суммы по которой становится невыполнение условий контракта стороной, ответственной за его реализацию в первую очередь.

Основные типы гарантий, используемых в международной торговле:

- тендерная гарантия;
- гарантия исполнения обязательств;
- авансовая гарантия;
- платежная гарантия.

Выделяют также второстепенные типы гарантий, используемые в международной торговле:

- гарантия коносамента;
- вексельная гарантия (аваль);
- таможенная гарантия;
- кредитная гарантия;
- гарантия компенсации юридических издержек;
- гарантия удержания;
- эксплуатационная гарантия.

В настоящее время наблюдается тенденция к расширению практики применения банковских гарантий и их диверсификации. Банковские гарантии при проведении внешнеторговых операций становятся немаловажным стимулом для фактического выполнения контрагентами установленных контрактом обязательств.

## **7. Документы, применяемые в международном платежном обороте**

Документарный характер расчетов по международным сделкам предъявляет жесткие требования к оформлению документов, сопровождающих реализацию сделки. Согласовывая положения контракта, партнеры по сделке обычно оговаривают состав пакета документов, против которого будет исполняться платеж. В любом случае это должны быть документы, подтверждающие:

- 1) информацию о товаре (коммерческие документы);
- 2) факт отгрузки товара;
- 3) факт страхования;
- 4) качество поставляемого товара (сертификаты) – на усмотрение импортера.

Обязательным документом, предусмотренным условиями аккредитива, является коммерческий счет (счет-фактура), который выписывается экспортером и содержит номер, дату и сумму, номер аккредитива, данные

грузополучателя, номер и дату транспортного документа, место отгрузки и место назначения товара, описание товара (все это должно строго соответствовать описанию их в аккредитиве). Обязательным реквизитом счета является также указание условий поставки товара в соответствии с INCOTERMS 2000. Коммерческие счета должны быть выписаны на имя приказодателя аккредитива, причем наименование приказодателя в счете должно быть идентично наименованию в условиях аккредитива.

Транспортные документы выписываются грузоперевозчиком в подтверждение того, что товар принят им к перевозке. Транспортными документами являются: при железнодорожных перевозках – железнодорожная накладная (СІМ) и ее дубликат, при авиаперевозках – авианакладная, при автодорожных перевозках – автодорожная накладная (СМР), при морских перевозках – коносамент.

К числу документов, дающих качественную и количественную характеристику товара, относятся спецификация, упаковочный лист, сертификат качества.

Если аккредитив предусматривает предоставление тратты бенефициара, которая подлежит отсылке иностранному банку, то данная тратта также прилагается к документам (ее реквизиты должны соответствовать условиям аккредитива и требованиям вексельного законодательства).

Страховые документы, если они требуются, должны быть такими, как определено в аккредитиве, и должны быть выданы и/или подписаны страховыми компаниями или морскими страховщиками, или их агентами. Страховые документы отражают взаимоотношения между страховщиком и страхователем. Роль страховщика заключается в возмещении убытков, понесенных страхователем при наступлении страхового случая. К страховым документам относятся: страховой полис, страховой сертификат.

Таким образом, импортер, определяя содержимое пакета аккредитивных документов, имеет возможность обязать экспортера, заинтересованного в получении платежа, качественно выполнить свои обязанности.

Формы кредитования внешнеэкономических сделок. Нетрадиционные методы финансирования внешнеэкономической деятельности.

### **1. Формы кредитования внешнеэкономических сделок**

Международные расчеты переплетаются с обменом валют и предоставлением кредитов внешнеторговыми партнерами друг другу. Кредитование в международной внешнеторговой практике является одним из инструментов стимулирования экспортеров и используется с целью ускорения реализации внешнеторговых сделок, повышения эффективности сбытовой деятельности в условиях острой конкуренции на мировых рынках. Кредитные отношения такого рода носят международный характер и регламентируются прежде всего межгосударственными актами и соглашениями. Финансирование внешней торговли может быть осуществлено обычными и нетрадиционными методами.

В качестве кредиторов и заемщиков при организации международных кредитных отношений выступают финансово-кредитные учреждения, фирмы (в качестве экспортеров и импортеров) и государство. При этом практическое финансирование сделок прямо или косвенно обеспечивается коммерческими банками, а экспортеры и импортеры выступают инициаторами или сторонами, ответственными за своевременное погашение кредитов и связанных с ними расходов.

Формы кредитования экспортно-импортных сделок достаточно многообразны и классифицируются по нескольким главным признакам, характеризующим отдельные стороны кредитных отношений их участников, следующим образом:

#### **1) по видам кредита:**

- *фирменный* (коммерческий кредит) – кредит, предоставляемый контрагентами. Существует несколько разновидностей фирменного кредита: *кредит поставщика* в одной из двух форм (первый – товарный кредит, предоставляемый в виде отсрочки платежа за поставленные товары; второй – финансовый кредит, т.е. ссуда (денежный займ), предоставляемая экспортером (или банком по просьбе экспортера) импортеру на предстоящую закупку товара); *кредит покупателя* – авансирование экспортера



импортером (покупательский аванс), который при подписании контракта осуществляется импортером в пользу иностранного поставщика обычно в размере 10-15% стоимости заказа;

- *банковский* кредит, предусматривающий выдачу экспортерам и импортерам (заемщикам) денежных ссуд за счет средств самого банка. Банковские кредиты экспорта и импорта выступают в форме ссуд под залог товаров, товарных документов, векселей, а также учета тратт. Иногда банки предоставляют крупным фирмам-экспортерам *бланковый кредит*, т.е. без формального обеспечения;

2) *по срокам кредитования* (долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное);

3) *по условиям реализации* (финансовые (наличные) – зачисляемые на счет должника в его распоряжение; акцептные – в форме акцепта тратты импортером или банком);

4) *по способам обеспечения* (обеспеченные, необеспеченные, *бланковые*). Обеспечением обычно служат товары, товарораспределительные и другие коммерческие документы, ценные бумаги, векселя, недвижимость и другие ценности. *Бланковый кредит* выдается под обязательство должника погасить его в определенный срок (соло-вексель).

При предоставлении коммерческого кредита в контракте устанавливаются вид, срок, цена, валюта получения и валюта погашения, способ погашения основного долга, условия начисления и выплаты процентов, гарантии, график поставки товара и график погашения основного долга и процентов.

Важной характеристикой предоставляемого кредита является величина процента. В мировой практике используют следующую формулу расчета величины процентов, начисленных за коммерческий кредит:

$$I = \frac{L \cdot I_r \cdot N}{360/365 \cdot 100\%}, \quad (4.1)$$

где  $I$  – стоимостная величина начисленных процентов;  $L$  – величина основного долга;  $I_r$  – годовая процентная ставка по кредиту;  $N$  – количество дней пользования кредитом.

Существует несколько способов калькуляции начисленных процентов (линейный и штабельный), а также способов начисления и выплаты процентов (прогрессивный, регрессивный и пропорциональный). При выборе способа начисления процентов целесообразно принимать во внимание возможные колебания курсов валюты цены и валюты платежа, что в конечном итоге отразится на прибыли или потерях в момент совершения конечного платежа.

В настоящее время наиболее широкое распространение получили следующие виды международных кредитов:



- *ролловерный (roll-over credit)* – средне- или долгосрочный кредит, предоставляемый по плавающей ставке, фиксируемой через равные промежутки времени (3-6 месяцев);

- *вексельный кредит*, предусматривающий, что экспортер, заключив соглашение о продаже товара, выставляет переводной вексель (тратту) на импортера, который, получив коммерческие документы, акцептирует его, т.е. дает согласие на оплату в указанные на нем сроки;

- *акцептно-рамбурсный кредит*, основанный на сочетании акцепта векселей экспортера банком третьей страны в переводе (рамбурсировании) суммы векселя импортером банку-акцептанту. Условия этого вида кредита (лимит, сроки, процентная ставка, порядок оформления, использования и погашения) определяются на основе предварительной межбанковской договоренности. Обеспеченность кредита обуславливается реализацией товара.

Средства финансового рынка и рынка ссудных капиталов в мировой практике могут предоставляться по плавающей и фиксированной ставкам. Уровень этих ставок формируется исходя из уровня базовых ставок по кредитам в мировых финансовых центрах (LIBOR, PIBOR, EURIBOR, Prime Rate).

Наиболее распространенной является ставка LIBOR (London Interbank Offered Rate – лондонская межбанковская ставка предложения) – средняя процентная ставка, по которой лондонские банки предоставляют ссуды (кредиты) первоклассным заемщикам на международном рынке ссудных капиталов (рынке евровалют). Данная ставка является дифференцированной по видам и срокам (overnight, 1, 2, 3...12 месяцев). Официальной фиксации LIBOR не существует. Каждый крупный лондонский банк устанавливает и изменяет свою ставку предложения (кредита) в зависимости от складывающейся конъюнктуры на валютном рынке. На основании данных крупнейших финансовых учреждений о стоимости кредита на 11 часов по лондонскому времени несколько информационных агентств ежедневно рассчитывают среднюю ставку LIBOR. Таким образом, плавающая ставка по кредитам коммерческих банков обычно формируется как (LIBOR+ D% b.p.).

## **2. Нетрадиционные методы финансирования внешнеэкономической деятельности**

Особой формой кредитных отношений является лизинг – предоставление лизинговыми компаниями оборудования в аренду организациям на срок от 3 до 15 лет и более без перехода права собственности.

Лизинг включает организацию и кредитование транспортировки, монтаж, техническое обслуживание и страхование объектов лизинга, обеспечение запасными частями, консультационные, организационные и информационные услуги.

Все лизинговые операции можно классифицировать следующим образом:

1) прямой лизинг (изготовитель или владелец имущества сам выступает лизингодателем) и косвенный лизинг (сдача имущества в аренду производится через третье лицо);

2) срочный лизинг (осуществляется одноразовая аренда), возобновляемый или ролloverный лизинг (договор лизинга возобновляется по истечении первого срока договора);

3) операционный лизинг (предприятие заключает лизинговый контракт, не имея намерений приобрести объект в собственность);

4) финансовый лизинг (фирма сочетает аренду с последующим выкупом объекта по остаточной стоимости);

5) договор чистого лизинга (дополнительные расходы по обслуживанию арендуемого имущества берет на себя лизингополучатель);

6) договор полного лизинга (арендодатель берет на себя техническое обслуживание и другие расходы, связанные с использованием имущества лизинга).

В рамках другой классификации различают такие виды лизинговых сделок:

1) стандартный лизинг, при котором изготовитель оборудования продает его лизинговой компании, сдающей это оборудование в аренду потребителю;

2) возвратный лизинг (лиз-бэк), при котором собственник оборудования продает лизинговой компании оборудование, а затем берет его в аренду. Используется в тех случаях, когда фирма испытывает острую нужду в средствах;

3) «мокрый лизинг», который предусматривает дополнительные услуги лизингодателя лизингополучателю, заключающиеся в содержании оборудования, ремонте, страховании, управлении производством или поставках горючего. Используется в отношении высокоточного новейшего оборудования (самолеты, компьютеры и т.п.);

4) «чистый лизинг», при котором основные обязанности, связанные с эксплуатацией оборудования, ложатся на лизингополучателя (уплата налогов и сборов, страхование и пр.);

5) лизинг на остаточную стоимость оборудования, применяющийся в отношении бывшего в употреблении оборудования (в течение 1-4 лет).

6) лизинг с полным обслуживанием, аналогичный «мокрому лизингу», но предусматривающий ряд дополнительных услуг (поставки сырья, предоставление квалифицированного персонала и т.д.);

7) лизинг поставщику, при котором поставщик оборудования выступает в двух ролях одновременно – продавца и основного арендатора, не являющегося пользователем оборудования. Основной арендатор обязан подыскать арендаторов и сдать им оборудование в субаренду;

8) возобновляемый лизинг, предполагающий замену ранее сданного в аренду оборудования;

9) вендор-лизинг, при котором в роли лизинговой компании выступает ассоциация фирм-изготовителей совместно с лизинговой компанией или банком.

Формой международного кредита являются также факторинговые операции – покупка специализированной финансовой компанией денежных требований экспортера к импортеру и их инкассация.

*Факторинг (factoring)* – постоянные юридические отношения между финансовым институтом (банком) и клиентом, продающим товары или оказывающим услуги, при которых банк покупает с регрессом или без регресса дебиторские задолженности, возникающие в процессе продажи товаров (оказания услуг). При этом банк контролирует все этапы торговой сделки, начиная с отгрузки товара и заканчивая получением средств по реализованной товарной поставке.

При покупке требований факторинговая компания применяет обычно открытую цессию, т.е. извещает покупателя об уступке требований экспортеров, и реже – скрытую цессию, когда покупателю о ней не сообщается. Процент за факторинговый кредит обычно на 2-4% превышает официальную учетную ставку, обеспечивая высокие прибыли факторинговым компаниям.

Обслуживая своих клиентов-экспортеров, факторинговые компании часто действуют совместно с иностранными факторинговыми компаниями, функционирующими в странах импорта. Для целей вышеуказанного взаимодействия факторинговые компании из разных стран заключают межфакторные соглашения или вступают в международные факторинговые ассоциации и группы. В настоящее время существуют три крупнейшие международные факторинговые группы: Heller International Group, International Factors Group S.C., Factors Chain International. Одна из этих групп – International Factors Group S.C. (IFG), – охватывающая 27% мирового рынка факторинговых услуг, в настоящее время объединяет 60 факторинговых компаний из 35 стран мира.

Финансирование экспортера в рамках факторинговой сделки сразу после отгрузки товара в размере 85-90% суммы поставки позволяет экспортерам предоставлять своим покупателям значительные рассрочки платежа, не заботясь о собственной ликвидности, что, несомненно, приводит к росту спроса на продукцию таких поставщиков и росту продаж.

Преимущества факторинга для экспортеров:

- помогает расширить продажи за счет использования условий и сроков оплаты, в т.ч. использования отсрочки платежа;
- осуществляет полное страхование риска неплатежа;
- ускоряет процедуру получения платежа по сравнению с аккредитивной формой расчетов;

- увеличивает оборотные средства, т.к. финансирование по факторингу не требует залога и растет с ростом продаж;
- способствует улучшению кредит-менеджмента;
- позволяет торговать на условиях «открытого счета» и отходить от использования аккредитивной формы расчетов.

Участие банков в международных факторинговых группах на правах полноправных членов позволяет субъектам ВЭД страховать внешнеторговые риски без использования более дорогостоящих финансовых инструментов, таких, как документарный аккредитив или банковская гарантия.

Следующим перспективным направлением в области финансирования торговли являются форфейтинговые операции. Форфейтинг (forfaiting) строится на полной переуступке прав на получение выручки от покупателя товара в пользу банка, всегда без права регресса на клиента. Отличительные признаки форфейтинговой операции – это:

- наличие прямого обязательства банка-должника в форме ранее авалированного им простого или переводного векселя, а также банковской гарантии;
- сумма сделки не менее 500 тыс. дол. США;
- рассрочка платежа от 90 дней до 2-5 лет – в зависимости от оценки платежеспособности страны (в некоторых случаях до 9 лет);
- возможность продажи долговых обязательств на вторичном рынке, т.е. банк, купивший вексель у поставщика товара, может переуступить данный вексель другому банку и т.д.;
- векселя выписываются, как правило, с полугодовыми сроками погашения, при этом возможна переуступка каждого из векселей;
- сделка не предполагает возможности регресса на последнего продавца, т.е. векселедержатель может обратиться за оплатой только к векселедателю или авалисту (гарантору).

Таким образом, факторинговые, форфейтинговые и другие операции по финансированию торговли – достаточно гибкие финансовые инструменты, которые могут учитывать любые особенности торгового контракта, а также включать возможные пожелания клиентов.

Классификация рисков во внешнеэкономической деятельности. Управление валютным риском. Управление процентным риском.

## 1. Классификация рисков во внешнеэкономической деятельности

Участие в международном бизнесе обязывает субъектов хозяйствования учитывать множество факторов и показателей. Это необходимо для оценки потенциальных рисков, которые могут возникнуть в ходе такого сотрудничества.

Участники внешнеэкономической деятельности подвергаются следующим основным группам рисков:

1. *Страновой риск* – политические и экономические события (война, революция, национализация, эмбарго, изменения во внешнеэкономическом законодательстве, политика протекционизма, моратории, риск неперевода денежных средств и т.д.), которые могут привести к потерям в ходе реализации внешнеторговой сделки. Данный вид риска находится за пределами влияния делового партнера (контрагента), поэтому может быть учтен, но не устранен. Минимизации политических и экономических рисков может способствовать использование аккредитивов, подтвержденных банками стабильных стран, форфейтинговых сделок, экспортного страхования, гарантий, изучение рейтингов стран, учет существующих валютных ограничений и правил валютного контроля при заключении сделок.

2. *Банковский риск* – риск, связанный с потерями, которые могут возникнуть из-за недостаточной финансовой надежности, неправильной организации и руководства банков, обслуживающих сделку. Банковский риск находится в тесной связи со страновым риском, и требует оценки через призму политической и экономической стабильности в стране, поскольку профиль и надежность банка могут быть оценены выше, чем риск его страны.

3. *Валютный риск* – вероятность потерь или недополучения прибыли по сравнению с планируемыми величинами, связанные с колебаниями валютного курса. Риск подразделяется на два подвида: транзакционный и конкурентный риск. *Транзакционный риск* (контрактный риск) – вероятность убытков, связанная с изменением валютного курса по уже заключенному контракту (внешнеторговый контракт, кредитный договор), по

которому платеж должен наступить через определенный момент времени в будущем. *Конкурентный риск* – риск изменения характеристик денежных (валютных) потоков как результат финансовой деятельности компании. Следствием валютного риска является *риск процентный*, поскольку изменение курса валют, их покупательной способности приводит к изменению стоимости активов в этих валютах.

4. *Риск контрагента* – это категория, имеющая отношение к невыполнению одной из сторон своих обязательств по контракту (риск неплатежа, риск невыполнения контракта). В качестве эффективных мер по страхованию риска контрагента применяют: а) выставление платежных, авансовых гарантий, б) корректный выбор условий и форм расчетов, в) включение в контракт условий, оговаривающих финансовую ответственность на нарушение условий контракта.

Выбор наиболее эффективных мер минимизации рисков в каждом конкретном случае зависит от опыта работы предприятия в каждой стране.

## 2. Управление валютным риском

В связи с тем, что курсы абсолютно всех валют подвержены периодическим колебаниям вследствие объективных и субъективных причин, практика международных экономических отношений выработала подходы к выбору стратегии защиты от валютных рисков. Сущность этих подходов состоит в:

- оценке валютного риска, его систематизации;
- определении позиции компании в отношении страхования валютных рисков (политика непокрытия валютных рисков, избирательное или автоматическое покрытие валютных рисков);
- выборе конкретных способов и методов страхования риска.

Валютный риск по сделке возникает, как только компания определила и зафиксировала стоимость своих товаров и услуг, предназначенных для экспорта, т.е. определила (спрогнозировала) свою валютную позицию – соотношение требований и обязательств хозяйствующего субъекта в определенной валюте. При подсчете валютной позиции (по отношению к валюте-ориенту и на определенный период) компания должна учитывать активы и пассивы в валюте, инвалютные счета клиентов и поставщиков, а также полученные и отправленные заказы в валюте, еще не отраженные в бухгалтерском учете.

Валютная позиция может быть как открытой, так и закрытой. При совпадении требований и обязательств в данной валюте валютная позиция является закрытой, в противном случае говорят об открытой валютной позиции. Открытая валютная позиция подразделяется на длинную и короткую позиции (рис. 4.6).

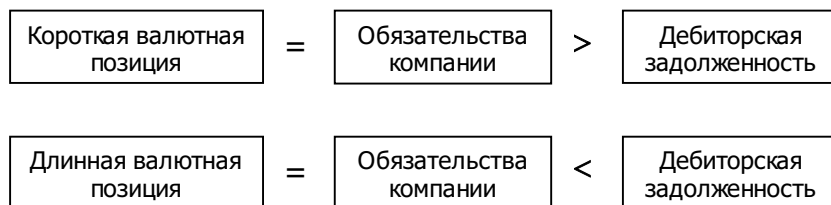


Рис. 4.6. Характеристика валютных позиций

Хозяйствующий субъект, имеющий в этом случае открытую валютную позицию, подвержен валютному риску. Менеджер должен оценить размеры открытой валютной позиции, величину валютного риска и приемлемые способы покрытия данного риска, в основе которых должен лежать следующий главный принцип: короткая позиция в какой-либо валюте может быть компенсирована длинной валютной позицией, если объем, срок действия и валюта этих требований совпадают.

Риск по консолидированной валютной позиции – это риск бухгалтерской позиции, зависящий от выбранных методов консолидации. Данный вид риска имеет отношение не к результату конкретной внешнеторговой сделки в части валютных и расчетных операций, а к результату финансовой деятельности компании вообще (свидетельствует об эффективности управления международными денежными потоками) и является предметом изучения курса «Финансовый менеджмент».

Валютный экономический риск объединяет контрактный и конкурентный риски и связан с отклонением в движении денежной наличности, вызванным колебаниями валютных курсов. Изменение в движении реальных денежных потоков может отразиться на объемах продаж, величине издержек, прибыли субъекта внешнеэкономической деятельности. В любом случае последствия изменений валютного курса зависят от сектора деятельности компании, вида товара, эластичности цены в зависимости от спроса.

Непредвиденные изменения валютного курса могут носить краткосрочный, среднесрочный и длительный характер. В зависимости от этого субъект внешнеэкономической деятельности выстраивает стратегию управления валютными рисками:

- при *краткосрочных курсовых колебаниях* как прибыль, так и потери зависят в основном от валюты цены, предусмотренной контрактом. Нивелирования последствий курсовых колебаний можно достичь применением классических внутренних (контрактных) методов и инструментария срочного рынка;

- если изменение валютного курса носит *среднесрочный характер*, компания должна пересмотреть ценовую политику, учитывая экономические условия и инфляцию, с тем чтобы обеспечить свою конкурентоспособность;



- *долгосрочный характер* курсовых колебаний может привести к переориентации компанией своих зарубежных капиталовложений, изменению направлений товарооборота экспорта и импорта.

Оценка валютного экономического риска должна быть тесно связана с анализом экономической деятельности фирмы, изучением рыночной конъюнктуры, разработкой финансовой и коммерческой стратегий.

Существует три подхода к решению проблемы валютного риска:

- *непокрытие валютных рисков*. Оправдывает себя в условиях стабильной валютной обстановки, требует прогнозирования будущей ситуации;

- *100-процентное покрытие валютных рисков*. Обеспечивает покрытие всех валютных позиций компании, однако может не позволить субъекту ВЭД воспользоваться благоприятным изменением валютного курса. Доводы «против»: 1) хеджирование рисков не увеличивает рыночной стоимости компании, а наоборот, вовлекает ресурсы в процесс страхования, что приводит к снижению этого показателя; 2) затраты на хеджирование в завуалированной форме включаются в себестоимость продукции фирмы. Доводы «за»: 1) снижение валютного риска приводит к предсказуемости будущих денежных потоков; 2) рынок в силу структурного и институционального несовершенства чаще находится в состоянии разбалансированности, нежели в равновесии;

- *избирательное покрытие валютных рисков*. Наиболее оптимальная стратегия предприятия. Предполагает обоснование необходимости хеджирования в конкретных ситуациях.

Различают несколько способов страхования рисков.

Внутренние способы – способы, которые компания может реализовать самостоятельно для снижения валютного риска. Наиболее простым и доступным методом страхования валютных рисков являются валютные оговорки (защитные предостережения).

*Валютная оговорка* – условие в международном торговом или кредитном соглашении, оговаривающее возможность пересмотра суммы платежа пропорционально изменению курса валюты с целью страхования сторон от риска изменения валютного курса.

Своеобразным методом страхования валютного риска является выбор валюты цены, которая может и не совпадать с валютой платежа. Для экспортера выгодной будет фиксация цены в «сильной» валюте, имеющей тенденцию к росту в течение срока действия контракта.

Введение в контракт валютных оговорок предполагает обсуждение следующих элементов:

- начала их действия, которое зависит от установленной в контракте границы колебаний курса;

- даты определения условной стоимости валютной корзины на момент платежа;

- ограничения действия валютной оговорки при изменении курса валюты платежа по отношению к курсу валюты оговорки путем обозначения



нижней и верхней границ действия предостережения (обычно в процентах к сумме платежа).

**Таблица 4.1. Классификация валютных оговорок**

Критерии классификации	Вид валютных оговорок
По направлению действия	Односторонние
	Двусторонние
По способу действия	Прямые
	Косвенные
По количеству используемых валют	Одновалютные
	Мультивалютные (со стандартной или нестандартной корзиной валют)

Страхование валютного риска посредством включения валютных оговорок применяется в международной практике все реже, что обусловлено широким спектром возможностей инструментов срочного рынка.

Использование инструментов срочного рынка позволяет хеджировать валютную стоимость контракта. При этом затраты на приобретение данных инструментов оцениваются как плановые убытки, связанные с устранением риска по контракту, которые могут учитываться в контрактной цене. Для целей страхования используются форвардные контракты, валютные опционы, валютные фьючерсы, межбанковские операции своп.

Распространенными в мировой практике хеджирования рисков являются форвардные контракты – соглашения, заключаемые между банком и субъектом ВЭД о продаже или покупке определенной суммы валюты по зафиксированному в контракте курсу на определенную дату в будущем. Сторонами форвардного соглашения обычно выступают банки и промышленно-торговые корпорации. Форвардные валютные сделки осуществляются вне биржи и являются нестандартизованными контрактами. В рамках этой сделки, обязательной к исполнению, банки принимают на себя риски экспортера (импортера), что делает этот инструмент достаточно дорогим в обслуживании.

Важное место среди вышеупомянутых инструментов занимает валютный опцион – соглашение (контракт) о предоставлении права покупателю опциона покупать или продавать по определенному курсу валюту на протяжении определенного времени (или на определенную дату в будущем) за вознаграждение, которое уплачивается продавцу опционного контракта.

Валютные опционы применяются, если покупатель опциона стремится застраховаться от потерь, связанных с изменением курса валюты в определенном направлении, что обуславливает разновидность опционов call, put.

Особенностью опциона как страхового соглашения является риск продавца опциона, который возникает вследствие переноса на него валютного риска экспортера или инвестора. Поэтому продавцы опционных контрактов

выстраивают стратегии, позволяющие минимизировать собственные риски (длинная или короткая опционная позиция, спреды, стренглы, стредлы).

В Украине существуют серьезные ограничения, препятствующие реализации потенциала инструментария срочных рынков, успешному функционированию рынков производных финансовых инструментов. Это обусловлено наличием неофициальных («черных») рынков для кредитов и иностранной валюты, а также ограничением конвертации национальной валюты.

Развитие рынка срочных инструментов обуславливается рядом факторов. Важнейшие среди них:

- уровень развития первичного (спотового) рынка;
- законодательная база, которая регулирует форму производных финансовых инструментов, структуру рынка и правила его функционирования;
- рыночная инфраструктура.

В настоящее время основным регулирующим документом в сфере рынка производных финансовых инструментов является разработанное соответственно Закону Украины «О налогообложении прибыли предприятий» Положение «О требованиях к стандартной (типичной) форме деривативов», введенное в действие Постановлением Кабинета Министров Украины №632 от 19.04.1999 г. В нем установлены стандартные (типичные) формы деривативов: форвардный контракт, фьючерсный контракт, опцион.

Основные требования Положения конкретизированы нормативными документами Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку Украины. Требования к стандартным реквизитам касаются как деривативов, заключенных на организованном (биржевом) рынке, так и срочных инструментов, которые находятся во внебиржевом обращении.

Украина относится к государствам, рынки которых лишь развиваются и незначительно интегрированы в мировую экономику, что не позволяет им пользоваться преимуществами глобальной инфраструктуры. Украина вынуждена ориентироваться в основном на кредиты международных финансовых учреждений (МВФ, ЕБРР, МБ), а также частных финансовых структур, которые, учитывая повышенные риски, вынуждены завышать и стоимость ссуд.

Таким образом, возможности отечественных предприятий в управлении валютными рисками ограничиваются использованием контрактных методов страхования.

### **3. Управление процентным риском**

Значительные колебания процентных ставок на различных рынках могут приводить к ощутимым убыткам предприятий, заключивших контракт на займы в иностранной валюте. Управление рисками процентных ставок в мировой практике начало развиваться всего несколько лет назад, одновременно с созданием новых финансовых инструментов, таких, как фьючерсные контракты по процентным ставкам (FRA), срочные

сделки по процентным ставкам (*forward/forward*), сделки *caps*, *floors*, опционы по процентным ставкам, процентные свопы.

Эти финансовые инструменты позволяют:

- фиксировать процентную ставку по кредитам для определенной даты в будущем (*future rate agreement, forward/forward...*);
- фиксировать максимальную процентную ставку для займа (*cap*) или минимальную для вложения (*floor*);
- обозначить период, в течение которого компания может или не может осуществлять займы или вложения по определенной ставке (*опцион*);
- обменивать фиксированные процентные ставки на плавающие ставки и наоборот (*swaps*).


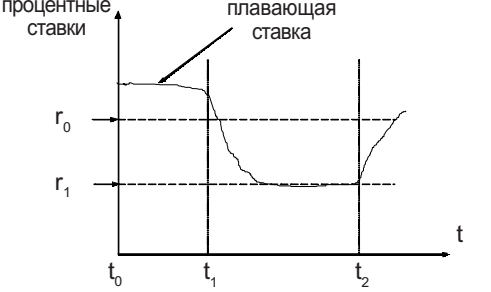
За последние 15-20 лет самое бурное развитие на финансовых рынках претерпевали рынки свопов.

Операция своп по процентным ставкам – это контракт на обмен долговыми обязательствами, выплаты по которым осуществляются и рассчитываются на различной основе процентных ставок (плавающей или фиксированной) относительно определенной суммы. Данный инструмент позволяет обменивать долг с фиксированной процентной ставкой на долг с плавающей процентной ставкой.

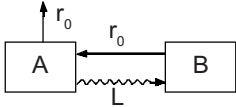
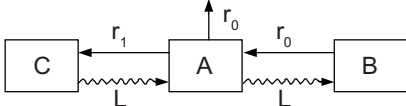
Как форвардные, фьючерсные и опционные контракты, свопы относятся к производным финансовым инструментам, но, по сути, они больше являются финансовыми технологиями, нежели просто финансовыми инструментами, подразумевающая активное управление этим процессом.

Схемы расчета операций своп довольно громоздки. В упрощенном виде использование этого инструмента для снижения стоимости обслуживания долга выглядит следующим образом (табл. 4.2).

**Таблица 4.2. Использование операций своп снижения стоимости обслуживания долга**

	<p>В момент <math>t_0</math> компания А имеет кредит на сумму <math>Q</math>, обслуживаемый по фиксированной ставке <math>r_0</math>.</p>
	<p>Наметившаяся с момента времени <math>t</math> тенденция к падению рыночных процентных ставок делает выплату процентов по фиксированной ставке сравнительно более дорогой, чем могла бы компания осуществлять при текущем займе по плавающей ставке.</p>

## Продолжение таблицы 4.2

	<p>Для уменьшения стоимости обслуживания долга компания прибегает к использованию свопа. Итог – выплаты компании по обязательствам будут производиться по плавающей ставке <math>L</math>.</p>
	<p>При возникновении обратной тенденции – роста рыночных процентных ставок – компания А делает обратный своп, т.е. осуществляет обмен обязательствам с плавающей ставкой <math>L</math> на обязательства с фиксированной ставкой <math>r_1</math>, рассчитанной относительно текущей кривой доходности <math>L</math>. Таким образом, по результатам двух свопов на момент <math>t_2</math> компания имеет обязательства с фиксированной ставкой <math>r_1</math>.</p>

## Список использованных источников

## Нормативно-законодательные акты

1. Декрет КМУ «О системе валютного регулирования и валютного контроля» от 19.02.93 г. №15-93.
2. Единообразный вексельный закон, Женевская конвенция 1930 г.
3. Единообразный закон о чеках, Женевская конвенция 1931 г.
4. Закон Украины «О порядке осуществления расчетов в иностранной валюте» от 23.09.94 г. №185/94-ВР.
5. Положение о форме внешнеэкономических договоров (контрактов), утвержденное приказом Министерства экономики Украины от 06.09.2001 г. №201.
6. Постановление Правления Национального банка Украины «О порядке открытия и использования счетов в национальной и иностранной валюте» от 18.12.98 г. №527 с изменениями и дополнениями.
7. Унифицированные правила и обычаи для документарных аккредитивов, (№500/1983, МТП).
8. Унифицированные правила по инкассо (публикация МТП №322).

## Учебная литература

1. Бункин М.К., Семенов А.М. Основы валютных отношений: Учебн. пособие. – М.: Юрайт, 1998. – 176 с.
2. Лапуста М.Г. и др. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА, 1998. – 224 с.
3. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения: Учебник / Под ред. Л.Н. Красавиной. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 608 с.
4. Международные расчеты по коммерческим операциям: (В 3 ч.) / Под ред. А.П. Носко. – М.: АО «Консалтбанкир», 1994. – 120 с.

5. Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова и др. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 624 с.
6. Перар Ж. Управление международными денежными потоками. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 208 с.
7. Расчеты по документарным внешнеторговым сделкам. Аккредитивы. Документарное инкассо. Банковские гарантии: Практ. пособие. – М.: Банкцентр, 1995. – 112 с.
8. Слепов В.А., Гордиенко В.Л. Международные торговые расчеты: Учеб. пособие. – М.: ФБК-пресс, 1998. – 168 с.
9. Смирнов А.Л. Международный кредит: основные виды и условия. – М.: АО «Консалтбанкир», 1993. – 80 с.
10. Сурен Лизелотт. Валютные операции. Основы теории и практики: Пер. с нем. – М.: Дело, 1998. – 176 с.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Перспективы работы украинских банков на международных валютных рынках.
2. Система государственного регулирования международных расчетов в Украине.
3. Политика НБУ на межбанковском валютном рынке с учетом экспортной ориентации экономики Украины.
4. Организация работы межбанковского валютного рынка Украины. Основные показатели деятельности.
5. Сравнительный анализ женеvской и англо-американской систем вексельного права (женеvский Единообразный вексельный закон 1930 г., английский закон о переводных векселях 1882 г., Единообразный торговый кодекс США 1962 г.)
6. Вексельное законодательство Украины.
7. Особенности лизинговой деятельности в Украине. Причины, сдерживающие развитие лизинга в Украине.
8. Становление и развитие рынка факторинговых услуг в Украине. Перспективы применения факторинга в финансировании внешнеэкономической деятельности.
9. Практика государственного страхования экспорта в Украине и за рубежом как форма финансирования внешней торговли.
10. Альтернативные возможности международного финансирования для отечественных предприятий.
11. Оценка странового риска Украины с позиции зарубежного партнера.
12. Долларизация экономики Украины и проблема регулирования валютного курса.
13. Новые формы финансовых инструментов для страхования валютных и процентных рисков.
14. Мировой рынок производных финансовых инструментов.
15. Становление и развитие системы валютного контроля в Украине.
16. Современные долговые инструменты мирового финансового рынка.
17. Организация работы валютной биржи. Основные участники и организаторы.

**Список рекомендуемых источников****Нормативно-законодательные акты**

1. Закон Украины «О банках и банковской деятельности» от 20.09.2001 г. №2740-III.
2. Образец формы по предоставляемым контрактным гарантиям (публикация МТП №406 (1982 г.).
3. Постановление Правления НБУ «Правила осуществления операций на межбанковском валютном рынке Украины» от 18.03.99 г. №127.
4. Постановление Правления НБУ «О введении обязательной продажи поступлений в иностранной валюте в пользу резидентов – юридических лиц» от 04.09.98 г. №349.
5. Унифицированные правила для гарантий, подлежащих оплате по требованию (№458/1992, МТП).
6. Унифицированные правила для контрактных гарантий (публикация №325/1978, МТП).

**Учебная литература**

1. Астахов В.П. Валютные операции. Внешнеэкономическая деятельность и уполномоченные коммерческие банки: бухгалтерский учет, валютный контроль. – М: Ось-89, 1996. – 208 с.
2. Гарантии и аккредитивы в современной банковской практике / Под ред. А.П. Голубовича. – М.: Менатеп-Информ, 1994. – 116 с.
3. Даишев Р.А. Документарные операции банков: аккредитивы и инкассо в расчетах по торговым операциям. – М.: ИНФРА, 1995. – 167 с.
4. Жуков А.И. Услуги коммерческих банков. Зарубежный опыт и практика. – М.:АО «Консалтбанкир», 1995. – 342 с.
5. Жуков Е.Ф. Тростовые и факторинговые операции коммерческих банков. – М.: АО «Консалтбанкир», 1985. – 232 с.
6. Клиринг и межбанковские кредитные операции: основные понятия и финансовые инструменты. – М.: Дело, 1994. – 56 с.
7. Максиме В. Энг, Фрэнсис А. Лис, Лоуренс Дж. Маурер. Мировые финансы: Пер. с англ. – М.: ДеКА, 1998. – 768 с.
8. Наговицин А.Г., Иванов В.В. Валютный курс. Факторы. Динамика. Прогнозирование. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 176 с.
9. Смирнов А.Л. Международный кредит: основные виды и условия. – М.: АО «Консалтбанкир», 1993. – 80 с.
10. Ющенко В.А., Мищенко В.І. Валютне регулювання: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 359 с.

## **КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Тема 1. Теоретические основы корпоративного управления

Тема 2. Принципы корпоративного управления

Тема 3. Главные проблемы корпоративного управления

Тема 4. Система корпоративного управления

Тема 5. Модели корпоративного управления

# Теоретические основы корпоративного управления

История и теоретический фундамент корпоративного управления. Основные понятия корпоративного управления. Значение корпоративного управления. Уровни корпоративного управления. Эволюция структуры корпоративной собственности в Украине.

## 1. История и теоретический фундамент корпоративного управления

Самые первые акции в мире были выпущены Московской английской компанией (Moscovy Company of London) – объединением купцов, которое завязало торговые отношения с Московским государством в 1553 году.

Существенное влияние на развитие корпоративных структур оказали колониальные компании, занимавшиеся торговыми операциями с Ост-Индией. В 1599-1600 гг. была создана Английская Ост-Индская компания, а в 1602 г. Голландская Ост-Индская компания объявила о выпуске акций неограниченного срока действий. Вскоре аналогичные компании появились в Германии и Франции.

На основе европейского опыта несколько корпораций были созданы в Северной Америке. Это были страховая компания в штате Пенсильвания и строительные компании в штатах Массачусетс, Роуд Айланд и Коннектикут (США). Более быстрыми темпами эта организационная форма бизнеса начала развиваться с 1815 г., когда банки стали специализироваться в инвестиционной деятельности.

В 1817 г. была основана Нью-йоркская фондовая биржа, которая стала основным местом продажи ценных бумаг. К тому времени было создано несколько сотен корпораций, действующих в разных отраслях экономики.

Формирование корпораций происходило на фоне существенных разрешительных процедур и ограничений разного характера. Постепенно к середине XIX-го века в США сформировалось законодательство, существенно упрощающее процедуру регистрации корпораций, а к началу XX-го века многие разрешительные барьеры были устранены.

Быстрое развитие финансового рынка в начале XX-го века резко изменило облик американских корпораций. Собственность компаний стала более раздробленной, во многих из них доля крупных акционеров не превышала 10%. К этому времени практически сформировался класс профессиональных менеджеров и произошел переход к управлению корпорациями на профессиональной основе. Менеджеры конкурировали друг с другом за право



управлять корпорациями не на основе величины их вклада в капитал корпорации, а на основе опыта, знаний и способностей. Уже тогда окончательно сформировался один из основополагающих принципов корпоративного управления – принцип *разделения права собственности и контроля*, согласно которому акционеры являются собственниками капитала корпорации, но право контроля и управления этим капиталом принадлежит менеджерам. Менеджер является при этом наемным агентом и подотчетен акционерам.

Качественный скачок в развитии теории и практики управления компаниями, имеющими большое число собственников, произошел в последние десятилетия XX века.

В эти годы наблюдалось увеличение общего числа акционеров в компаниях. В разных странах этот процесс развивался неодинаковыми темпами и отличался своими масштабами. Однако общая тенденция заключалась в увеличении числа мелких акционеров.

Появилось большое число компаний, имеющих бюджет, превосходящий по своим размерам бюджеты достаточно крупных государств, с числом акционеров в десятки и сотни тысяч. Появились такие крупные акционеры, которые отказывались от непосредственного участия в процессе текущего управления собственностью, совладельцами которой они являлись. Все большую роль в управлении собственностью стали играть наемные менеджеры. Постепенно все более активное влияние на процесс использования собственности оказываются лицами и институтами, не являющимися ее совладельцами, но связанными с ней (персонал компании, органы территориального управления и пр.).

Значительное развитие в последние годы получила не только практика, но и *теория корпоративного управления*. В начале 1930-х годов А. Бирль и Г. Минс, проанализировав представительные данные, пришли к следующим выводам: 200 крупнейших корпораций (за исключением занимающихся банковской деятельностью) контролируют примерно половину совокупной собственности в США; 58% этой собственности принадлежит 88 из этих 200 компаний, и практически все они контролируются менеджерами, а не собственниками. При этом интерес контроля над корпорацией радикально отличается от интереса владения собственностью корпорации. Принципу *разделения прав собственности и контроля* сопутствует проблема несоответствия интересов собственников и нанятых ими менеджеров, которая в экономической литературе известна как *агентская проблема*.

В 1937 г. Р. Коуз разработал *контрактную теорию фирмы*, направленную на решение агентской проблемы: между акционерами как поставщиками капитала и менеджерами как управляющими этим капиталом должен быть заключен контракт, оговаривающий наиболее полно все права и условия взаимоотношения сторон. Проблема заключается в том, что предусмотреть в контракте все ситуации, которые могут возникнуть в процессе ведения бизнеса, невозможно. Следовательно, всегда будут

возникать ситуации, когда менеджеры будут принимать решение по своему усмотрению. Поэтому договаривающиеся стороны действуют в соответствии с принципом *остаточного контроля*, т.е. менеджеры имеют право принимать решение по своему усмотрению в тех условиях, которые не оговорены контрактом. Принимая принцип *остаточного контроля*, акционеры фактически соглашаются с тем, что они могут нести дополнительные издержки в силу несовпадения интересов.

В 1970-х годах эти вопросы рассмотрели М. Дженсен и В. Маклинг, сформулировав *теорию агентских издержек*.

**Агентские издержки** – это та величина потерь для инвесторов, которая связана с разделением прав собственности и контроля.

Еще в 1942 г. П. Дракер сформулировал суть данной проблемы: власть менеджеров не имеет в своей основе какого-либо фундаментального принципа, равного *принципу права собственности*; власть принадлежит менеджерам не потому, что они узурпировали ее, а потому, что акционеры забыли о своих правах и своем долге. Корпоративное управление нацелено на создание таких моделей управления корпорациями, в которых акционеры действительно могли бы реализовать свой долг и права. По М. Дженсену и В. Меклингу модель корпоративного управления должна быть построена таким образом, чтобы минимизировать *агентские издержки*.

## 2. Основные понятия корпоративного управления

В теории корпоративного управления владельцы предприятия называются *принципалами*, менеджеры – *агентами*.

**Агенты** – это те должностные лица предприятия, которые предоставляют управленческие услуги принципалам, получая за это соответствующее вознаграждение. *Агенты* вместе с крупными акционерами составляют группу *инсайдеров*.

Инсайдером может быть любой участник корпоративного управления, который имеет более благоприятные условия доступа к конфиденциальной информации относительно деятельности предприятий. Мелкие акционеры называются *аутсайдерами*.

Внутренние и внешние механизмы управления корпорацией направлены на осуществление контроля принципалов за деятельностью агентов. Внутренним механизмом контроля является *совет директоров*, который избирается акционерами. Совет директоров, в свою очередь, назначает *исполнительный менеджмент* корпорации, который подотчетен в своей деятельности совету директоров.

**Совет директоров** – это посредник между менеджерами и акционерами корпорации, регулирующий их отношения.

Существует несколько внешних механизмов контроля за управлением корпорацией. Государственное регулирование связано с законодательными аспектами функционирования корпораций и процедурой банкротства. Здесь также устанавливаются стандарты деятельности корпораций, такие, как система бухгалтерского учета и принципы аудита.

Рынок корпоративного контроля отражает процесс перемещения прав собственности и контроля над фирмами от одной группы акционеров и менеджеров к другой. Фондовый рынок отражает перемещение лишь прав собственности.

Товарные рынки и условия конкуренции на них оказывают естественное дисциплинирующее воздействие на менеджеров. Существенную роль здесь могут играть отношения корпорации с поставщиками и потребителями.

Это общая картина, в рамках которой формируются различные модели корпоративного управления. Различные авторы определяют границы корпоративного управления принципиально разными способами. Рассмотрим несколько определений корпоративного управления.

Возможно, наиболее простое из них должно в первую очередь отражать процесс взаимоотношений между агентами и принципалами. Согласно этому определению, **корпоративное управление** – это процесс, в соответствии с которым корпорация представляет и обслуживает интересы инвесторов.

**Корпоративное управление и регулирование** – это практика и изучение путей совершенствования взаимоотношений между различными заинтересованными лицами в корпорации. Корпоративное управление сконцентрировано на отношениях между руководством, различными классами акционеров (меньшинство, большинство, контролирующая группа и т.д.) и кредиторами. Основной вопрос – это разработка совершенных механизмов контроля *аутсайдерами* (обычно это кредиторы и мелкие акционеры) *инсайдеров* (руководство и контролирурующие акционеры).

Данное определение наилучшим образом соответствует условиям экономики переходного периода, где отношения между *принципалами* и *агентами* характеризуются конфликтом интересов и нарушением прав *миноритарных акционеров*.

Наиболее широкое определение корпоративного управления, возможно, должно включать в себя *социальную ответственность* принципалов и агентов в отношении общества.

**Корпоративное управление** – это процесс, в соответствии с которым устанавливается баланс между экономическими и социальными целями, между индивидуальными и общественными интересами.

Наиболее четкое определение корпоративного управления было предложено ОБСЕ и Мировым банком. Как один из неотъемлемых элементов принципов корпоративного управления, разработанного данными организациями в 1999 г., **корпоративное управление** (Corporate Governance) –

это система выборных и назначенных органов, осуществляющих управление деятельностью открытых акционерных обществ, которая отражает баланс интересов собственников и направлена на обеспечение максимально возможной прибыли от всех видов деятельности открытого акционерного общества в рамках норм действующего законодательства.

### 3. Значение корпоративного управления

Корпоративное управление вследствие своей огромной важности в экономической жизни уже давно (еще до появления самого термина) стало важным направлением человеческой деятельности.

В последнее время наблюдается беспрецедентный рост интереса общества к проблеме корпоративного управления. В настоящее время круг участников дискуссий не ограничивается только бизнесменами, юристами, финансовыми экспертами и государственными чиновниками. Корпоративное управление стало главной темой, обсуждаемой ежедневно. По вопросам корпоративного управления издаются многочисленные журналы, информационные бюллетени, существуют странички в Интернете, по этим проблемам работают консультанты, читаются специальные курсы в университетах.

Одно из главных объяснений подобного растущего интереса – целый ряд четко определенных случаев неправильного управления компаниями. Другой причиной роста интереса к проблеме корпоративного управления является финансовая неразбериха в развивающихся странах. Однако указанные события не объясняют сами по себе, почему проблема корпоративного управления привлекла такое большое внимание.

Причина подобной ситуации состоит в том, что проблемы, которыми занимается корпоративное управление, тесно связаны с рядом распространенных в настоящее время явлений в развитых странах.

Наиболее важными событиями, заслуживающими внимания, являются:

- возрастание роли частного сектора;
- усиление тенденций к интернационализации экономик;
- новые условия конкуренции.

*Усиление роли частного сектора.*

Компании становятся важным инструментом создания общественного богатства. Все чаще государства используют возможности частных компаний более эффективно управлять накоплениями, оценивать инвестиции и формировать пенсионное обеспечение.

Для того чтобы оправдывать ожидания общества и успешно выполнять значимую экономическую функцию, компании и инвесторы должны сосредоточиться на достижении поставленных целей, быть конкурентоспособными и подотчетными в своей деятельности. В противном случае

страны могут недополучить значительной части материальных благ и столкнуться с растущим недоверием общества к рыночным институтам. Поэтому мероприятия по проведению рыночных реформ в развитых странах сопровождаются обязательством компаний совершенствовать деловую практику.

Рационально построенная система корпоративного управления позволяет избежать потери активов компании, она гарантирует финансовую прозрачность, подотчетность компании и ответственность инвесторов. Это позволяет сохранить в глазах общественности понимание важности рыночных институтов в долгосрочной перспективе.

*Рост международной взаимозависимости.*

В развитых странах большинство инвесторов не ограничиваются инвестициями только в компании, зарегистрированные в стране пребывания. Это позволяет диверсифицировать инвестиционный портфель, создает возможности поступления финансовых ресурсов. Реализация коммерчески выгодных проектов уже не сдерживается недостатком финансовых ресурсов на внутреннем рынке.

Стремление в полной мере использовать выгоды от упомянутых новых возможностей заставляет инвесторов лучше разбираться в культуре деловых отношений других стран и организации корпоративного управления. Международные инвесторы должны принимать действующие в странах-реципиентах правила игры.

В современном глобализирующемся мире способность понимать различные элементы корпоративного управления становится все более важным фактором для компаний и государств, которые стремятся привлечь динамичный международный капитал.

*Новые конкурентные условия.*

Многие преуспевающие компании современности значительно отличаются от сложившихся представлений о традиционной акционерной компании. Эти различия вызваны качественно новыми, неизмеримо более сложными условиями рыночной конкуренции на международных рынках, которые вынуждают руководство компаний все время находиться в поиске и внедрять современные методы и способы управления. Одной из тенденций последнего времени является смещение акцентов в управлении в сторону человеческого фактора и нематериальных активов, таких, как фирменное наименование, патенты, стратегические соглашения и ноу-хау в области организации производства.

#### **4. Уровни корпоративного управления**

Для осуществления управления в корпорации создаются специальные органы. Наиболее развитая система управления существует

в акционерном обществе. Она может состоять из трех и даже из четырех уровней:

- общее собрание акционеров,
- наблюдательный совет,
- правление во главе с генеральным директором,
- руководители структурных подразделений.

Работе органов управления помогает также ревизионная комиссия. Система органов управления представлена на рис. 5.1.

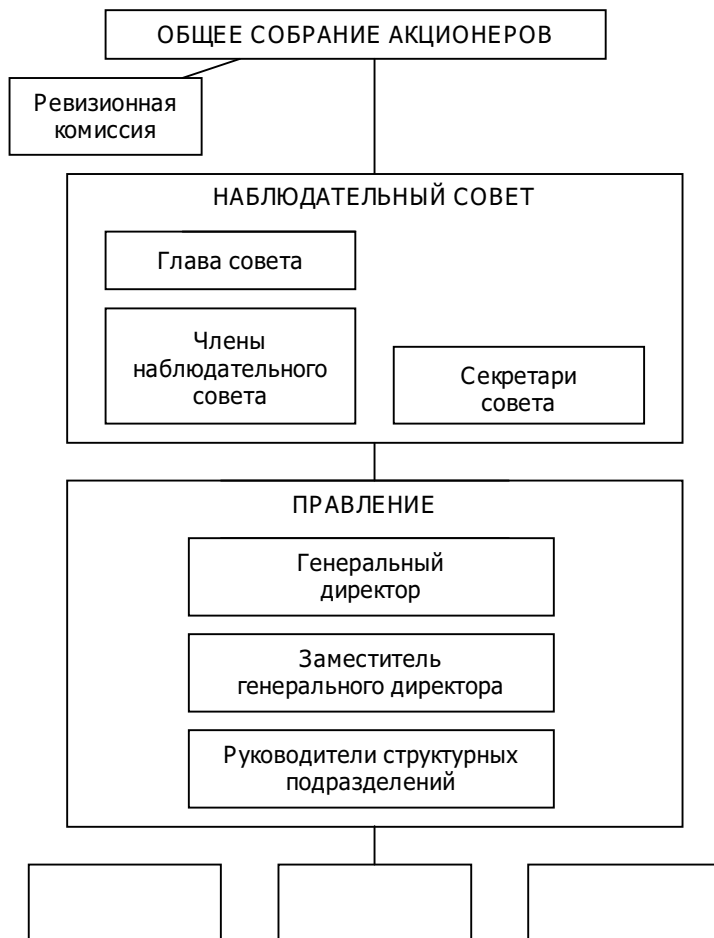


Рис. 5.1. Система органов управления акционерного общества

**Общее собрание акционеров** – высший орган управления.

Различают два вида общего собрания:

- ежегодное (очередное) общее собрание;
- внеочередное общее собрание.

На *годовом общем собрании* акционеров решается вопрос об избрании наблюдательного совета, ревизионной комиссии, об утверждении аудитора, рассматриваются представленные советом директоров годовой отчет и прочие документы.

*Внеочередное общее собрание* проводится по решению наблюдательного совета на основании его собственной инициативы, требований ревизионной комиссии, аудитора общества, а также акционеров, которые владеют не менее чем 10% акций.

В компетенцию общего собрания входят вопросы, которые касаются:

- создания, упорядочения или реорганизации корпорации;
- принятия устава или его утверждения в новой редакции, внесения изменений и дополнений в устав;
- формирования уставного капитала;
- распределения прибыли и определения размера дивидендов;
- принятия решения о прекращении (ликвидации) деятельности корпорации;
- эмиссии ценных бумаг;
- утверждения балансов и годовых отчетов;
- выборов и отзыва наблюдательного совета, правления, в том числе и генерального директора;
- инвестирования средств и имущества в другие корпорации;
- перспектив развития корпорации;
- других вопросов стратегического характера.

Общее собрание решает важные вопросы, но отнюдь не вопросы оперативного управления корпорацией. Последнее возможно, если этого потребует правление, сняв с себя ответственность за решение спорных вопросов. Общее собрание имеет право передать часть своих полномочий, кроме исключительных, наблюдательному совету или правлению.

Кворум, необходимый для проведения собрания, определяется уставом, и обычно он равняется не менее 60% акций, которые являются голосующими.

Как правило, решение принимается большинством представленных на собрании голосов. По наиболее важным вопросам, к числу которых относятся утверждение, изменение, дополнение устава, реорганизация, ликвидация корпорации, определение размера дивидендов, решение принимается 3/4 голосов акционеров, которые участвуют в общем собрании.

В законодательстве для обозначения органа управления акционерного общества, который выполняет основную интеллектуальную работу и осуществляет контрольные функции за исполнительными органами управле-



ния акционерного общества, используется термин «*наблюдательный совет*» (Совет директоров).

Наблюдательный совет не является исполнительным органом, главная его задача состоит в том, чтобы контролировать деятельность правления акционерного общества. Однако согласно уставу АО он может участвовать в принятии некоторых решений общества или в их одобрении.

Наблюдательный совет, как правило, учреждается в акционерном обществе с числом акционеров больше 50. Если общество небольшое (число участников менее 50), то функции наблюдательного совета осуществляет общее собрание.

Основными задачами наблюдательного совета являются разработка политики с целью увеличения прибыльности и конкурентоспособности общества, обеспечение устойчивости его финансового состояния, защита прав акционеров, формирование и контроль исполнительных органов общества. Подробнее данный уровень корпоративного управления рассмотрен ниже.

Компетенция *правления* определяется задачами, которые стоят перед данным органом управления общества. Основные задачи правления:

- организация эффективного управления оперативной деятельностью общества;
- обеспечение выполнения планов и решений общего собрания и наблюдательного совета общества;
- выработка и осуществление текущей хозяйственной политики общества с целью повышения ее прибыльности и конкурентоспособности.

Правление должно решать все вопросы деятельности общества, кроме тех, которые касаются исключительной компетенции общего собрания акционеров и наблюдательного совета.

Органом, который хоть и не принимает непосредственного участия в решении управленческих вопросов, но помогает работе органов управления акционерного общества, является *ревизионная комиссия*.

Ревизионная комиссия корпорации – это орган контрольный. Ревизионная комиссия необходима каждому акционерному обществу для того, чтобы оценить реальное состояние дел в АО и своевременно предпринять соответствующие мероприятия.

Ревизионная комиссия осуществляет внутренний контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества, его органов управления, департаментов, служб, филиалов и представительств.

Члены ревизионной комиссии имеют право знакомиться со всеми необходимыми документами и материалами, включая бухгалтерские, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью общества.

При необходимости комиссия может потребовать личных разъяснений от любого должностного лица. Работники общества должны своевременно обеспечивать ревизионную комиссию всей необходимой информацией.



Ревизионная комиссия проверяет соблюдение акционерным обществом законодательства, корпоративных, нормативных и других актов, которые регулируют ее деятельность, постановку банковского контроля, кредитные, расчетные, валютные и другие операции, проведенные обществом на протяжении отчетного периода (сплошной или выборочной проверкой), состояние кассы и наличие имущества.

Для независимой проверки ревизионная комиссия имеет право привлекать на договорной основе сторонних экспертов и аудиторские фирмы.

Ревизионная комиссия имеет право требовать созыва наблюдательного совета и внеочередного общего собрания акционеров.

## 5. Эволюция структуры корпоративной и институциональной собственности в Украине

Структура собственности украинских компаний складывалась в ходе изменения формы собственности значительного числа предприятий (приватизации). За период массовой приватизации в структуре собственности украинских предприятий произошли довольно значительные изменения лишь в отношении структуры инсайдеров, свидетельством чему является увеличение доли высшего руководства предприятий в структуре их собственности. Но при этом изменения в структуре собственности не имели отчетливой связи с эффективностью корпоративного управления.

Начиная с 1999 г. массовая приватизация трансформировалась в процесс, который все больше напоминал инвестирование. В Украину стали приходить крупные институциональные инвесторы с реальными инвестициями, что оказало влияние на структуру собственности (табл. 5.1).

*Таблица 5.1. Структура собственности в Украине*

Виды собственников	Процентов, по годам		
	1999	2000	2001
Инсайдеры	44	55	57
Аутсайдеры	36	34	35
Государство	20	11	8

Значительно увеличилась доля инсайдеров в структуре собственности (с 44 до 57%). При этом почти не изменилась доля аутсайдеров. Очевидно, что промышленная приватизация привела к переходу собственности из рук государства в руки крупных инвесторов-инсайдеров.

Тенденция развития структуры собственности украинских предприятий, которая характеризуется ее концентрацией, кроме активности институциональных инвесторов, объясняется также и активностью высшего руководства предприятий с целью получения абсолютного корпоративного контроля (рис. 5.2).

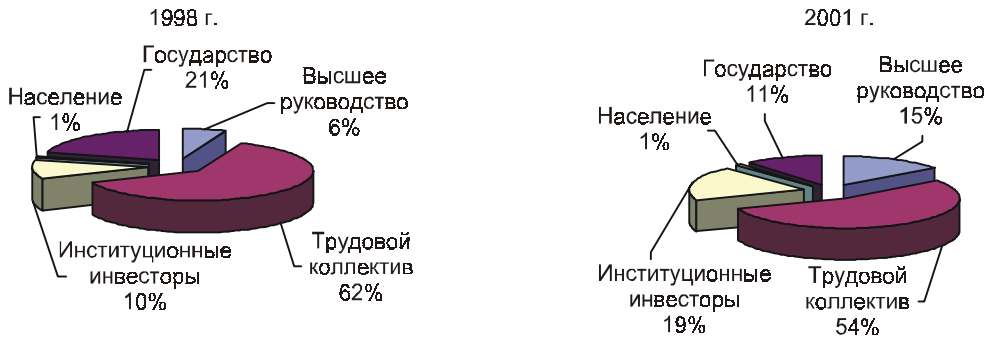


Рис. 5.2. Структура собственников предприятий Украины

Процесс концентрации собственности украинских предприятий поддерживается двумя группами акционеров – высшим руководством предприятий и институциональными инвесторами.

Направление концентрации собственности на украинских предприятиях за период с 1998 по 2001 гг. представлен на рис. 5.3.

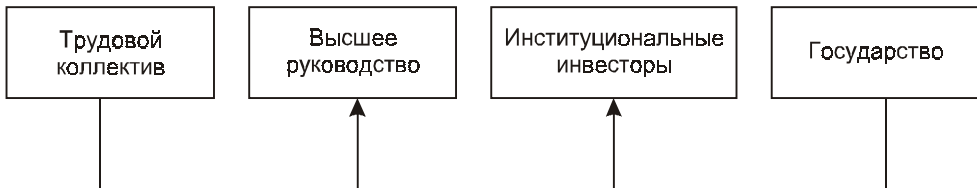


Рис. 5.3. Направление концентрации собственности на украинских предприятиях

Увеличение в структуре собственности доли высшего руководства и институциональных инвесторов сопровождается изменениями в структуре источников финансирования деятельности предприятий. За период с 1998 по 2001 гг. предприятия с концентрированной в руках инсайдеров собственностью рассматривали акции как далеко не самый привлекательный источник финансирования деятельности предприятий. Лишь 6% финансовых ресурсов было привлечено предприятиями с концентрированной формой собственности с помощью дополнительной эмиссии акций. Предприятия с распыленной структурой собственности чаще прибегали к дополнительным выпускам акций в обращение и за указанный период времени с помощью использования акций ими было привлечено 9% финансовых ресурсов.

Процесс концентрации акционерного капитала в Украине сопровождается разделением интересов инсайдеров – высшего руководства и

институциональных инвесторов. Так, среди 270 обследованных предприятий высшее руководство владеет не менее чем 25% акций (блокирующий пакет) на 42 предприятиях, институциональные инвесторы (каждый в отдельности) владеют аналогичным пактом акций на 49 предприятиях.

В такой ситуации жизнеспособной является гипотеза *блокирования агентами участия принципалов*, согласно которой высшее руководство-инсайдеры блокирует участие в управлении предприятием других крупных акционеров. При этом менеджеры предприятий пытаются максимизировать не прибыль предприятия, а размер его активов, используя денежные потоки в течение года на приобретение неликвидных, но надежных активов.

В балансах 82 из 270 исследуемых предприятий отсутствовала прибыль, но почти все они (74) в течение финансового года приобретали движимое или недвижимое имущество. Таким образом, менеджеры предприятий пытались лишить инсайдеров-принципалов доходов в виде дивидендов, игнорируя тем самым их право на получение инвестиционного дохода.

Следовательно, основным мотивом менеджеров предприятий, который побуждает их приобретать акции предприятия, является получение абсолютной свободы в отношении политики заработной платы на предприятии. Менеджеры на предприятиях с высокой концентрацией акционерного капитала в руках агентов могут компенсировать свою пассивность в отношении использования принадлежащих им акций с помощью установления себе высокой заработной платы.

Последнее утверждение противоречит гипотезе Р. Меграна, согласно которой в случае концентрации собственности в руках агентов для последних вопрос заработной платы становится менее актуальным, так как агенты имеют возможность получать доход от владения акциями.

На рынках с высокой асимметрией информации, где агенты-собственники пытаются максимизировать выгоду от владения акциями, но при этом не обладают должным уровнем знаний в отношении максимизации курсового дохода, используют свои акции не как инструмент получения инвестиционного дохода, а как инструмент корпоративного контроля за поведением принципалов. При этом целью максимизации агентами корпоративного контроля является получение ими максимальной свободы в отношении определения себе заработной платы, что и является главным мотивом приобретения агентами активов предприятий.

Доказательством вышеприведенной гипотезы является факт прямой зависимости между концентрацией корпоративной собственности в руках агентов (высшего руководства) и стоимостью акционерного капитала.

В Украине еще не сформировалось достаточное количество агентов, умеющих эффективно работать на рынке ценных бумаг корпораций, поэтому институциональные инвесторы-инсайдеры демонстрируют более впечатляющие показатели на рынке корпоративных ценных бумаг.

Разные группы инсайдеров имеют разный уровень знаний в области инвестирования, разные цели приобретения крупных пакетов акций,

разную информационную эффективность в отношении развития как финансового рынка страны, так и непосредственно предприятия.

Проблема агента-принципала наблюдается в том случае, если в структуре собственности будут соседствовать: агенты и аутсайдеры или агенты – крупные акционеры и принципалы – крупные акционеры. Наиболее оптимальной структурой собственности станет такая, где будут присутствовать либо лишь аутсайдеры, либо принципалы – инсайдеры и аутсайдеры. Несмотря на отсутствие активности со стороны большинства институциональных участников процесса приватизации и реструктуризации собственности предприятий, доля институциональных инвесторов в структуре собственности за период с 1998 по 2001 гг. значительно выросла (рис. 5.4).

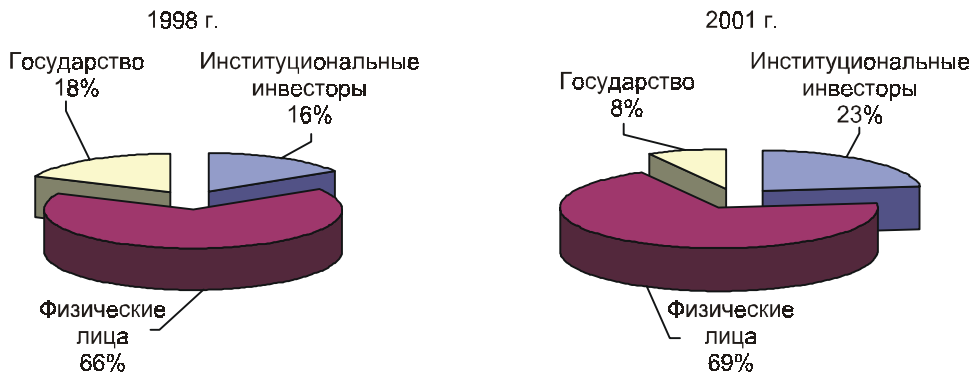


Рис. 5.4. Структура корпоративной собственности в Украине

Определенные изменения претерпела и структура институциональных собственников отечественных предприятий.

Такой значительный рост доли институциональных акционеров в структуре собственности украинских предприятий объясняется активностью промышленно-финансовых групп. По некоторым официальным расчетам они контролируют от 30 до 40% отдельных отраслей промышленности. Наиболее привлекательными для таких групп являются генерация и распределение электроэнергии, поставки газа и топлива, производство металла, горнодобывающая промышленность, отдельные подотрасли машиностроения и сельского хозяйства. Роль промышленно-финансовых групп в корпоративном управлении можно оценить в диапазоне от «очень положительная» до «крайне отрицательная» в зависимости от различных факторов в каждом конкретном случае.

За период с 1998 по 2001 гг. украинские промышленно-финансовые группы продемонстрировали наибольшую активность в отношении приобретения акций отечественных предприятий (рис. 5.5).

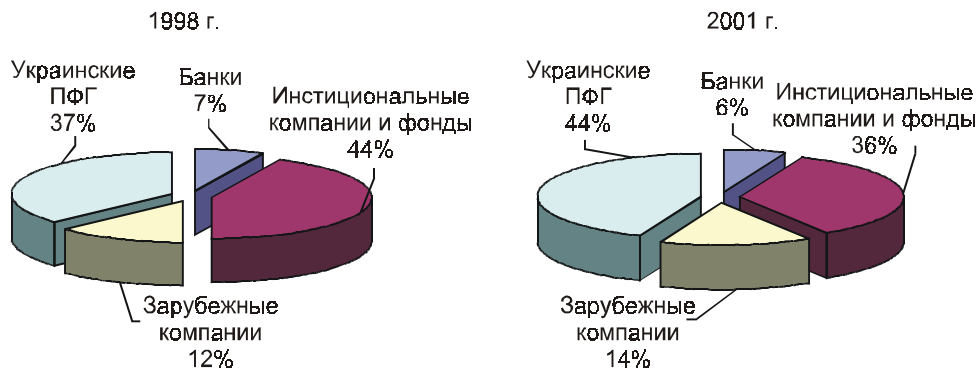


Рис. 5.5. Структура институциональной собственности в Украине

Институциональные инвесторы-инсайдеры, как и агенты-инсайдеры, предпочитают не финансировать деятельность контролируемых предприятий с помощью дополнительных эмиссий акций, чтобы не терять контроль над предприятием. Но в отличие от агентов-инсайдеров для институциональных инвесторов-инсайдеров главным мотивом приобретения контроля над предприятием является получение наличных дивидендов.

В результате предприятия, которые контролируются институциональными инвесторами, намного чаще, нежели предприятия с распыленной структурой собственности, сталкиваются с проблемой недореинвестирования.

В табл. 5.2 приведены данные относительно изменения показателя выплаты дивидендов предприятиями, которые находятся под контролем разных групп институциональных собственников.

**Таблица 5.2. Выплаты дивидендов предприятиями, находящимися под контролем разных групп институциональных собственников**

Институциональные собственники – инсайдеры	Доля выплаты дивидендов основным собственникам по годам, %			
	1998	1999	2000	2001
Банки	25	30	38	36
Инвестиционные компании и фонды	31	34	39	40
Зарубежные компании	29	27	34	32
Украинские промышленно-финансовые группы	36	39	52	59

Появление на предприятии крупного инсайдера – институционального инвестора – не сопровождается, как правило, повышением эффективности корпоративного мониторинга. Это объясняется тем, что после получения корпоративного контроля институциональные собственники назначают своих менеджеров не только на посты стратегического уровня, но даже и тактического.

Основные принципы корпоративного управления. Цели и задачи разработки Принципов корпоративного управления. Принципы корпоративного управления ОЭСР.

### **1. Основные принципы корпоративного управления**

В основе системы управления корпорацией лежит ряд общих принципов. В качестве наиболее важных из них называют следующие.

1. *Принцип централизации управления*, т.е. сосредоточение стратегических и наиболее важных текущих решений в руках высшего руководства.

К преимуществам централизации относятся возможность принятия решений теми менеджерами, которые хорошо осведомлены о работе корпорации в целом, занимают высокие должности и имеют соответствующие знания и опыт; устранение дублирования в работе и связанное с этим снижение общих управленческих затрат; обеспечение единой научно-технической, производственной, сбытовой, кадровой политики и т.п.

Недостатки централизации состоят в том, что решения принимают лица, которые не всегда знают конкретные обстоятельства проблемы, слишком много затрачивается времени на передачу информации, которая к тому же в процессе этой передачи существенно искажается; менеджеры низшего звена управления практически устраняются от принятия тех решений, которые впоследствии должны быть ими же выполнены. Поэтому централизация должна носить сдержанный характер.

2. *Принцип децентрализации*, т.е. делегирования полномочий, свободы действий, широких прав и полномочий, предоставляемых нижестоящему органу управления корпорацией, структурному подразделению, должностному лицу. Они вправе принимать в определенных рамках решения или отдавать распоряжение от лица всей фирмы или подразделения. Необходимость такого подхода обусловлена ростом масштабов производства и его усложнением, когда не только один человек, но и целая группа лиц не в состоянии определять и контролировать все решения, а тем более качественно выполнять их.

Децентрализация имеет множество преимуществ, главными из которых являются возможность оперативного принятия решений, привлечение к этому менеджеров среднего и низшего уровней управления, необязательность разработки детальных планов, ослабление бюрократизации.

В то же время при децентрализации может иметь место недостаток информации, что неминуемо сказывается на качестве принятых решений, изменяются масштабы мышления и суживается круг интересов менеджеров, усложняется процесс унификации правил и процедур принятия решений.

Чем выше степень децентрализации полномочий, тем значительнее независимость, самостоятельность низших подразделений, что при определенных условиях может перерасти в дезинтеграцию и сепаратизм. Именно поэтому децентрализация также не во всех случаях целесообразна.

Тем не менее, крупная корпорация должна быть большей частью децентрализована, так как количество решений и число их согласований имеет свойство с увеличением числа подразделений нарастать в геометрической прогрессии и, в конце концов, превышает технические возможности управленческой системы, выходя из-под ее контроля.

Потребность в децентрализации возрастает и в территориально рассредоточенных фирмах, а также в нестабильной и высокодинамичной среде, поскольку чаще всего время для согласования с центром необходимых действий бывает ограничено.

Степень децентрализации также зависит от опыта и квалификации руководителей и сотрудников соответствующих подразделений.

3. *Принцип координации деятельности структурных подразделений и сотрудников корпорации.* В разных условиях координация вменяется в обязанности самих подразделений, которые совместно вырабатывают необходимые мероприятия, или может быть поручена руководителю одного из них, который в силу этого становится первым среди равных. Чаще всего координация становится обязанностью руководителя, специально для этого назначенного, имеющего в своем распоряжении аппарат сотрудников и консультантов.

4. *Принцип использования человеческого потенциала* состоит в том, что:

- большинство решений принимается не предпринимателем или главным менеджером в одностороннем порядке, а сотрудниками тех уровней управления, где решения должны выполняться;
- исполнители ориентируются не на прямые указания сверху, а на четко ограниченные сферы действия, полномочия и ответственность;
- вышестоящие инстанции решают только те вопросы и проблемы, которые нижестоящие не способны или не имеют права брать на себя.

5. *Принцип эффективного использования услуг сателлитов бизнеса.*

Бизнес включает в сферу своего влияния целый комплекс сопутствующих видов деятельности. Специалистов, которые их выполняют, называют *сателлитами бизнеса*, т.е. его соучастниками, спутниками, помощниками. Они оказывают содействие связям корпораций с внешним миром – контрагентами, государством в лице его многочисленных органов и учреждений, общественными организациями и пр.

6. *Принцип разделения прав собственности и контроля.* В настоящее время происходит четкое разделение предпринимательского и управленческого труда. Собственник отказывается от текущего управления компанией (своей собственностью) в пользу менеджера.

## **2. Цели и задачи разработки Принципов корпоративного управления**

Одним из ключевых элементов повышения экономической эффективности организации является корпоративное управление, включающее комплекс отношений между администрацией компании, ее правлением, акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление также определяет рамки, в которых намечаются задачи компании, и средства реализации этих задач и контроля за результатами деятельности компании.

В свете возрастания важности надлежащего корпоративного управления в 1998 г. в Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) поступил запрос на разработку свода стандартов и руководств по корпоративному управлению. Во исполнение этого поручения были подготовлены и подписаны на заседании Совета ОЭСР в мае 1999 г. Принципы корпоративного управления.

Принципы используются правительствами в качестве базы для оценки и совершенствования действующих в их странах законов и подзаконных нормативных актов.

Надлежащее корпоративное управление предполагает совместную ответственность. ОЭСР приветствует и поощряет широкое применение Принципов правительствами, частными ассоциациями, компаниями, инвесторами и другими лицами, заинтересованными в совершенствовании практики корпоративного управления.

ОЭСР заинтересована в коллективных усилиях по улучшению устройства корпоративного управления во всем мире, в сотрудничестве с государствами – членами ОЭСР и странами, не являющимися членами ОЭСР, с международными организациями, такими, как Мировой банк и МВФ, с региональными организациями и институтами частного сектора.

Принципы призваны помочь правительствам стран в усилиях по оценке и совершенствованию правовой, институциональной и регуляторной структур корпоративного управления, а также дать ориентиры и предложения фондовым биржам, инвесторам, корпорациям и другим лицам, играющим определенную роль в процессе совершенствования корпоративного управления. Принципы ориентированы на компании, чьи акции свободно обращаются на рынке. Они также являются полезным инструментом для совершенствования корпоративного управления в компаниях,



акции которых не котируются на бирже, например, частных и государственных предприятиях.

Принципы сосредоточены на проблемах управления, возникших в результате отделения собственности от управления.

Некоторые прочие аспекты, касающиеся процессов принятия решений в компании, например такие, как экологические и этические вопросы, также приняты во внимание.

Принципы не носят обязательного характера и не дают детальных рецептов для национального законодательства. Их задача – обозначить отправной пункт, который мог бы служить ориентиром.

Они могут быть использованы политическими лидерами при оценке и разработке правовых и регуляторных структур корпоративного управления, отражающих экономические, социальные, правовые и культурологические условия, а также участниками рынка при разработке своей собственной практики корпоративного управления.

### **3. Принципы корпоративного управления ОЭСР**

Фундаментальным принципом корпоративного управления является *соблюдение прав акционеров*.

К основным правам акционеров относятся права на надежные методы регистрации права собственности, отчуждение или передачу акций, получение необходимой информации о корпорации на своевременной и регулярной основе, участие и голосование на общих собраниях акционеров, участие в выборах правления, долю в прибылях корпорации.

Акционеры имеют право на участие в принятии решений и получение достаточной информации относительно решений, касающихся принципиальных изменений в корпорации, таких, как внесение изменений в устав или в иные аналогичные документы, регулирующие деятельность компании, а также таких, как разрешение на выпуск дополнительных акций, сделки чрезвычайного характера, сделок, которые ведут к продаже компании.

Акционеры должны иметь возможность эффективно участвовать в общих собраниях акционеров и голосовать на них. Они должны получать информацию о правилах, включая порядок голосования, которыми регулируется проведение общих собраний акционеров:

- акционеры должны получать достаточную и своевременную информацию относительно даты и места проведения общих собраний и их повестки дня, а также полную и своевременную информацию по вопросам, которые должны рассматриваться на собрании;
- акционерам должна предоставляться возможность задавать вопросы правлению и, с учетом разумных ограничений, предлагать вопросы в повестку дня общего собрания;

- акционеры должны иметь возможность голосовать лично или без личного присутствия (голоса, поданные и лично, и без личного присутствия, должны иметь равную силу).

Структура капитала и механизмы, позволяющие отдельным акционерам получить степень контроля, несоразмерную с принадлежащей им долей акций, должны предаваться гласности.

Рынки корпоративного контроля должны иметь возможность функционировать эффективным и прозрачным образом, а именно:

- правила и процедуры, регулирующие приобретение контроля над корпорацией на рынках капитала, а также сделки чрезвычайного характера (слияния и продажа значительной части активов корпорации) должны четко формулироваться и предаваться гласности, чтобы инвесторы понимали свои права и средства правовой защиты. Сделки должны совершаться по прозрачным ценам и на справедливых условиях, защищающих права всех акционеров;

- механизмы, препятствующие поглощению компании, не должны использоваться для того, чтобы оградить администрацию от подотчетности.

Акционеры, включая институциональных инвесторов, должны учитывать, какие издержки и какие выгоды влечет осуществление ими своего права голоса.

Следующим принципом корпоративного управления является *равное отношение к акционерам*.

Отношение ко всем акционерам одной категории должно быть одинаковым, а именно:

- в рамках каждой категории все акционеры должны иметь одинаковые права голоса. Все инвесторы должны иметь возможность до покупки акций получить информацию о правах голоса, связанных с каждой категорией акций. Любые изменения прав голоса должны утверждаться голосованием акционеров;

- хранители или номинальные держатели акций голосуют в зависимости от количества приобретенных акций;

- регламент и процедура проведения общих собраний акционеров должны обеспечивать равное отношение ко всем акционерам. Процедуры, принятые в компании, не должны делать участие в голосовании чрезмерно сложным или дорогостоящим.

Операции с использованием внутренней информации и операции, ведущие к злоупотреблениям в собственных интересах, должны быть запрещены.

Члены правления и управляющие обязаны сообщать о своей материальной заинтересованности в сделках или вопросах, касающихся корпорации.

Третьим принципом корпоративного управления является *роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией*.

Структура корпоративного управления должна допускать механизмы повышения эффективности участия заинтересованных лиц. Если заинтересованные лица участвуют в процессе корпоративного управления, они должны иметь доступ к необходимой информации.

*Раскрытие информации и прозрачность* является четвертым принципом корпоративного управления.

Информация, подлежащая раскрытию, включает:

- 1) результаты финансовой и операционной деятельности компании;
- 2) задачи компании;
- 3) собственность на крупные пакеты акций и распределение прав голоса;
- 4) список членов правления и главных должностных лиц, а также получаемое ими вознаграждение;
- 5) прогнозируемые существенные факторы риска;
- 6) существенные вопросы, связанные с наемными работниками и другими заинтересованными лицами;
- 7) структуру и политику управления.

Информация должна готовиться, проверяться и раскрываться в соответствии с высокими стандартами качества бухгалтерского учета, раскрытия финансовой и нефинансовой информации и аудита.

Следует ежегодно проводить аудиторские проверки с привлечением независимого аудитора, чтобы обеспечить внешнюю и объективную оценку того, как подготовлена и представлена финансовая отчетность.

Каналы распространения информации должны обеспечивать равноправный, своевременный и не связанный с чрезмерными расходами доступ пользователей к необходимой информации.

Последним принципом корпоративного управления являются *обязанности правления*.

Члены правления должны действовать на основании всей необходимой информации, добросовестно, с должной заботливостью и осторожностью, наилучшим образом обеспечивая интересы компании и акционеров.

Если решения правления могут по-разному воздействовать на различные группы акционеров, правление должно справедливо относиться ко всем акционерам.

Правление должно обеспечить соблюдение законодательства и учитывать интересы заинтересованных лиц.

Правление должно выполнять определенные ключевые функции:

- пересматривать и направлять корпоративную стратегию, основные планы действий, политику управления рисками, годовые бюджеты и бизнес-планирование деятельности;
- подбирать главных должностных лиц, назначать им оплату, осуществлять контроль за их деятельностью, заменять их и следить за планированием кадрового обновления;

- пересматривать размер вознаграждения, получаемого главными должностными лицами и членами правления компании;
- контролировать и регулировать потенциальные конфликты интересов администрации, членов правления и акционеров;
- обеспечивать целостность систем бухгалтерского учета и финансовой отчетности корпорации;
- контролировать процесс раскрытия и распространения информации.

Правление должно иметь возможность выносить объективное суждение по делам корпорации, не будучи зависимым, в частности, от администрации.

Для того чтобы иметь возможность выполнять свои обязанности, члены правления должны иметь доступ к точной, относящейся к делу и своевременной информации.

Единой модели надлежащего корпоративного управления не существует. В то же время работа, проведенная в государствах – членах ОЭСР, позволила выявить некоторые общие элементы, лежащие в основе корпоративного управления.

Опыт исследований проблематики корпоративного управления. Проблемы корпоративного управления на рынках стран с переходной экономикой.

## 1. Опыт исследований проблематики корпоративного управления

Основоположники исследований в области корпоративного управления А. Бирль и Д. Минс (1932) раскрыли основные направления прикладного использования теоретических основ управления корпорациями и так определили главную проблему корпоративного управления: корпорации должны избегать концентрации собственности в руках менеджеров, которые стремятся максимально преследовать свои интересы, нарушая при этом права мелких акционеров.

В 1937 г. Р. Коуз сформулировал главную проблему корпоративного управления несколько иначе. По Р. Коузу, главной проблемой корпоративного управления является *разделение собственности и контроля*. Именно благодаря Р. Коузу появился термин *агентский конфликт*.

Согласно Р. Коузу, собственники корпорации (принципалы) доверяют управление своим капиталом наиболее профессиональным менеджерам. Менеджеры обязуются максимально эффективно управлять собственностью акционеров, т.е. корпорацией, обеспечивая ее рост, т.е. рост достатка акционеров. В свою очередь, собственники корпорации берут на себя обязательства, связанные с оплатой управленческих услуг менеджеров, которая бы соответствовала качеству этих услуг.

Акционеры часть прироста к своему капиталу направляют на оплату труда менеджеров. Именно определение размера оплаты управленческих услуг менеджеров акционерами является краеугольной проблемой корпоративного управления и причиной агентского конфликта. Достигнутые благодаря усилиям менеджеров результаты производственно-финансовой деятельности корпорации не всегда воспринимаются акционерами как свидетельствующие об увеличении их благосостояния. Так, значительный рост объема продаж товаров и чистого дохода с точки зрения менеджеров может свидетельствовать об увеличении достатка акционеров, за чем должен последовать рост оплаты управленческих услуг менеджеров. Но с точки зрения акционеров данные результаты производственно-финансовой деятельности корпорации не говорят об увеличении их достатка.

В результате менеджеры корпорации, ожидая поощрения со стороны ее собственников – как словесного, так и материального, – получают в свой адрес упреки и обвинения в отсутствии компетенции.

Наиболее глубокие исследования в области асимметрии информации были проведены С. Майерсом в конце 1970-х – начале 1980-х годов. Согласно теории С. Майерса, *асимметрия информации* – разница в информации, как по ее объему, так и по содержанию, касающаяся текущего состояния и перспектив развития предприятия, которой обладают и менеджеры, и собственники предприятия, является серьезной проблемой корпоративного управления.

С. Майерс сделал акцент на том, что менеджеры обладают большим объемом информации о текущем состоянии и перспективах развития предприятия, чем акционеры. Владея разной по объему и содержанию информацией, менеджеры и акционеры обречены на различное видение дальнейшего направления развития предприятия. В такой ситуации менеджеры должны информировать акционеров относительно изменения текущего состояния корпорации путем принятия решений.

С. Майерс вводит понятие *сигнального элемента* – решения, принятого менеджерами предприятия, которое дает возможность инвесторам и акционерам оценить текущее состояние предприятия. В роли сигнальных элементов предложено использовать выкупы акций предприятием из обращения, инвестиции внутреннего происхождения и наличные дивиденды. Данные решения менеджмента свидетельствовали бы о наличии у предприятия прибыли в количестве, достаточном для увеличения акционерной ценности – либо через выплату наличных дивидендов, либо путем выкупа акций из обращения.

Кроме С. Майерса, проблему асимметрии информации также успешно исследовали такие известные ученые, как М. Дженсен и Ю. Фама. В фундаментальном издании «Разделение корпоративной собственности и контроля» (1976) ученые пришли к выводу о том, что несовпадение интересов менеджеров предприятия и его акционеров и расхождение их представлений о дальнейших направлениях развития предприятия далеко не всегда являются следствием асимметрии информации. Но при этом присутствие асимметрии информации между менеджерами предприятия и акционерами почти всегда приводит к расхождению представлений агентов и принципалов в отношении перспектив развития предприятия.

## **2. Проблемы корпоративного управления на рынках стран с переходной экономикой**

В условиях переходной экономики, в частности в условиях Украины, где лишь несколько лет назад завершилась массовая приватизация, имеет место еще одна важная проблема корпоративного

управления, а именно крайне низкий уровень знаний индивидуальных инвесторов в области инвестирования.

Стремление решить проблему агентских конфликтов на приватизированных предприятиях путем увеличения участия в акционерном капитале наиболее тесно связанных друг с другом участников корпоративного управления, а именно менеджеров и трудового коллектива, отвлекло внимание от проблемы повышения уровня знаний трудового коллектива в части эффективного управления корпоративной собственностью. В настоящее время данная группа акционеров открытых акционерных обществ владеет 48% корпоративной собственности, являясь наиболее представительной в структуре корпоративной собственности в Украине, но одновременно наиболее пассивной и наименее эффективной в принятии решений в области корпоративного управления.

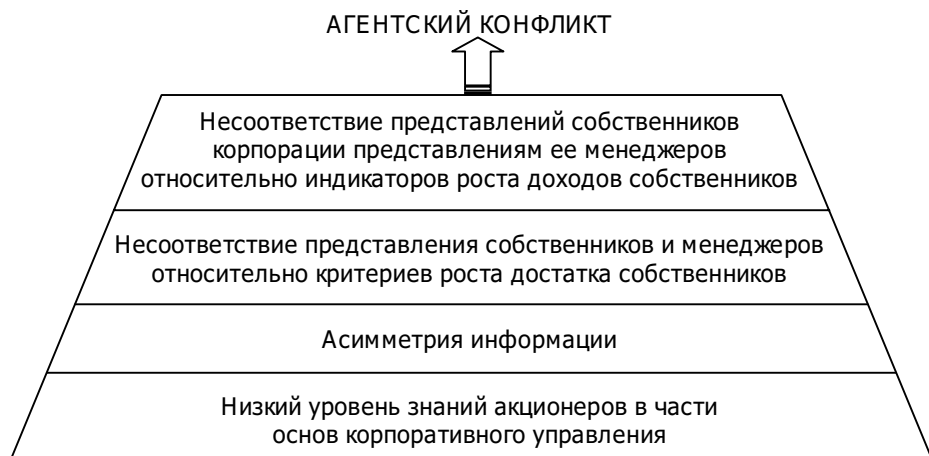
Пассивность трудового коллектива в управлении корпоративной собственностью объясняется не только проблемой асимметрии информации, но и незнанием основ корпоративного управления. Возможно, даже в случае предоставления акционерными обществами информации участникам рынка акционерного капитала, в том числе и трудовому коллективу, по стандартам и требованиям, предъявляемым к отчетно-финансовой документации комиссиями по ценным бумагам и биржам в развитых странах мира, усилия менеджмента украинских предприятий вряд ли будут должным образом оценены трудовым коллективом.

В такой ситуации, когда знания трудового коллектива в области корпоративного управления неудовлетворительны и трудовой коллектив не может сформировать свое видение развития предприятия, частота агентских конфликтов с агентами невысокая. При этом агентские конфликты отличаются значительной степенью остроты по причине нежелания принципалов признать свою неспособность управлять предприятием и вникнуть в проблему, которая стала причиной агентского конфликта.

Совокупность причин, которые приводят к появлению агентских конфликтов, можно представить в виде пирамиды (рис. 5.6).

Согласно рис. 5.6, залогом успеха предприятия в части предотвращения агентских конфликтов является оптимальная структура собственности. Критерием оптимальности служит высокий уровень знаний акционеров предприятия в части основ корпоративного управления. При этом данными знаниями должно обладать как минимум простое большинство акционеров. Именно простое большинство акционеров, прекрасно владеющих инструментарием корпоративного управления, является последним уровнем поддержки наиболее перспективных для предприятия решений на собрании акционеров.

Еще одним критерием оптимальности является присутствие в структуре собственности институциональных инвесторов, т.е. инвестиционных фондов,



*Рис. 5.6. Пирамида причин агентских конфликтов*

компаний, банков и т.д. Наибольшим уровнем знаний в области корпоративного управления владеют именно институциональные инвесторы.

Институциональные собственники выполняют свои обязанности в качестве акционеров более профессионально, чем индивидуальные инвесторы, для которых получение дохода вследствие управления корпоративной собственностью является не единственным источником их личного дохода.

В случае отсутствия оптимальной структуры акционеров предприятие обречено функционировать в условиях асимметрии информации, что значительно снижает перспективы его развития, особенно на этапе принятия акционерами наиболее актуальных для предприятия решений.



Участники и механизмы системы корпоративного управления. Роль государства в системе корпоративного управления. Транзакционные издержки и технологии в корпоративном управлении.

### **1. Участники и механизмы системы корпоративного управления**

В настоящее время актуальной является проблема выработки системы взаимоотношений между менеджерами компаний и их владельцами (акционерами/инвесторами), а также другими заинтересованными сторонами. Такая система получила название системы корпоративного управления.

Система корпоративных отношений определяет, какими будут размер текущих дивидендов, выплачиваемых акционерам, текущий уровень котировки акций компании, перспективы ее долгосрочного развития, возможности привлечения дополнительных инвестиций, степень позитивного воздействия деятельности компании на экономику страны в целом, эффективность использования привлеченных финансовых ресурсов.

Разделение функций владения и управления компаниями не представляло бы серьезных проблем, если бы интересы владельцев и управляющих полностью совпадали. Однако интересы эти расходятся. Интересы различных категорий владельцев также могут серьезно различаться.

Для того чтобы понять природу отношений, которые призвана регулировать система корпоративного управления, рассмотрим, кто является участниками этих отношений.

Основными участниками корпоративных отношений являются владельцы корпорации (акционеры/инвесторы) и ее менеджеры. Ключевая роль этих категорий участников вытекает из того, что первые осуществили безвозвратные инвестиции, предоставив компании на наиболее выгодных условиях значительную часть необходимого ей капитала, принимая на себя наибольшие по сравнению со всеми остальными участниками корпоративных отношений риски, а от деятельности последних зависит то, как этот капитал будет в конечном счете использован.

В последние годы во многих странах развивалась тенденция признания активными участниками корпоративных отношений и процесса корпоративного управления других заинтересованных групп (персонал

компании, кредиторы, местные органы власти и пр.). Эти группы ожидают от компаний непосредственного участия в реализации общественных интересов, а не только создания прибыльных производств.

Таким образом, различные группы участников корпоративных отношений имеют интересы, которые совпадают в одних сферах, но расходятся в других. Общность интересов заключается в том, что в обычной ситуации все участники корпоративных отношений заинтересованы в стабильности существования и прибыльности деятельности компании, с которой они связаны.

Основой системы корпоративного управления является процесс организации и эффективного осуществления внутреннего контроля за деятельностью менеджеров компании от лица ее владельцев (инвесторов).

Выделяют три уровня управления в компаниях:

- собрание акционеров – определение общих целей деятельности компании;
- совет директоров (наблюдательный совет) – определение конкретных стратегических задач и способов их достижения;
- менеджеры – реализация выдвинутых задач.

Распределение полномочий между указанными тремя уровнями управления обычно закрепляется в законе, регулирующем деятельность компаний, и в уставе компании.

Основные механизмы корпоративного управления, используемые в странах с развитой рыночной экономикой:

- участие в совете директоров;
- враждебное поглощение (рынок корпоративного контроля);
- получение полномочий по доверенности от акционеров;
- банкротство.

Базовая идея деятельности совета директоров – формирование группы лиц, свободных от деловых и иных взаимоотношений с компанией и ее менеджерами, обладающих определенным уровнем знаний о ее деятельности, осуществляющих надзорные функции от имени владельцев (акционеров/инвесторов) и других заинтересованных групп.

Ключевой вопрос обеспечения эффективной деятельности совета директоров заключается в обеспечении равновесия между принципами подотчетности и невмешательства в текущую деятельность менеджмента.

Корпоративное управление представляет собой непрерывный процесс использования разнообразного управленческого и финансового инструментария (рис. 5.7).

В основе враждебного поглощения лежит право акционеров, разочарованных в результатах деятельности компании, свободно продавать свои акции. Если такие продажи приобретают массовый характер, падение курсовой стоимости акций позволит другим компаниям купить их и,

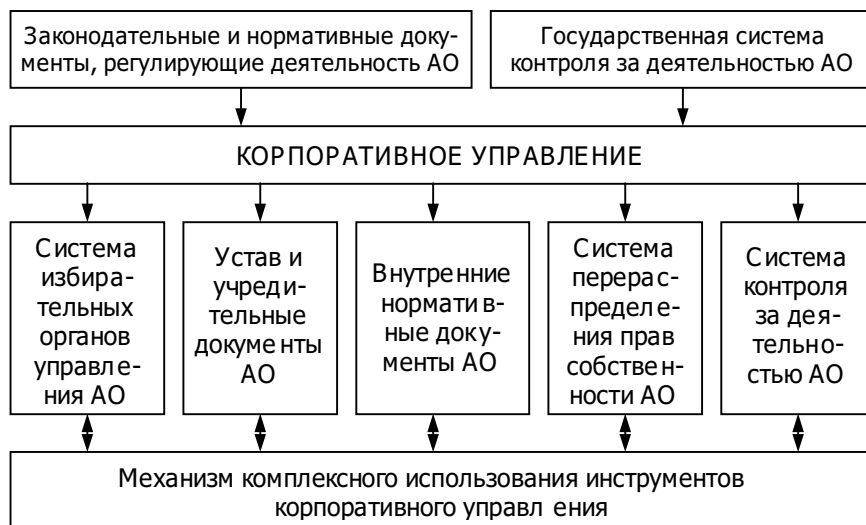


Рис. 5.7. Механизмы корпоративного управления

получив большинство голосов на собрании акционеров, заменить прежних управляющих на новых. Угроза поглощения не только заставляет менеджмент компании действовать в интересах своих акционеров, но и добиваться максимально высокой курсовой стоимости акций даже при отсутствии эффективного контроля со стороны акционеров.

Принятая в странах с развитым фондовым рынком практика предусматривает, что менеджмент компании, извещая акционеров о предстоящем общем собрании, просит у них доверенность на право голосовать принадлежащим им числом голосов (одна акция дает акционеру право на один голос) и обычно получает таковую от большинства акционеров. Однако группа акционеров или иных лиц, недовольная менеджментом компании, также может попытаться получить от большого числа (или большинства) других акционеров доверенности на участие в голосовании от их имени и провести голосование против действующего менеджмента компании.

Банкротство как способ контроля за деятельностью корпорации, как правило, используется кредиторами в том случае, если компания оказывается не в состоянии осуществлять платежи по своим долгам и кредиторы не одобряют план по выходу из кризисного состояния, предлагаемый менеджментом компании. В рамках этого механизма решения ориентируются прежде всего на интересы кредиторов, а требования акционеров в

отношении активов компании будут удовлетворены в последнюю очередь. Управленческий персонал и совет директоров теряют право контроля над компанией, которое переходит к назначаемому судом ликвидатору или конкурсному управляющему.

## 2. Роль государства в системе корпоративного управления

Во всех западных рыночных системах государство само выступает в роли предпринимателя. Доля государства в производстве валового продукта колеблется в развитых странах с рыночной экономикой между 10% в Японии и почти 25% в Швеции. В Германии государство вносит в общественный продукт около 14%.

Государство выполняет множество функций и различным образом влияет на экономическую жизнь:

- взимает налоги и таможенные пошлины;
- предоставляет предприятиям субсидии;
- в рамках действующего законодательства (законы, положения, судопроизводство) или выборочного вмешательства в рыночную деятельность (субсидии, налоговые льготы, таможенная пошлина, внешняя защита) влияет на спрос и предложение в частном секторе;
- выступает в роли предпринимателя и потребителя благ, работодателя и заказчика для частного сектора.

Это наглядно показывает, что государство выполняет двойную функцию: *одновременно устанавливает правила игры экономической жизни и принимает участие в ней* (рис. 5.8).

Корпоративная деятельность государства в условиях рыночной экономики – это возможность прямого влияния на субъекты хозяйствования, которые имеют стратегическое значение для страны и отдельных регионов, с целью:

- оптимального использования ресурсов;
- экономического роста;
- обеспечения полной занятости и т.д.

Основным законодательным актом, с помощью которого в нашей стране регулируются вопросы корпоративного управления, является Закон Украины «О хозяйственных обществах», насчитывающий 49 статей, относящихся к деятельности АО. Для сравнения: в аналогичных законодательных актах Российской Федерации таких статей 95, Германии – более 400, Великобритании – 727, США – более 200.

По мнению ведущих отечественных и зарубежных специалистов, Закон Украины «О хозяйственных обществах» нуждается в усовершенствовании и дифференциации.

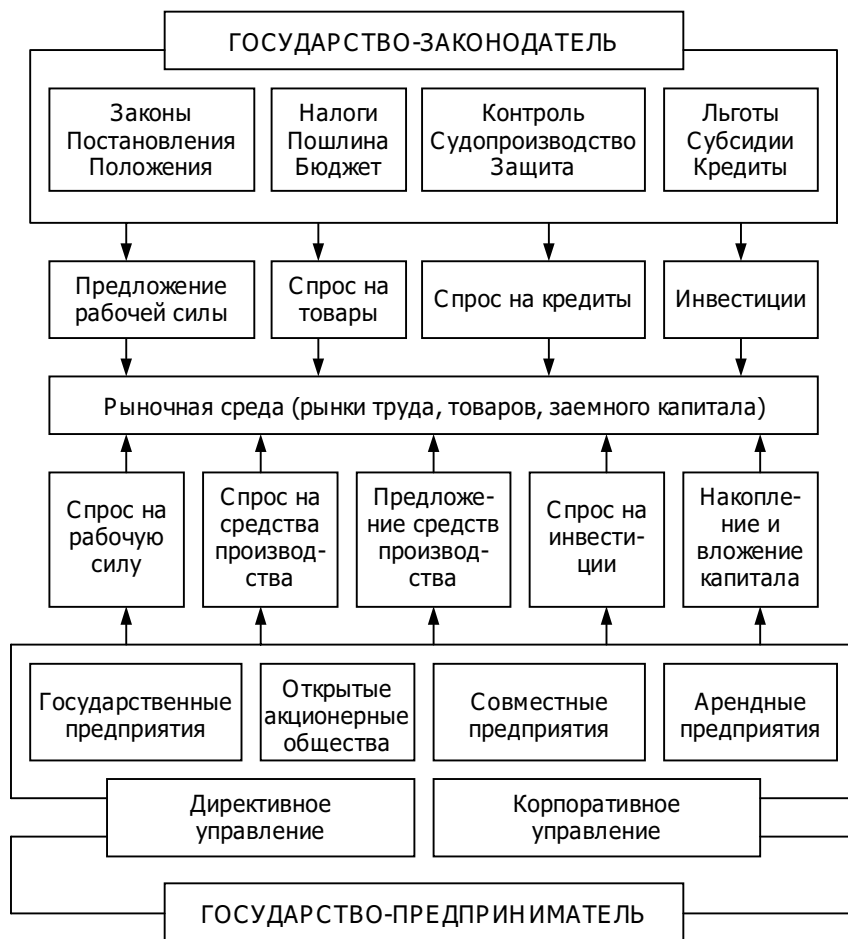


Рис. 5.8. Корпоративно-управленческая роль государства

### 3. Трансакционные издержки и технологии в корпоративном управлении

Фундаментом системы корпоративного управления является модель трансакционных издержек. Основная черта модели – четкое определение полюсов взаимоотношений между основными участниками корпоративного управления – принципалами и агентами. Первым полюсом во взаимоотношениях между ними являются услуги, которые предоставляются

агентами принципалам. Вторым полюсом является вознаграждение, выплачиваемое принципалами агентам за предоставленные услуги. Чем сильнее притяжение данных полюсов, тем менее острыми являются конфликты интересов между агентами и принципалами (рис. 5.9).



Рис. 5.9. Система корпоративного управления

Функцию магнита в данном случае выполняют так называемые **транзакционные технологии** – инструменты корпоративного управления, используемые агентами для максимизации акционерной ценности.

*Система корпоративного управления* включает в себя следующие транзакционные технологии: система решений, система мониторинга эффективности корпоративного управления, система стимулирования труда высшего руководства, система банкротства, структура собственности, структура капитала, рынок кредита, рынок корпоративного контроля, рынок управленческих услуг, конкуренция на рынке товаров и услуг.

*Система решений* представляет собой систему, с помощью которой решения, принятые принципалами (собранием акционеров или наблюдательным советом), распространяются между агентами (правлением). Система решений включает в себя механизмы, с помощью которых защищаются права мелких акционеров, а именно: кумулятивное представительство акционеров в органах корпоративного управления; возможность акционеров голосовать по почте; наличие процедуры дополнительной эмиссии акций, препятствующей размыванию доли мелких акционеров и т.д.

*Система мониторинга* эффективности корпоративного управления представляет собой подборку соответствующих инструментов, с помощью которых участники рынков акционерного капитала и рынка корпоративного контроля оценивают текущее состояние и перспективы развития предприятия.

Основным инструментом системы мониторинга эффективности корпоративного управления является финансовая отчетность, предоставляемая предприятием всем заинтересованным сторонам.

*Система стимулирования труда* высшего руководства предприятия, т.е. агентов, представляет собой набор разных форм оплаты принципалами управленческих услуг агентов. Наиболее эффективная система оплаты труда агентов должна основываться на стимулах (премии, бонусы, опционы на акции и пр.).

*Система банкротства* представляет собой процедуру банкротства предприятия. Система банкротства является одним из механизмов передачи корпоративного контроля из рук акционеров (собственников) в руки кредиторов.

*Структура корпоративной собственности* представляет собой степень распределения собственности предприятия и голосов при принятии решений в области корпоративного управления между принципалами. Структура корпоративной собственности оказывает влияние на эффективность корпоративного управления лишь в краткосрочном периоде. В долгосрочной перспективе между структурой корпоративной собственности и эффективностью корпоративного управления четкой корреляции не наблюдается.

*Рынок кредита* также оказывает сильное влияние на эффективность корпоративного управления. Превалирование на рынке кредита краткосрочных заимствований дает принципалам возможность чаще оценивать эффективность работы агентов, т.е. их профессионализм в части предоставления управленческих услуг.

Рассматривая *структуру капитала* в виде элемента системы корпоративного управления, следует принимать во внимание политику предприятия в области финансового рычага и дивидендную политику. Рост финансового рычага негативно отражается на денежных потоках, которые предприятие способно генерировать в процессе своей деятельности.

*Рынок корпоративного контроля* представляет собой сделки купли-продажи акционерной собственности, объем которых является достаточным для перехода корпоративного контроля от одного собственника к другому.

Эффективно функционирующий рынок корпоративного контроля является залогом успеха корпоративного управления, так как посредством механизма сделок поглощения предприятий может способствовать осуществлению контроля принципалами за деятельностью агентов.

Эффективное корпоративное управление невозможно без развитого *рынка управленческих услуг*. Именно высокая конкуренция на рынке услуг агентов обеспечивает высокий уровень их мотивации в процессе реализации планов принципалов.

Высококонтентный рынок товаров и услуг является средой, где происходит размежевание неэффективных и эффективных предприятий. При этом воздействие рынка товаров и услуг на эффективность корпоративного управления будет прослеживаться лишь в том случае, если рынок будет иметь четко отлаженную систему банкротства.

Высокий профессионализм агентов в части использования транзакционных технологий не всегда способен обеспечить высокую отдачу для принципалов, т.е. прирост акционерной ценности. Основным барьером на пути эффективного использования агентами инструментов корпоративного управления является неблагоприятная среда, в которой складываются отношения между участниками корпоративного управления.

*Транзакционная среда* складывается из двух элементов – внешней среды и условий поведения.

*Внешняя среда* представляет собой факторы, влияющие на корпоративное управление, которые появляются в результате взаимодействия участников корпоративного контроля. К факторам внешней среды относятся асимметрия информации, неопределенность, специфичность активов, продолжительность отношений между агентами и принципалами, близость интересов агентов и принципалов, сложность в определении результата взаимоотношений между агентами и принципалами и пр.

*Условия поведения* как элемент среды корпоративного управления характеризуют среду поведения агентов в процессе предоставления принципалам услуг по управлению предприятием. Поведение агентов считается не способствующим эффективному использованию транзакционных технологий в случае, если оно характеризуется управленческим оппортунизмом, искаженной рациональностью и излишним риском.

*Управленческий оппортунизм* раскрывает поведение агентов, которое характеризуется превалированием интересов агентов над интересами принципалов. При этом агенты всегда склонны оценивать свою работу более оптимистично, чем принципалы.

Наличие благоприятной среды корпоративного управления и высокий профессионализм агентов в части использования транзакционных технологий способны минимизировать транзакционные издержки и привести к максимизации акционерной ценности. Агенты далеко не всегда обладают высоким уровнем профессионализма. Более того, их усилия в направлении максимизации акционерной ценности очень часто нивелируются неблагоприятными условиями среды корпоративного управления. В таком случае наблюдается рост транзакционных издержек, что негативно сказывается на максимизации акционерной ценности, провоцируя появление конфликтов между принципалами и агентами. Рост транзакционных издержек имеет следующие формы: чрезмерные расходы на содержание высшего руководства, сомнительные инвестиционные проекты, иррациональность в использовании свободных денежных потоков, нежелание



финансировать инвестиционные проекты с помощью акционерного капитала, сопротивление приходу на предприятие более эффективных агентов, сопротивление слияниям, поглощениям и эффективной реорганизации предприятия, чрезмерная концентрация на борьбе за более престижную должность, чрезмерный риск в принятии решений, недобросовестные сделки, чрезмерная диверсификация деятельности предприятия, чрезмерный рост предприятия на рынке, высокие затраты принципалов на осуществление мониторинга деятельности агентов.

Таким образом, основной задачей корпоративного управления является максимизация акционерной ценности. Достижение главной цели корпоративного управления возможно в случае минимизации транзакционных издержек. Условиями успешной минимизации транзакционных издержек являются высокая эффективность агентов в части использования транзакционных технологий и благоприятная транзакционная среда, характеризующаяся отсутствием асимметрии информации и конфликта интересов.

Классификация моделей корпоративного управления. Инсайдерская и аутсайдерская модели. Модели совета директоров.

### **1. Классификация моделей корпоративного управления. Инсайдерская и аутсайдерская модели**

Модели корпоративного управления в странах с развитой рыночной экономикой связаны, в первую очередь, со структурой акционерного капитала.

Существующие модели корпоративного управления подразделяют на три группы:

- по степени концентрации собственности (инсайдерская и аутсайдерская);
- по функциональному назначению наблюдательного совета (англосаксонская и континентальная);
- по структуре наблюдательных и исполнительных органов корпоративного управления (унитарная модель и модель двойных стандартов).

Согласно *инсайдерской модели* корпоративного управления структура собственности имеет высокую степень концентрации, т.е. акционерами предприятия является ограниченное количество собственников. Соответственно эти акционеры называются *инсайдерами*. Инсайдерами являются:

- собственники акционерного капитала, не работающие на предприятии, но при этом владеющие акциями предприятия в размере, который дает им право единолично созывать внеочередное собрание акционеров (в Украине – до 10% уставного капитала);
- работники предприятия, являющиеся одновременно и его акционерами, независимо от их доли в уставном капитале.

Если инсайдеры в совокупности владеют контрольным пакетом акций, то на данном предприятии имеет место инсайдерская модель корпоративного управления.

Если в совокупности контрольным пакетом акций владеют мелкие акционеры, т.е. аутсайдеры, то на предприятии имеет место *аутсайдерская модель* корпоративного управления.

*Аутсайдерская модель* корпоративного управления опирается на косвенное регулирование со стороны независимых членов наблюдательных советов, на товарные и фондовые рынки.

*Инсайдерская модель* корпоративного управления опирается на такие механизмы, как рынок корпоративного контроля, рынок кредита и т.д.

Инсайдерская модель корпоративного управления присуща корпорациям стран континентальной Европы и Японии, аутсайдерская модель распространена в США и Великобритании.

Различие в подходах к корпоративному управлению четко прослеживается на уровне функциональных полномочий одного из органов корпоративного управления на предприятии – *наблюдательного совета*.

Наблюдательный совет является тем инструментом, с помощью которого мажоритарные акционеры, инсайдеры или аутсайдеры, реализуют свои планы относительно владения акционерным капиталом.

На рис. 5.10 представлены модели корпоративного управления в зависимости от полномочий наблюдательного совета.

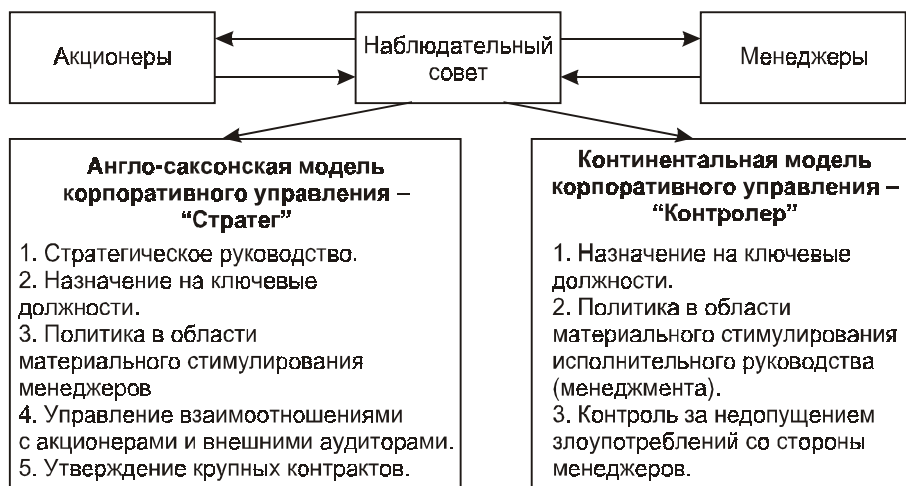


Рис. 5.10. Модели корпоративного управления

Чаще всего на основании существующих в мире подходов к корпоративному управлению выделяют три модели корпоративного управления: *англо-американскую*, *немецкую (континентальную)* и *японскую*, каждая из которых имеет свои особенности формирования состава акционеров, совета директоров и раскрытия информации о деятельности корпораций.

*Англо-американская модель* отличается наличием среди акционеров большого количества индивидуальных и институциональных инвесторов

(инвестиционные и пенсионные фонды, страховые компании и др.). Управление корпорациями США и Великобритании осуществляется внешними акционерами. Поскольку большинство граждан этих стран являются акционерами одновременно нескольких корпораций, существуют достаточно жесткие правила по поводу прозрачности корпоративного управления. Финансовая информация должна предоставляться государственным органам и регулярно обнародоваться (ежеквартально – в США, раз в полгода – в Великобритании). Также обнародуется информация о крупных акционерах (свыше 5% акционерного капитала), репутации назначаемых директоров, о размерах вознаграждения менеджеров корпорации, о намерениях слияния или реорганизации.

Кроме того, в рамках данной модели корпоративного управления необходимо одобрение акционеров при выборе совета директоров и назначении аудиторов корпораций. В США акционеры не имеют права устанавливать размер дивидендов, эти функции выполняет совет директоров. В Великобритании же этот вопрос выносится на голосование акционеров.

При использовании *немецкой модели* корпоративного управления основными акционерами корпораций выступают банки, представители которых избираются в совет директоров.

В целом, корпоративная система Германии имеет следующие особенности:

- *двухпалатное правление* (исполнительный и наблюдательный советы);
- *ограничение права акционеров при голосовании на общем собрании* (ограничивается число голосов, которые имеет акционер. При этом число акций, которыми он владеет, может не влиять на число голосов на общем собрании).

Немецкие корпорации предпочитают банковское кредитование эмиссии акций. Банк одновременно выступает акционером и кредитором корпорации. Он также выполняет функции эмитента и депозитария ценных бумаг и долговых обязательств.

В рамках данной модели корпоративного управления также используются иные по сравнению с предыдущей правила раскрытия информации о деятельности корпораций. Оглашаются лишь совокупные данные о вознаграждении директоров и менеджеров, а не каждого из них в отдельности. Не сообщаются сведения о владении акциями членами наблюдательного совета.

Сейчас немецкая модель корпоративного управления используется не только в Германии, Австрии, Голландии, но и в некоторой степени во Франции и Бельгии.

*Японская модель* корпоративного управления, так же, как и немецкая, характеризуется важной ролью банков в составе акционеров компаний. При

этом корпоративное управление осуществляется в рамках кейрецу, т.е. группы компаний, объединенных совместным владением и управлением. Акционерные отношения базируются вокруг ключевого банка, который, как правило, является основным держателем акций корпорации.

Банки предоставляют своим корпоративным клиентам кредиты и услуги по выпуску облигаций, акций, ведению расчетных счетов, а также консалтинговые услуги.

В совете директоров японских корпораций присутствуют представители правительства, что определяет значительную степень прозрачности ведения бизнеса в рамках данной модели.

## 2. Модели совета директоров

Отличия в полномочиях наблюдательных советов корпораций с концентрированной и распыленной структурой собственности во многом имеют тесную связь с существующими моделями советов директоров.

Существуют две основные модели совета директоров – американская (унитарная) модель и немецкая (система двойных советов), которые представлено на рис. 5.11.

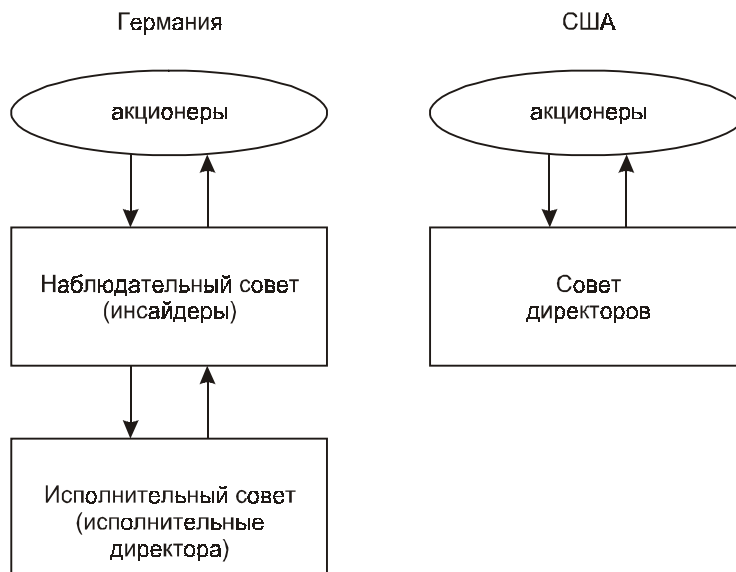


Рис. 5.11. Модели совета директоров

По американским законам деятельностью компании руководит унитарный совет директоров. Американские законы не дифференцируют распределение функций между исполнительными директорами (директора являются одновременно и менеджерами компании) и независимыми директорами (приглашенными лицами, не имеющими интересов в компании), а лишь определяют ответственность совета в целом за дела компании.

В настоящее время в советах директоров американских компаний численно преобладают независимые директора: при обычном составе в 12 человек независимые директора составляют 9 человек. Общей тенденцией последних двух десятилетий было увеличение числа независимых директоров в общем составе совета директоров и уменьшение представительства исполнительных директоров.

В отличие от совета директоров в США правление немецкой компании состоит из двух органов: наблюдательного совета (совета директоров), полностью состоящего из независимых директоров, и исполнительного совета, состоящего из менеджеров компании.

В немецкой модели существует строгое разделение наблюдательных и исполнительных функций, а сами оба совета имеют четко дифференцированную юридическую ответственность и полномочия. Немецкие законы проводят строгую границу между непосредственным управлением и надзором. Исполнительный совет в рамках этой модели подотчетен наблюдательному совету.

Американская и немецкая системы корпоративного управления представляют собой полярные точки, между которыми располагается широкий спектр форм организации корпоративного управления, существующих в других странах.

В Японии формальная структура совета директоров представляет собой копию американской, т.е. соответствует унитарной модели (после окончания второй мировой войны американцы навязали Японии свою систему корпоративного управления). Но, в отличие от унитарной модели, почти 80% японских акционерных обществ открытого типа вообще не имеют в составе своих советов независимых директоров.

Японская модель корпоративного управления, несмотря на то, что является унитарной, при этом имеет четко выраженные инсайдерские черты. Законодательство, общественное мнение и индустриальные группы поддерживают финансово-промышленные группы, которые объединены совместным владением и управлением (кейрецу).

В Швеции действует система унитарных советов (без выделения наблюдательного совета в качестве отдельной структуры), но, в отличие от американского ее варианта, здесь законодательно закреплено участие в советах директоров представителей низшего уровня служащих компаний,

в то время как участие менеджмента компаний сведено к участию только президентов компаний. Такая ситуация в немалой степени является отражением общей социально-экономической системы *шведского социализма*.

В Голландии распространена система двойных советов, но в отличие от Германии служащие не допускаются в наблюдательные советы, которые состоят исключительно из независимых директоров.

В Италии советы директоров, хотя и являются унитарными, действуют в рамках структуры промышленности и системы акционерной собственности, которая в большей степени напоминает ситуацию в Германии, чем в США. Даже очень большие итальянские компании нередко принадлежат семьям, поэтому крупнейшие акционеры здесь почти всегда являются и менеджерами-директорами.

В России в соответствии с законом «Об акционерных обществах» формально закреплена система двойных советов – совета директоров (наблюдательного совета) и правления. Однако членами совета директоров (наблюдательного совета) являются как независимые директора (которые чаще всего составляют меньшинство), так и представители высшего менеджмента.

Степень того, насколько акционеры полагаются на способность совета директоров реализовывать их интересы, в значительной степени зависит от эффективности альтернативных механизмов осуществления контроля над деятельностью компании, которые могут использовать акционеры (прежде всего, такого механизма, как свободная продажа своих акций на финансовом рынке).

#### Список использованных источников

1. Афанасьев М., Кузнецов П., Фоминых А. Корпоративное управление глазами директората // Вопросы экономики. – 1997. – № 5. – С. 84-101.
2. Беликов И. Кодекс корпоративного управления: зарубежный опыт // Журнал для акционеров. – 2000. – № 9. – С. 12-17.
3. Грэй Ч.В., Хэнсон Р.Дж. Корпоративные отношения в Центральной и Восточной Европе. Уроки рыночной экономики развитых стран // Корпоративное управление и права акционеров. – 1994. – № 2. – С. 18-40.
4. Єпіфанов А.О., Зеленський С.В., Мінченко М.В. та ін. Соціально-економічні основи розвитку регіонів: Навч. пос. – Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД, 2001. – 332 с.
5. Иноземцев В. Творческие начала современной корпорации // МЭ и МО. – 1997. – № 11. – С. 18-30.
6. Камышанский В.П. Право собственности: пределы и ограничения. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 244 с.
7. Капелюшников Р. Экономическая теория прав собственности. – М.: ИМЭМО, 1994. – 281 с.
8. Радыгин А., Энтов Р. Институциональные проблемы развития корпоративного сектора: собственность, контроль, рынок ценных бумаг. – М.: ИЭПП, 1999. – 268 с.

9. Филатов И. Предприятия в собственности работников: управление и финансирование // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 6. – С. 8-12.
10. Шпотов Б. Корпоративное управление в XX веке: история и перспективы // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 1. – С. 11-16.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Изучите работы Д. Стиглица в области корпоративного управления и сформулируйте вклад ученого в развитие корпоративных отношений.
2. Детально изучив опыт корпоративного управления в России, представьте доклад относительно эволюции структуры корпоративной собственности.
3. Проведите исследование происхождения термина «совет директоров». Какие эволюционные этапы имели место в развитии данного термина?
4. На примере какой-либо зарубежной корпорации изучите состав и структуру ее акционеров. Определите исходя из результатов проведенного исследования, насколько актуальным в корпорации является принцип разделения собственности и контроля.
5. Раскройте суть, цели и задачи разработки кодекса корпоративного управления в зарубежных странах.
6. Изучив кодексы корпоративного управления в развитых и развивающихся странах, проведите их сравнительный анализ, выделив преимущества и недостатки.
7. Детально исследуйте кодекс корпоративного управления, который используется в США. Действительно ли он защищает права лишь крупных акционеров?
8. Предложите свою систему показателей, которые наилучшим образом характеризуют уровень асимметрии информации на предприятии.
9. На примере конкретного зарубежного предприятия проанализируйте причины появления асимметрии информации и ее последствия.
10. Изучите работы А. Шляйфера и А. Ди Силанеса. Какие предложения в части решения проблемы агентских конфликтов вы можете привести после ознакомления с работами ученых?
11. На примере японских кейрецу исследуйте японскую модель корпоративного управления.
12. Используя модель транзакционных издержек, проведите сравнительный анализ англо-саксонской и континентальной моделей корпоративного управления.
13. Насколько присутствие в исполнительном органе корпоративного управления представителей нижнего управленческого звена способствует решению проблемы асимметрии информации?
14. На примере конкретного украинского предприятия раскройте суть агентского конфликта между его акционерами и менеджерами.
15. Проанализируйте Закон Украины «О хозяйственных обществах», укажите его основные недостатки.
16. Как изменения в структуре собственности ОАО «Концерн «Стирол» в течение 1997-2002 гг. сказались на основных элементах системы корпоративного управления на предприятии?



17. Подготовьте справку о деятельности на рынке корпоративного контроля Украины одной из промышленно-финансовых групп, включая названия предприятий и размер пакетов, которыми владеет данная ПФГ.

#### Список рекомендуемых источников

1. Афанасьев М., Кузнецов П., Фоминых А. Корпоративное управление глазами директора // Вопросы экономики. – 1997. – № 5. – С. 84-101.
2. Батлер У. Основные черты российских АО и американских корпораций // Государство и право. – 1998. – № 7. – С. 79-86.
3. Беликов И. Кодекс корпоративного управления: зарубежный опыт // Журнал для акционеров. – 2000. – № 9. – С. 12-17.
4. Витез М. Управление акционерным обществом в Югославии // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 4. – С. 9-14.
5. Грэй Ч.В., Хэнсон Р.Дж. Корпоративные отношения в Центральной и Восточной Европе. Уроки рыночной экономики развитых стран // Корпоративное управление и права акционеров. – 1994. – № 2. – С. 18-40.
6. Гутброд М. Обязанности на всех уровнях // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 19-22.
7. Иноземцев В. Творческие начала современной корпорации // МЭ и МО. – 1997. – № 11. – С. 18-30.
8. Камышанский В.П. Право собственности: пределы и ограничения. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 244 с.
9. Капелюшников Р. Экономическая теория прав собственности. – М.: ИМЭМО, 1994. – 281 с.
10. Кирдяшкин Д. Защита прав и законных интересов владельцев ценных бумаг // Вестник НАУФОР. – 1999. – № 7. – С. 27-29.
11. Клепач А., Кузнецов П., Крючкова П. Корпоративное управление в России в 1995-1996 гг. // Вопросы экономики. – 1998. – № 12. – С. 73-87.
12. Кобринская Л. Эмиссионная деятельность акционерных обществ // Журнал для акционеров. – 1999. – № 11. – С. 13-15.
13. Мок А. Бельгия: корпоративная собственность и оперативный менеджмент // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 24-27.
14. Перевалов Ю., Гримати И., Добродей В. Влияет ли приватизация на деятельность предприятий? // Вопросы экономики. – 1999. – № 6. – С. 76-89.
15. Радыгин А. Перераспределение прав собственности в постприватизационной России // Вопросы экономики. – 1999. – № 6. – С. 54-75.
16. Радыгин А. Внешние механизмы корпоративного управления и их особенности в России // Вопросы экономики. – 1999. – № 8. – С. 80-98.
17. Радыгин А. Государственное регулирование в корпоративном секторе // Журнал для акционеров. – 1999. – № 7. – С. 14-19.
18. Радыгин А., Гутник В., Мальгинов Г. Структура акционерного капитала и корпоративный контроль: контрреволюция управляющих // Вопросы экономики. – 1999. – № 10. – С. 47-69.

19. Радыгин А., Энтов Р. Институциональные проблемы развития корпоративного сектора: собственность, контроль, рынок ценных бумаг. – М.: ИЭПП, 1999. – 268 с.
20. Филатов И. Предприятия в собственности работников: управление и финансирование // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 6. – С. 8-12.
21. Шпотов Б. Корпоративное управление в XX веке: история и перспективы // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 1. – С. 11-16.
22. Berle A.A., Means G.C. The Modern Corporation and Private Property. – New York: Macmillan, 1932. – 418 p.
23. La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer. Corporate Ownership Around the World // Journal of Finance. – 1999. – № 54. – P. 471-517.
24. La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer and Robert W. Vishny. Investor Protection and Corporate Governance // Journal of Financial Economics. – 2000. – № 58. – P. 3-28.
25. La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer and Robert W. Vishny. Agency Problems and Dividend Policies around the World // Journal of Finance. – 2000. – № 55. – P. 1-33.

## Раздел 6

# РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Сущность и основные понятия риск-менеджмента

Тема 2. Классификация рисков

Тема 3. Принципы и методы оценки рисков

Тема 4. Методы снижения риска

# Сущность и основные понятия риск-менеджмента

Содержание категорий «риск» и «неопределенность». Понятие риск-менеджмента. Функции объекта и субъекта управления в риск-менеджменте. Основные этапы процесса управления риском.

## 1. Содержание категорий «риск» и «неопределенность»

Деятельность организации на различных этапах и в различных сферах всегда сопряжена с неопределенностью. Наличие *неопределенности* в деятельности хозяйственных субъектов (вероятностного характера событий, связанных с его функционированием на рынке) обуславливает возникновение рисков.

Вероятность – это не просто мера ожидания, но и объективная мера возможности реализации случайного. Риск следует понимать как конкретное действие, связанное с выбором того или иного сценария развития инвестиционного проекта, основанное на анализе вероятности наступления определенного события, а неопределенность – как отсутствие статистически значимого объема информации, необходимой для анализа вероятности наступления такого события.

Риск представляет собой ситуативную характеристику деятельности любого рыночного субъекта, что является следствием неопределенности.

В экономической теории под термином «*риск*» принято понимать вероятность (угрозу) потери рыночным субъектом части доходов в результате осуществления определенной производственной или/и финансовой деятельности.

Риск присутствует всегда и на всех этапах деятельности организации независимо от сферы ее функционирования. Степень риска может существенно дифференцироваться в зависимости от значительного числа факторов. Полностью устранить риск невозможно в силу целого ряда объективных и субъективных причин (например, отсутствие полной информации, постоянное изменение конъюнктуры рынков, динамические изменения в экономике страны и т.п.).

Отсутствие риска, т.е. опасности возникновения непредсказуемых и нежелательных для организации последствий ее собственных действий, как правило, вредит экономике, поскольку подрывает ее динамичность, мобильность, гибкость и эффективность.

Повышенный риск обусловлен рядом обстоятельств, в частности, ошибочными управленческими решениями, неудовлетворительно выполненными заданиями, неудачным выбором исполнителя, ошибками в маркетинговом прогнозе, отказом руководства принимать радикальные предложения менеджера и пр.

Формирование рынка, усиливающаяся конкуренция, развитие предпринимательства требуют совершенствования и детальной разработки методов оценки рисков, способов их учета и механизмов управления им на всех уровнях.

## 2. Понятие риск-менеджмента

Наибольшую прибыль, как правило, приносят операции с повышенным риском, а все рыночные оценки носят многовариантный характер. Задача менеджера состоит не в том, чтобы избежать рискованных ситуаций, а в том, чтобы научиться управлять риском, уметь рассчитать его уровень, найти приемлемые механизмы его снижения, корректировать систему своих действий в рамках выбранной стратегии, предусматривать дополнительные возможности для смягчения изменений на рынке.

Главная цель менеджмента – добиться, чтобы при самом худшем исходе событий речь могла идти только о некотором незначительном уменьшении прибыли. Менеджер, избегающий рискованных решений, обрекает организацию на застой и потерю конкурентоспособности.

С расширением зоны рискованных ситуаций риск-менеджмент становится объективно необходимым и весьма значимым элементом управления, важнейшей предпосылкой делового успеха.

Риск-менеджмент представляет собой систему оценки риска, управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе бизнеса. Это специальный вид управленческой деятельности, нацеленный на смягчение воздействия риска на результаты работы предприятия. Это одна из важнейших областей современного управления, связанная со специфической деятельностью менеджеров в условиях неопределенности, в условиях сложного выбора вариантов управленческих действий.

Главные задачи менеджера в данной области общеизвестны и сводятся к следующему:

- обнаружить область повышенного риска;
- оценить степень риска;
- разработать и принять меры, предупреждающие риск;
- в случае, если ущерб уже имеет место, принять меры к оптимальному его возмещению;
- анализировать закономерности наступления рискованных событий и предупреждать их возникновение.

В организации сначала выявляются риски, с которыми она может столкнуться в процессе рыночной деятельности, затем определяется, какой уровень риска приемлем и какие методы управления позволят избежать потерь, возникающих в результате действия конкретного риска. Совокупность таких действий представляет систему управления рисками – особую отрасль, требующую знаний в области анализа хозяйственной деятельности организации, методов оптимизации решения экономических задач и т.д. Работа менеджера по рискам нацелена на защиту организации от рисков, угрожающих ее доходам, и обеспечивает решение главной задачи менеджмента – выбора оптимального варианта из нескольких альтернативных возможностей.

### **3. Функции объекта и субъекта управления в риск-менеджменте**

Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления).

Объектом управления в риск-менеджменте выступают рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. К таким экономическим отношениям относятся связи между страхователем и страховщиком, заемщиком и кредитором, между предпринимателями, конкурентами и т.д.

Субъект управления в риск-менеджменте – группа руководителей (финансовые менеджеры, специалисты по страхованию и т.д.), которая посредством различных методов воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

Эффективное управление рисками может осуществляться только при условии циркуляции необходимой информации (статистической, коммерческой, финансовой и т.д.) между субъектом и объектом управления. Любой процесс управления предполагает получение, передачу, переработку и практическое использование информации. Приобретение надежной и достаточной для конкретных условий информации играет определяющую роль в деятельности организации, поскольку она помогает принять правильное решение по действиям в условиях риска.

Различают следующие ключевые функции риск-менеджмента:

- функция объекта управления (организация работ по предотвращению риска и работ по снижению его величины; процесс страхования рисков);
- функции субъекта управления (прогнозирование, организация, координация, регулирование, стимулирование, контроль).

#### 4. Основные этапы процесса управления риском

Выделяют следующие основные этапы процесса управления риском:

- анализ риска;
- выбор методов воздействия на риск;
- принятие решения;
- непосредственное воздействие на риск;
- контроль и корректировка результатов процесса управления (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Общая схема процесса управления риском

**Анализ риска** – начальный этап процесса управления риском, имеющий целью получение необходимой информации о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках. Собранный информации должно быть достаточно для того, чтобы принимать адекватные решения на последующих стадиях. Составными элементами этого этапа является выявление рисков и их оценка.

При *выявлении рисков* (качественная составляющая) определяются и подробно описываются все риски, присущие исследуемой системе.

**Оценка** – это количественное описание выявленных рисков, в ходе которого определяются такие их характеристики, как вероятность и размер

возможного ущерба. На этом этапе формируется набор сценариев развития неблагоприятных ситуаций, и для различных рисков могут быть построены функции распределения вероятности наступления ущерба (в зависимости от его размера).

Выявление и оценка риска тесно связаны между собой и не всегда представляется возможным разделить их на самостоятельные части общего процесса. Более того, часто анализ идет в двух противоположных направлениях – от оценки к выявлению и наоборот. В первом случае уже имеются (зафиксированы) убытки и необходимо выявить причины их появления. Во втором случае на основе анализа системы выявляются риски и возможные последствия.

Следующий этап – *выбор метода воздействия на риски* с целью минимизации возможного ущерба в будущем. Как правило, каждый вид риска допускает два-три традиционных способа его снижения, поэтому возникает проблема оценки сравнительной эффективности методов воздействия на риск для выбора наилучшего из них. Сравнение может происходить на основе различных критериев, в том числе экономических.

После выбора оптимальных способов воздействия на конкретные риски появляется возможность сформировать общую стратегию управления всем комплексом рисков предприятия. Это этап *принятия решений*, когда определяются требуемые финансовые и трудовые ресурсы, происходит постановка и распределение задач среди менеджеров, осуществляется анализ рынка соответствующих услуг, проводятся консультации со специалистами.

Процесс непосредственного воздействия на риск представлен тремя основными способами, а именно снижением, сохранением и передачей риска.

Заключительным этапом управления риском являются *контроль и корректировка результатов* реализации выбранной стратегии с учетом новой информации. Контроль состоит в получении от менеджеров информации о понесенных убытках и принятых мерах по их минимизации. Он может выражаться в следующем: выявлении новых обстоятельств, изменяющих уровень риска; передаче этих сведений страховой компании; наблюдении за эффективностью работы систем обеспечения безопасности и т.д. Раз в несколько лет должен происходить пересмотр данных об эффективности используемых мер по управлению рисками с учетом информации о понесенных за этот период убытках.



Задачи классификации рисков и классификационные признаки. Классификация рисков по роду опасности и характеру деятельности. Общесистемная классификация рисков.

### **1. Задачи классификации рисков и классификационные признаки**

Классификация рисков заключается в распределении рисков по группам на основе определенных классификационных критериев. Это один из этапов анализа рисков, позволяющий в дальнейшем проводить идентификацию и оценку риска, а также разрабатывать методы управления ими.

Сложность классификации рисков заключается в многообразии причин, их вызывающих, – от пожаров и стихийных бедствий до международных конфликтов, изменений в законодательстве, инфляционных колебаний. Например, транснационализация бизнеса сопровождается созданием сложных финансовых и производственных взаимосвязей (финансовый крах одной компании влечет за собой целый ряд банкротств других компаний-партнеров). А, например, развитие компьютеризации и автоматизации производственно-хозяйственной деятельности предприятий сопряжено с вероятностью потерь в результате возможного сбоя компьютерных систем и вычислительной техники.

Особое значение в последние годы приобрели риски, связанные с политическими факторами, так как они несут в себе крупные потенциальные потери для предпринимательства.

Можно выделить определенные виды рисков, действию которых подвержены все организации без исключения, а также специфические виды риска, характерные для определенных видов деятельности. Кроме того, экономическое и политическое развитие современного мира порождает новые виды риска, которые довольно трудно оценить количественно.

Существует несколько подходов к проблеме классификации рисков, которые основаны на различных классификационных признаках:

- причины (род опасности), вызывающие неблагоприятные события;
- характер деятельности, с которым связаны соответствующие риски;
- объекты, на которые направлены риски.

## **2. Классификация рисков по роду опасности и характеру деятельности**

По роду опасности принято выделять техногенные (антропогенные), природные и смешанные риски.

Техногенные риски порождены хозяйственной деятельностью человека (аварийные ситуации, загрязнение окружающей среды и т.д.).

Природные риски не зависят от деятельности человека. К ним относятся в основном риски стихийных бедствий (землетрясения, наводнения, ураганы, тайфуны, удары молнии, извержения вулкана и т.д.).

Смешанные риски – это события природного характера, инициированные хозяйственной деятельностью человека. Примером может служить оползень, вызванный проведением строительных работ.

В зависимости от характера деятельности выделяют риски предпринимательские, финансовые, коммерческие, профессиональные, инвестиционные, транспортные, промышленные и пр.

Предпринимательские риски связаны с процессом организации производства, с предпринимательской деятельностью, например, их результатом может быть недополучение прибыли в результате простоя производства, банкротство, упущенная выгода, непредвиденные расходы и др.

К финансовым и коммерческим относят риски, возникающие в области управления финансами и взаимоотношений торговых партнеров в процессе сделки. Например, неисполнение договорных обязательств контрагентом по сделке, невозврат кредита, непредвиденные судебные расходы и т.д.

Профессиональные риски связаны с исполнением работниками своих профессиональных обязанностей.

К инвестиционным относят риски, которые возникают при инвестировании средств с целью получения прибыли, например, риски изменения доходности ценных бумаг, процентные, валютные, страновые риски и пр.

Среди транспортных рисков, возникающих при транспортировке грузов, различают морские, воздушные и наземные.

Промышленные риски характерны для производственной деятельности предприятий. Это риски выхода из строя оборудования, станков, приборов, сложных технических комплексов, это также повреждения промышленных зданий и сооружений.

Одни и те же (по характеру) риски могут проявиться в различных областях хозяйственной деятельности. Например, риск изменения валютного курса характерен и для инвестиционной, и для коммерческой деятельности, связанной с экспортно-импортными поставками.

## **3. Общесистемная классификация рисков**

В основе наиболее распространенной общесистемной классификации рисков лежит выделение чистых и спекулятивных рисков (рис. 6.2).

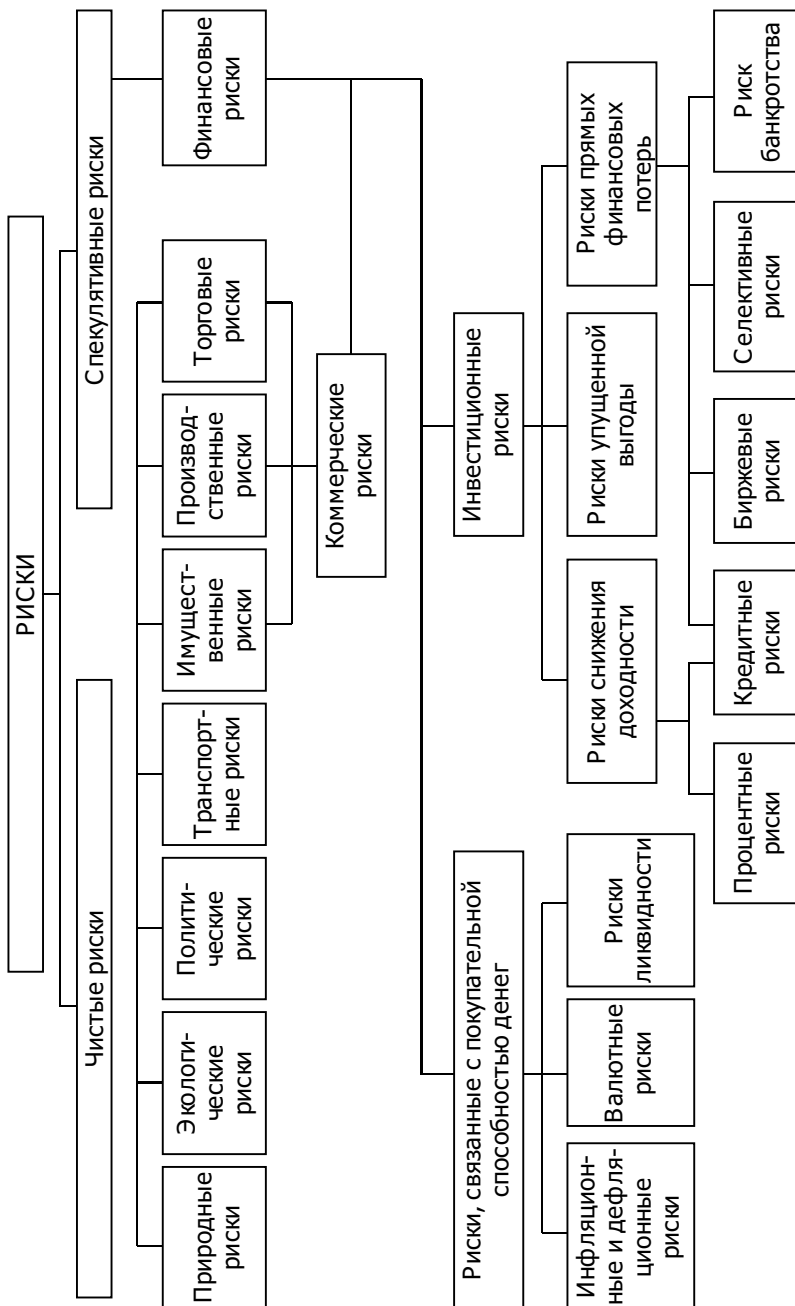


Рис. 6.2. Общественная классификация рисков

Чистые статические риски – это риски, обусловленные факторами, изменить или ограничить действие которых реально невозможно (налоговое законодательство, природно-географические условия, общественная мораль, социальные устои и др.). Они обладают относительно постоянным характером проявления. Для анализа и оценки этих рисков широко используются методы математической статистики и теории вероятностей, поскольку их проявление, как правило, отличается определенной закономерностью.

Спекулятивные риски в полной мере определяются управленческим решением. Они имеют неопределенный характер проявления, а аналитические оценки изменяются в течение времени. Неопределенность увеличивает не только риск, но и, как правило, полезный эффект. Наиболее ярко спекулятивные риски проявляются в областях деятельности, которые зависят от рыночной конъюнктуры, поэтому часто спекулятивные риски называют динамическими. Для анализа динамических рисков используют нетрадиционные методы анализа и обоснования управленческих решений (например, технический анализ).

Чистые риски подразделяют в зависимости от основной причины возникновения на следующие виды: природно-естественные, экологические, политические, транспортные, коммерческие.

К природно-естественным рискам относятся риски, связанные с проявлением стихийных сил природы.

Экологические риски – риски, связанные с загрязнением окружающей среды.

Политические риски связаны с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. Они возникают при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно не зависящим от хозяйствующего субъекта.

К политическим рискам относятся:

- невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, революции, обострения внутривнутриполитической ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий, введения эмбарго, отказа правительства выполнять принятые обязательства и т.п.;
- введение отсрочки на внешние платежи на определенный срок ввиду наступления чрезвычайных обстоятельств (забастовка, война и т.д.);
- неблагоприятное изменение налогового законодательства;
- запрет или ограничение конвертации национальной валюты в валюту платежа. Обязательство перед экспортерами может быть выполнено в национальной валюте, имеющей ограниченную сферу применения.

Коммерческие риски характеризуют опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности и показывают степень неопределенности результатов конкретной коммерческой сделки.

Коммерческие риски делятся на имущественные, производственные, торговые, финансовые.

Имущественные риски – это риски, связанные с вероятностью потерь имущества организации по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической или технологической систем и т.п.

Производственные риски – риски, связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов (прежде всего с повреждением основных и оборотных фондов – оборудование, сырье, транспорт и т.п.), и риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологий.

Торговые риски представляют собой риски, связанные с убытками по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара и т.п.

Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов. Они подразделяются на риски, связанные с покупательной способностью денег, и риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся инфляционные и дефляционные риски, валютные риски, риски ликвидности.

Инфляционный риск – это риск того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности.

Дефляционный риск – это риск того, что при росте дефляции происходят падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов.

Валютные риски представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических операций.

Риски ликвидности – это риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Инвестиционные риски включают в себя следующие подвиды: риски упущенной выгоды, риски снижения доходности, риски прямых финансовых потерь.

Риски упущенной выгоды – это риски наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, страхования, хеджирования, инвестирования и т.п.).

Риск снижения доходности может возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам. Их разновидностями являются процентные риски и кредитные риски.

К процентным рискам относится опасность потерь финансово-кредитных организаций, которые могут иметь место в результате превышения процентных ставок по привлеченным средствам над ставками по предоставленным кредитам. К процентным рискам относятся также риски потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменением размеров дивидендов по акциям, что обусловлено изменением рыночных процентных ставок по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам.

Кредитный риск – это опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору.

Кредитный риск может быть также разновидностью рисков прямых финансовых потерь.

Риски прямых финансовых потерь включают следующие разновидности: биржевой риск, селективный риск, риск банкротства, кредитный риск.

Биржевые риски представляют собой опасность потерь от биржевых сделок (риск неплатежа по коммерческим сделкам, риск неплатежа комиссионного вознаграждения брокерской фирмы и т.п.).

Селективные риски – это риск неправильного выбора видов вложения капитала или вида ценных бумаг для инвестирования при формировании инвестиционного портфеля.

Риск банкротства представляет собой опасность полной потери организацией собственного капитала в результате неправильного выбора его вложения и, как следствие, неспособности организации рассчитываться по взятым на себя обязательствам.

Принципы анализа рисков. Классификация потерь в случае наступления рискового события. Основные подходы к оценке рисков. Статистический метод. Метод анализа целесообразности затрат. Метод экспертных оценок. Аналитический метод. Метод аналогов. Анализ чувствительности. Анализ сценариев. Метод Монте-Карло.

### **1. Принципы анализа рисков**

Целесообразность принятия конкретного управленческого решения предусматривает процедуру анализа и оценки риска. Для эффективного управления нужно не только знать о возможном риске и выполнить его качественный анализ, но необходимо и количественно оценить его.

Количественная оценка риска производится в дополнение к качественной. Она особенно важна, когда существует возможность выбора конкретного управленческого решения из совокупности альтернативных вариантов. Ситуация, при которой хозяйствующий субъект находится перед проблемой выбора одного из нескольких направлений развития организации, не всегда решается в пользу того направления, которое имеет большую сравнительную эффективность. Возможна ситуация, когда для организации будет целесообразным принятие решения о развитии по такому варианту, при котором экономический эффект не будет наибольшим, но вероятность реализации этого решения будет выше.

**В общем виде принципы анализа риска выглядят следующим образом:**

1) возможность наступления и величины потерь различных видов риска зачастую не зависят друг от друга, т.е. если один из видов риска реализуется, то потери в случае реализации других рисков также могут иметь место. Например, если организация несет потери из-за того, что были внесены изменения в налоговое законодательство, то на потери от инфляционного риска это не повлияет;

2) реализация определенного вида риска не обязательно увеличивает (снижает) вероятность возникновения другого его вида (за исключением форс-мажорных обстоятельств);

3) максимально возможный ущерб в случае реализации конкретного риска не должен превышать финансовых возможностей организации.

Этот принцип основывается на теории оптимального риска, которая предусматривает наличие эффективного риска только в границах собственных активов.

## **2. Классификация потерь в случае наступления рисковогó события**

В зависимости от принадлежности к конкретному виду используемых организацией ресурсов потери в случае наступления рисковогó события могут быть отнесены к тому или иному их виду:

1) *финансовые потери* – прямой денежный ущерб, который может быть нанесен вследствие реализации определенного риска либо группы рисков (снижение объемов реализации товаров или услуг, абсолютное или относительное снижение прибыли и т.п.);

2) *материальные потери* – незапланированные дополнительные затраты или прямые потери производственных фондов (оборудования, площадей, сырья, энергии и т.п.);

3) *потери времени* – потери, которые обусловлены нерациональным использованием времени;

4) *социальные потери* – потери, которые связаны с нанесением ущерба здоровью и жизни людей;

5) *сбытовые (репутационные) потери* – убытки, связанные с изменением отношения покупателей к производимому организацией продукту (услуге) вследствие предпочтения других продуктов (услуг);

6) *экологические потери* – нанесение вреда окружающей природной среде (подразделяют на прямые и косвенные);

7) *морально-психологические потери* – потери, обусловленные тем, что любая организация является сложной социальной системой, и нарушение равновесия этой системы может привести к нежелательным для нее последствиям (например, текучесть кадров, появившаяся вследствие нездорового психологического климата в коллективе и т.д.).

Наличие риска в предпринимательской деятельности означает, что для ее эффективного проведения необходимы предварительно разработанные и реальные планы развития организации с учетом вероятностного характера прохождения событий. С этой целью проводится качественный и количественный анализ рисков.

## **3. Основные подходы к оценке рисков**

Одной из основных задач качественного и количественного анализа риска является поиск такого решения, которое бы несло в себе оправданный риск.



**Оправданный риск** – это объективно существующий элемент, сопутствующий функционированию организаций в условиях рыночной экономики. Вероятностный характер экономических решений может быть выявлен лишь при помощи определенных методов анализа рисков и их влияния на деятельность организации.

**Качественный анализ** является первоочередным и достаточно сложным этапом в проведении общего анализа степени риска от определенного направления деятельности организации. Его главная задача состоит в определении факторов и потенциальных областей риска, выявлении направлений деятельности и этапов, на которых может возникнуть риск, в идентификации всех возможных видов риска.

**Количественный анализ** риска осуществляется с целью численного определения размеров отдельных рисков, а также величины риска всего выбранного направления предпринимательской деятельности.

Риск может определяться как в абсолютных, так и в относительных величинах. Измерение степени риска в абсолютных величинах применяют при характеристике отдельных видов потерь, а в относительных – при сравнении прогнозируемого уровня потерь с реальным или средним уровнем.

Качественный анализ риска проводится по нескольким основным направлениям.

*Сущность первого направления* состоит в том, что проводится сравнение ожидаемых позитивных результатов от выбора конкретного вида предпринимательской деятельности с его возможными негативными последствиями. Проблемы этого соотношения необходимо рассматривать на всех этапах стратегического и тактического планирования.

*Сущность второго направления* проведения качественного анализа рисков состоит в том, что комплексно анализируется влияние решений, принимаемых организацией на этапе разработки стратегии, на интересы субъектов хозяйственной деятельности. В рамках этого направления определяются также те возможные субъекты хозяйственной деятельности, для которых наступление определенного рискованного события будет выгодно.

Количественный анализ риска является одной из важных составляющих процесса эффективного управления организацией. Мало знать, какой точно риск будет воздействовать на организацию, важно количественно оценить его. Это необходимо для выбора конкретного направления деятельности, исходя из склонности менеджеров организации к риску или из собственных приоритетов.

Наиболее распространенными методами количественной оценки степени риска являются:

- статистический метод;
- метод анализа целесообразности затрат;
- метод экспертных оценок;

- аналитический метод;
- метод использования аналогов;
- анализ чувствительности;
- анализ сценариев;
- метод Монте-Карло.

#### 4. Статистический метод

Статистический метод широко применяется в тех случаях, когда при проведении количественного анализа риска организация располагает значительным объемом аналитико-статистической информации по элементам анализируемой системы за несколько периодов времени.

Метод основывается на элементах теории вероятности распределения случайных величин. Это означает, что, имея достаточное количество информации о наступлении определенных рисков событий в прошлых периодах, можно оценить вероятность (степень риска) их появления в будущем. При использовании этого метода степень риска выражается через величину среднеквадратического отклонения от ожидаемых величин.

Степень риска представляет собой вероятность реализации риска, а также размер возможного ущерба от него. Для расчета степени определенного вида риска необходимо выявить закон его распределения, т.е. владеть информацией о том:

- при наличии каких условий он может быть реализован;
- как его реализация отразится на деятельности организации.

Математическое ожидание определяется по формуле:

$$M(X) = X_1 P_1 + X_2 P_2 + \dots + X_n P_n, \quad (6.1)$$

где  $M(X)$  – математическое ожидание;  $X_1, X_2, \dots, X_n$  – значения, которые может принимать исследуемый параметр в зависимости от конкретных условий;  $P_1, P_2, \dots, P_n$  – вероятность принятия этих значений.

Математическое ожидание не является полной характеристикой случайной величины. Необходимо использовать и другие числовые характеристики. Так, для того чтобы оценить, каким образом будут сгруппированы значения выбранного параметра относительно его среднего прогнозируемого значения (т.е. математического ожидания), целесообразно использовать такую характеристику, как дисперсия.

Дисперсия представляет собой математическое ожидание квадрата отклонения.

Величина, при помощи которой можно оценивать отклонение возможных значений случайной величины от ее среднего значения, называется

среднеквадратическим отклонением и рассчитывается как корень квадратный из дисперсии.

Экономический смысл среднеквадратического отклонения с точки зрения теории риска состоит в том, что оно является характеристикой конкретного риска, которая показывает максимально возможное отклонение определенного параметра от его среднеожидаемого значения. Это позволяет использовать среднеквадратическое отклонение как показатель степени риска с точки зрения вероятности его реализации. Чем больше величина среднеквадратического отклонения, тем рискованнее данное управленческое решение.

Простое среднеквадратическое отклонение рассчитывается по формуле:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (6.2)$$

где  $x_i$  – величина оцениваемого параметра;  $\bar{x}$  – среднеожидаемое значение оцениваемого параметра;  $n$  – количество наблюдений.

Взвешенное среднеквадратическое отклонение рассчитывается по формуле:

$$\sigma_{\text{взв}} = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2 f_i}{\sum f_i}}, \quad (6.3)$$

где  $f_i$  – удельный вес оцениваемого параметра в общей совокупности.

Величина среднеквадратического отклонения, являясь характеристикой предпринимательского риска, еще не дает возможности проводить сравнения рискованности различных направлений деятельности и конкретных ситуаций по признакам, выраженным в разных единицах. Для решения подобной задачи используют коэффициент вариации.

Коэффициент вариации – это относительная величина, которая рассчитывается как отношение среднеквадратического отклонения к математическому ожиданию:

$$b = \frac{\sigma}{M(X)}. \quad (6.4)$$

Коэффициент вариации позволяет сравнивать колебания признаков, выраженных в разных единицах измерения. Коэффициент вариации может изменяться в пределах от 0 до 1,0. При этом чем меньше его значение, тем более стабильной будет прогнозируемая ситуация, а следовательно, меньше степень риска, и наоборот.

## 5. Метод анализа целесообразности затрат

Метод анализа целесообразности затрат основывается на следующих обстоятельствах: степень риска двух разных направлений деятельности одной и той же организации различна; степень риска по отдельным элементам затрат внутри одного и того же направления деятельности различна. Метод ориентирован на идентификацию потенциальных зон риска.

В рамках данного метода принято предварительно проводить градацию состояния по каждому из элементов затрат по *областям риска*, представляющие собой зону общих потерь, в границах которых конкретные потери не превышают предельного значения установленного уровня риска. Выделяют такие области риска:

- 1) абсолютной устойчивости;
- 2) нормальной устойчивости;
- 3) неустойчивого состояния;
- 4) критического состояния;
- 5) кризисного состояния.

В *области абсолютной устойчивости* степень риска по рассматриваемому элементу затрат соответствует нулевому риску. Данная область характеризуется отсутствием каких-либо потерь при совершении предпринимательской деятельности с гарантированным получением плановой прибыли, размер которой теоретически не ограничен.

Элементы затрат, которые находятся в *области нормальной устойчивости*, характеризуются минимальной степенью риска. Для данной области максимальные потери, которые может понести организация, не должны превышать границы плановой чистой прибыли.

Минимальная степень риска обеспечивает организации покрытие всех ее издержек и получение той части прибыли, которая позволяет выплатить все налоги. Как правило, в условиях рыночной экономики направлением с минимальной степенью риска может считаться то, в котором государство является основным контрагентом (например, участие в выполнении работ, финансируемых за счет государственного бюджета).

*Область неустойчивого состояния* характеризуется повышенным риском. Уровень потерь здесь не превышает размеры расчетной прибыли.

Недопустимый риск, который соответствует *области критического состояния*, означает принятие субъектом предпринимательской деятельности такой степени риска, которая предполагает возможность непокрытия всех издержек организации, связанных с данным направлением ее деятельности.

Основным недостатком метода анализа целесообразности затрат является то, что организация не анализирует источники происхождения риска, а принимает риск как целостную величину, игнорируя его составляющие.

## 6. Метод экспертных оценок

Определение степени риска методом экспертных оценок носит более субъективный характер по сравнению с другими методами. Суть метода в том, что группа экспертов, занимающаяся анализом риска, высказывает собственные субъективные суждения о прошлой ситуации и о перспективах ее развития.

Метод применяется либо при недостаточном количестве информации, либо при определении степени риска такого направления предпринимательской деятельности, которое до сих пор не имело аналогов.

Организация выделяет определенную группу рисков и рассматривает, каким образом они могут влиять на ее деятельность. Это рассмотрение сводится к ранжированию и выставлению балльных оценок по тому или иному виду риска.

Наиболее распространены такие методики использования экспертных оценок, как методика Швейцарской банковской корпорации и методика BERI.

Особенностью этих методик является определение степени риска в целом для национальной экономики без учета специфики различных направлений предпринимательской деятельности.

**Методика Швейцарской банковской корпорации** предполагает реализацию следующих четырех этапов:

- 1) определение основных направлений анализа;
- 2) сбор исходных данных, их предварительная группировка и обработка;
- 3) непосредственное прогнозирование и определение степени риска по направлениям предпринимательской деятельности;
- 4) определение совокупной степени риска.

Перечень факторов риска, влияющих на предпринимательскую деятельность и учитываемых в данной методике, приведен в табл. 6.1.

**Таблица 6.1. Перечень факторов риска в методике Швейцарской банковской корпорации**

Факторы риска	Оценка по годам				
	1	2	3	4	Прогноз
<b>ВНУТРЕННЯЯ ЭКОНОМИКА</b>					
1. Реальный прирост ВВП					
2. Инвестиционное соотношение внутри страны					
3. Эффективность инвестиций					
4. Средний уровень инфляции					
5. Рост денежных поступлений					
6. Уровень реального внутреннего кредита					
7. Характеристика налогово-бюджетной политики					

*Продолжение таблицы 6.1.*

Факторы риска	Оценка по годам				
	1	2	3	4	Прогноз
<b>ЭКОНОМИКА СТРАНЫ ПАРТНЕРА</b>					
8. Конкурентоспособность					
9. Торговый баланс					
10. Экспорт товаров и услуг					
11. Импорт товаров и услуг					
12. Внешнеторговое сальдо					
13. Доля экспорта в ВВП					
14. Концентрация экспорта					
15. Импорт в страну партнера					
16. Общая сумма задолженности страны, в т.ч. МВФ					
17. Международные резервы					
18. Стоимость услуг по внешней задолженности					
19. Доля внешней задолженности в объеме экспорта					
20. Доля внешней задолженности по услугам (выплате)					
21. Уровень платежеспособности страны по долгам					
22. Доля международных резервов в объеме импорта					
23. Величина политического риска					
24. Уровень безработицы					
25. Рост ВВП на душу населения					

*Методика, разработанная фирмой BERI (Германия)*, также предназначена для определения степени риска в целом по экономике страны. По результатам опроса 100 независимых экспертов рассчитывается специальный индекс, на основании которого и делается заключение о степени риска экономики. В опросном листе согласно этой методике оценивается 15 факторов, каждый из которых имеет свой собственный удельный вес (табл. 6.2).

**Таблица 6.2. Оценочные критерии индекса BERI**

Оценочные критерии	Удельный вес, %
1	2
1. Политическая стабильность	12
2. Отношение к иностранным инвестициям	6
3. Степень национализации	6
4. Вероятность и степень девальвации внутренней валюты	6
5. Состояние платежного баланса	6
6. Степень развития бюрократии	4

*Продолжение таблицы 6.1.*

1	2
7. Темп экономического роста	10
8. Конвертируемость валюты	10
9. Качество выполнения договоров	6
10. Уровень расходов на заработную плату	8
11. Возможность пользования услугами внутреннего государственного займа	2
12. Эффективность организационных коммуникаций	4
13. Взаимоотношения между хозяйственными подразделениями	4
14. Условия получения краткосрочных кредитов	8
15. Условия получения долгосрочных кредитов	8

Экономика той страны, которая имеет более высокое значение индекса BERI, оценивается как более стабильная, а следовательно, и менее рискованная.

Недостатком описанных методик является то, что они не учитывают тех рисков, которые могут возникнуть непосредственно при функционировании конкретной организации.

## 7. Аналитический метод

Аналитический метод оценки степени риска предполагает проведение в несколько этапов его всестороннего анализа.

*На первом этапе* осуществляется подготовка к аналитической обработке информации, которая включает в себя:

1) определение ключевого параметра, по которому производится оценка конкретного направления предпринимательской деятельности (например, объем продаж, объем прибыли, рентабельность и т.д.);

2) отбор факторов, которые влияют на ключевой параметр деятельности организации (например, уровень инфляции, политическая стабильность, степень выполнения договоров основными поставщиками предприятия и т.д.);

3) расчет значений ключевого параметра для всех этапов производственного процесса (НИОКР, внедрение в производство, отмирание данного направления деятельности).

Эта процедура дает возможность определить не только общую экономическую эффективность исследуемого направления деятельности, но и выявить ее значения на каждой из стадий.

*На втором этапе* строятся диаграммы зависимости выбранных результирующих показателей от величины исходных параметров. Сопоставляя между собой полученные диаграммы, выделяют те основные показатели,

которые в наибольшей степени влияют на данный вид предпринимательской деятельности.

*На третьем этапе* определяются критические значения ключевых параметров. Наиболее просто при этом может быть рассчитана критическая точка безубыточности, которая показывает минимально допустимый объем продаж, обеспечивающий покрытие издержек организации.

*На четвертом этапе* на основании полученных критических значений ключевых параметров и влияющих на них факторов анализируются возможные пути повышения эффективности и стабильности работы организации, а, следовательно, и пути снижения степени риска.

*Преимуществом аналитического метода* является то, что он сочетает в себе возможность пофакторного анализа параметров, влияющих на риск и выявление возможных путей его снижения.

## 8. Метод аналогов

Сущность данного метода состоит в том, что при анализе уровня риска определенного направления предпринимательской деятельности используются данные о прошлом развитии таких же или аналогичных направлений и о соответствующих ему рисках.

Анализ факторов риска осуществляется на основании информации, получаемой из различных источников. Данная информация обрабатывается с целью выявления зависимостей между планируемыми результатами деятельности организации и учетом потенциальных рисков.

Объективная трудность использования метода состоит в том, что данные прошлых периодов должны применяться в настоящий момент времени без учета динамичности развития направлений предпринимательской деятельности. Это четко видно при рассмотрении производственного направления предпринимательской деятельности: любой продукт проходит несколько жизненных стадий и наиболее оптимальным является сравнение прошлых и настоящих показателей в границах одной стадии. В противном случае вероятность допущения ошибки при проведении анализа будет довольно высокой.

Этот метод целесообразно использовать в том случае, если необходимо выявить степень риска по инновационному направлению деятельности организации или если отсутствует строгая база для сравнения.

## 9. Анализ чувствительности

Анализ чувствительности – один из методов количественного анализа рисков инвестиционного проекта. Его цель заключается в выявлении критических переменных, способных наиболее серьезно



повлиять на проекты, и проверке воздействия последовательных одиночных изменений этих факторов на результат проекта. В процессе анализа чувствительности в численном виде измеряется влияние изменений факторов риска на эффективность деятельности предприятия.

Анализ осуществляют путем последовательно-единичного изменения каждой переменной, после чего рассчитывается новое значение итогового критерия, например чистой текущей стоимости (ЧТС). Затем оценивается процентное изменение критерия по сравнению с базисным случаем и рассчитывается показатель чувствительности, показывающий эластичность изменения показателя. Он рассчитывается как отношение процентного изменения критерия к изменению значения переменной на 1%. Таким же образом вычисляются и показатели чувствительности по каждой из остальных переменных.

По результатам этих расчетов проводят экспертное ранжирование переменных по степени важности и степени прогнозируемости.

Далее строится *матрица чувствительности*, позволяющая выделить наименее и наиболее рискованные для проекта переменные. Каждый фактор занимает соответствующее место в поле матрицы (табл. 6.3). В соответствии с осуществленным экспертно разбиением чувствительности и предсказуемости матрица содержит девять элементов, которые можно распределить по зонам. Попадание фактора в определенную зону означает возможность применения той или иной конкретной рекомендации для принятия решения о дальнейшей работе по анализу его риска.

*Таблица 6.3. Матрица чувствительности*

Предсказуемость переменных	Чувствительность переменных		
	высокая	средняя	низкая
Низкая	I	I	II
Средняя	I	II	III
Высокая	II	III	III

*Первая зона* (левый верхний угол матрицы) – зона дальнейшего анализа попавших в нее факторов, поскольку к их изменению наиболее чувствительна ЧТС проекта и они обладают наименьшей прогнозируемостью.

*Вторая зона* совпадает с элементами диагонали матрицы и требует пристального внимания к происходящим изменениям расположенных в ней факторов (для этого производится расчет критических значений каждого фактора).

*Третья зона* (правый нижний угол) – зона наибольшего благополучия.

На основе базового варианта проекта определяют ожидаемое среднее отклонение каждой переменной величины (фактора) и результаты проектов

в случае отклонения одной из переменных величин от базового сценария. Предполагают, что проект более чувствителен к изменению одного из параметров базового варианта. Если отклонение первого параметра дает большее отклонение от общего критерия по сравнению с базовым сценарием, то количественно показатель чувствительности проекта может быть выражен следующим образом:

$$A = \frac{Y(x_1, x_2, x_3, \dots, x_i + \Delta x_i, \dots, x_n) - Y(x_1, x_2, \dots, x_i, x_k)}{\frac{\Delta x_i}{x_i}}, \quad (6.5)$$

где  $x_i$  – фактор (параметр) проекта (переменная величина);  $Y$  – итоговый критерий эффективности проекта;  $A$  – отношение относительного приращения критерия к относительному приращению параметра.

*К достоинствам анализа чувствительности* относят объективность, прозрачность, простоту расчетов, наглядность толкования результатов и пр.

*Недостатки анализа чувствительности* – это ориентированность на изменения только одного фактора проекта, что приводит к недоучету возможной связи между отдельными факторами.

## 10. Анализ сценариев

Анализ сценариев представляет собой модификацию метода анализа чувствительности проекта и отличается от него тем, что одновременно непротиворечивому (реалистическому) изменению подвергается вся группа переменных (факторов). Метод сценариев – это анализ рисков, который учитывает зависимость чувствительности чистой приведенной стоимости проекта от ключевых переменных.

Таким образом, определяется воздействие одновременного изменения всех основных переменных проекта, характеризующих его денежные потоки.

В общем случае на индивидуальный риск проекта влияют следующие факторы:

- чувствительность чистой приведенной стоимости к изменениям одного из ключевых факторов;
- ключевые переменные или функции их распределения.

Сценарии генерируются экспертным путем. Они различаются экономической ситуацией и ситуацией на каком-либо конкретном рынке, просчитывают последствия каких-либо действий государства или организации. Сценарием может быть любое, в достаточной степени вероятное со-

бытие или состояние, существенно влияющее на несколько параметров проекта одновременно.

Анализ сценариев позволяет инвесторам оценивать вероятности изменений отдельных параметров и их взаимосвязь для измерения доходности проекта и связанного с ним риска. Метод оценивает доходность по каждому из сценариев и вероятность развития событий по каждому из них.

При оценке индивидуального риска проекта методом анализа сценариев аналитики просят менеджеров высказать свое мнение о наиболее пессимистическом варианте развития событий, наиболее вероятном варианте и оптимистическом варианте развития событий. Чистый дисконтированный доход для пессимистического и оптимистического вариантов подсчитывается и сравнивается с базисным значением ЧТС проекта.

Для проведения анализа рисков методом сценариев необходимо использовать наихудшие значения переменных для получения пессимистического результата чистого дисконтированного дохода и наилучший прогноз для получения оптимистического значения ЧТС проекта.

При проведении анализа методом сценариев целесообразно для построения моделей привлекать программные продукты в форме электронных таблиц типа Microsoft Excel.

В основе рекомендаций лежит необходимость соблюдения следующего правила: даже в оптимистическом варианте нельзя оставить проект для дальнейшего рассмотрения, если значение ЧТС такого проекта отрицательно. Пессимистический сценарий, в случае получения положительного значения ЧТС, позволяет эксперту судить о приемлемости данного сценария проекта, несмотря на наихудшие прогнозы изменения факторов.

Важным преимуществом метода является тот факт, что отклонения параметров рассчитывают с учетом их взаимозависимостей (корреляции).

Анализ чувствительности и сценарный подход являются последовательными шагами в анализе рисков, при этом последний позволяет избавиться от некоторых недостатков метода анализа чувствительности. Метод сценариев рекомендуется применять, когда количество возможных значений чистой приведенной стоимости конечно. Как правило, при проведении анализа рисков инвестиционного проекта эксперт сталкивается с неограниченным количеством различных вариантов развития событий.

## 11. Метод Монте-Карло

Имитационное моделирование по методу Монте-Карло позволяет построить математическую модель для проекта с неопределенными значениями параметров. Зная вероятностные распределения параметров проекта и связь между изменениями параметров (корреляцию), на основе данного метода можно получить распределение доходности проекта (рис. 6.3).

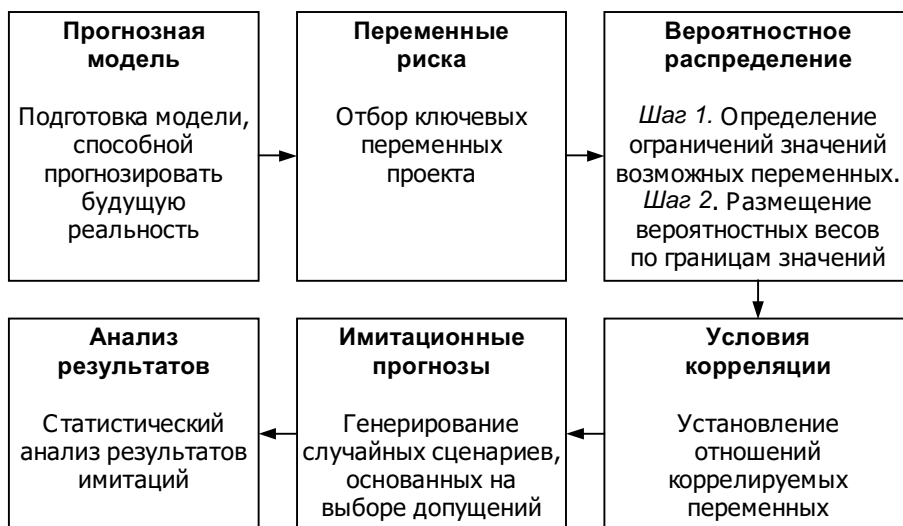


Рис. 6.3. Анализ рисков по методу Монте-Карло

Анализ рисков с использованием метода имитационного моделирования Монте-Карло представляет собой интеграцию методов анализа чувствительности и анализа сценариев на базе теории вероятностей. Результатом такого комплексного анализа выступает распределение вероятностей возможных результатов проекта.

Применение метода требует использования специальных математических пакетов (например, специализированного программного пакета Гарвардского университета под названием Risk-Master). Программный пакет Risk-Master позволяет в диалоговом режиме осуществить процедуру подготовки информации и провести расчеты.

Сначала, согласно методу имитации, необходимо определить функции распределения каждой переменной, оказывающей влияние на формирование потока наличности. Как правило, предполагают, что функция распределения является нормальной, и, следовательно, для ее задания необходимо определить математическое ожидание и дисперсию.

После определения функции распределения можно применять процедуру метода Монте-Карло.

Алгоритм метода имитации Монте-Карло предусматривает несколько шагов.

*Шаг 1.* С помощью статистического пакета и исходя из вероятностной функции распределения случайным образом выбирают значение переменной, которая является одним из параметров определения потока наличности.

*Шаг 2.* Выбранное значение случайной величины наряду со значениями переменных, которые являются экзогенными переменными, используют при подсчете ЧТС проекта.

*Шаги 1 и 2* многократно повторяют (например, 1000 раз) и полученные значения ЧТС проекта используют для построения плотности распределения значений чистого приведенного дохода с его математическим ожиданием и стандартным отклонением.

Используя значения математического ожидания и стандартного отклонения, можно вычислить коэффициент вариации ЧТС проекта и затем оценить индивидуальный риск проекта (как в анализе методом сценариев).

Далее определяют минимальное и максимальное значения критической переменной, т.е. устанавливают границы колебания, а для переменной с пошаговым распределением – и остальные значения, принимаемые ею. Границы варьирования переменной определяют исходя из всего спектра возможных значений.

Основные методы воздействия на риск. Диверсификация рисков. Страхование рисков.

### 1. Основные методы воздействия на риск

Все способы воздействия на риск можно разделить на три основные группы – снижение, сохранение и передача риска (рис. 6.4).

**Снижение риска** для организации подразумевает уменьшение либо размеров возможного ущерба, либо вероятности наступления неблагоприятных событий. Чаще всего оно достигается при помощи осуществления в организации предупредительных организационно-технических мероприятий, под которыми понимаются, например, различные способы усиления безопасности зданий и сооружений, установка систем контроля и оповещения, противопожарных устройств, обучение персонала способам поведения в экстремальных ситуациях и т.д.

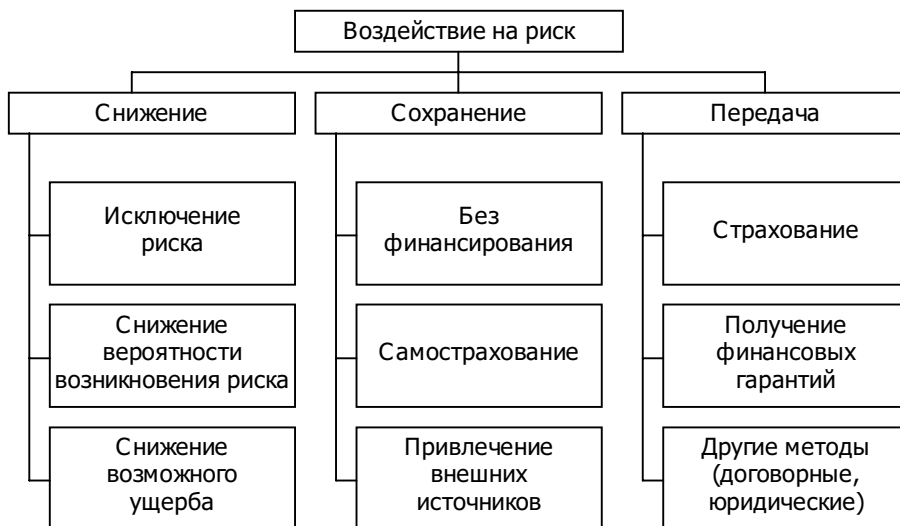


Рис. 6.4. Основные группы методов воздействия на риск

**Сохранение риска** на существующем уровне не всегда означает отказ от действий, направленных на компенсацию ущерба, хотя такая возможность предусмотрена. Организация может создать специальные резервные фонды (фонды самострахования или фонд риска), из которых будет производиться компенсация убытков при наступлении неблагоприятных ситуаций. Такой метод управления риском называется самострахованием. К мерам, осуществляемым при сохранении риска, могут быть также причислены получение кредитов и займов для компенсации убытков и восстановления производства, получение государственных дотаций и др.

Меры по **передаче риска** означают передачу ответственности за него третьим лицам при сохранении существующего уровня риска. К ним относятся страхование (передача риска страховой компании за определенную плату), а также различного рода финансовые гарантии, поручительства и т.д. Передача риска может быть осуществлена путем внесения в текст документов (договоров, торговых контрактов и др.) специальных оговорок, уменьшающих собственную ответственность при наступлении непредвиденных событий или передающих риск контрагенту.

Все мероприятия по управлению риском могут быть разделены на **дособытийные** и **послесобытийные**. Первые планируются и осуществляются заблаговременно, а вторые – после того, как непредвиденное событие уже произошло.

К **дособытийным** мероприятиям относятся следующие: страхование, самострахование, предупредительные организационно-технические меры, юридические, договорные и другие меры по передаче риска.

**Послесобытийные** мероприятия – это получение средств на ликвидацию убытков в виде финансовой помощи, займов и т.д.

Многие меры по сохранению и передаче риска реализуются в форме тех или иных финансовых механизмов и никак не влияют на частоту возникновения неблагоприятных событий и масштабы убытков до их компенсации.

Специфическим методом управления финансовыми рисками является хеджирование, которое, не влияя на частоту наступления убытков в виде уменьшения стоимости портфеля активов, путем специальных мероприятий уменьшает их масштаб.

## 2. Диверсификация рисков

Диверсификация заключается в распределении усилий и капиталовложений между разнообразными видами деятельности, непосредственно не связанными друг с другом. Если в результате непредвиденных событий один вид деятельности может оказаться убыточным, другой, вполне возможно, будет приносить прибыль. Это спасет организацию от банкротства и позволит функционировать в дальнейшем.

Следует различать концентрическую и горизонтальную диверсификацию. Концентрическая диверсификация – это пополнение ассортимента изделиями, похожими на уже выпускаемые товары. Горизонтальная диверсификация представляет собой пополнение ассортимента изделиями, не похожими на изготавливаемые товары, но представляющими интерес для существующих потребителей.

Метод диверсификации позволяет снижать производственные, коммерческие и инвестиционные риски. Инвестиционные риски снижаются путем создания инвестиционного портфеля организации.

Обычно в стандартный инвестиционный портфель входят ценные бумаги, приобретение которых имеет альтернативные цели:

- получение процентов на вложенный капитал;
- сохранение капитала от инфляции;
- обеспечение прироста капитала за счет роста курсовой стоимости приобретенных акций.

*В первую группу* входят низколиквидные и высокорискованные ценные бумаги, способные принести высокие проценты при удачном стечении обстоятельств.

*Во второй группе* – ценные бумаги, обладающие большей ликвидностью, выпущенные крупными компаниями или государством, с небольшими рисками и заранее ожидаемыми небольшими, но стабильными процентными выплатами.

*В третьей группе* – ценные бумаги, обладающие очень высокой ликвидностью. В данном случае инвестор имеет шансы заработать на перепродажах.

При формировании инвестиционного портфеля указанным образом происходит усреднение инвестиционного риска путем диверсификации.

Диверсификация может не только уменьшить, но и увеличить риск. Увеличение риска происходит в случае, если менеджер организации вкладывает средства в область деятельности, в которой его знания и управленческие способности ограничены.

Не каждый риск можно уменьшить с помощью диверсификации. Нельзя уменьшить методом диверсификации такие риски, как риск, связанный с ожиданиями кризиса или подъема экономики в целом, риск, связанный с движением банковского процента, политический риск и другие.

### 3. Страхование рисков

**Страхование** – наиболее популярный и доступный метод управления риском.

*Суть страхования* заключается в передаче рисков от их носителя (организации или физического лица) к страховой компании. Лицо, передающее риск, называется *страхователем*, а лицо, принимающее риск, –



*страховщиком*. Передача рисков осуществляется за определенную плату, которая называется страховым взносом или *страховой премией*.

Страховые компании предъявляют жесткие требования к тем рискам, которые они могут принять на себя в рамках договора страхования. Это связано с тем, что они стремятся обезопасить себя от убытков и получить прибыль. Из всего набора рисков, присущих деятельности конкретного предприятия, они отбирают только ту их часть, которая удовлетворяет следующим критериям:

- случайный и непредсказуемый характер событий;
- измеримость риска;
- ограниченность потерь;
- относительно небольшая вероятность наступления страхового случая.

Требование *случайности и непредсказуемости событий* проистекает из самой природы риска. Для страховой компании важно соблюдение этого условия не столько для самих событий, сколько для размера убытков. Частые и относительно однородные события, приводящие к убыткам, которые достаточно хорошо прогнозируются в течение года, являются неподходящим объектом для страхования.

*Измеримость риска* означает возможность рассчитать на основании статистики или теоретических моделей его вероятностные характеристики.

*Ограниченность потерь* означает наложение определенных условий на максимальный размер убытков, подлежащих страхованию. Обычно это требование находит свое выражение в устанавливаемой по договору страховой сумме.

*Вероятность наступления страхового случая* не должна быть слишком высокой по двум причинам. Первая связана с тем, что реальная частота наступления страховых событий подвержена флуктуациям относительно своих средних значений. Следовательно, для страховой компании в этом случае реально наступление максимальных убытков. Вторая причина связана с тем, что высокая вероятность наступления страховых случаев предопределяет существенную величину страховой премии, которую должен уплатить страхователь.

Классификация видов страхования может быть основана на различных признаках, характеризующих страхуемые риски и условия их передачи. В практике обычно выделяют три основные группы (отрасли) – личное страхование, имущественное страхование и страхование гражданской ответственности.

По способу вовлечения в страховые отношения страхование подразделяется на *обязательное* и *добровольное*.

Различают также две большие группы методов страхования: *полное страхование*, покрывающее весь конкретный риск, т.е. максимально возможный ущерб от выбранного класса страховых событий, и *частичное страхование*, которое ограничивает ответственность страховщика, оставляя часть риска страхователю.

Преимущества использования страхования как механизма управления риском сводятся к следующему:

- привлечение страхового капитала для компенсации убытков организации;
- снижение неопределенности в финансовом планировании деятельности организации;
- высвобождение денежных средств для более эффективного использования;
- сокращение затрат на управление риском путем использования опыта страховых экспертов для оценки и управления риском.

Страхование рисков организации снижает неопределенность в планировании финансовой деятельности. Предприятие заменяет неизвестные ему затраты на компенсацию убытков в будущем определенными затратами на уплату страховой премии. Происходит это благодаря эффекту интегрирования отдельных рисков индивидуальных страхователей в общем массиве страхового фонда страховщика. В соответствии с законом больших чисел неопределенность при этом уменьшается, что находит свое отражение и в размере страховой премии.

Снижение неопределенности в финансовом планировании дает существенную экономическую выгоду – высвобождение денежных средств, которые должны были бы резервироваться в рисковом фонде для покрытия непредвиденных убытков, а при обращении организации к страховикам могут быть задействованы для получения дохода при инвестировании в производство.

Особую роль играет и такой фактор, как сокращение затрат на управление риском. Для страхователя очень важным является то обстоятельство, что страховые компании располагают опытом и статистическими данными в отношении разнообразных рисков. Этот опыт находит свое отражение в страховых тарифах. Страховщик, таким образом, выполняет за страхователя часть работы по сбору статистических данных о вероятности наступления и ожидаемых потерях при наступлении страховых событий, а страхователь косвенным образом оплачивает эти расходы, поскольку они заложены в страховую премию.

#### **Список использованных источников**

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика. – 1996. – 192 с.
2. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2001. – 832 с.
3. Волков И.М., Грачев М.В. Проектный анализ: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
4. Ивасенко А.Г. Банковские риски: Учебное издание. – М.: Вузовская книга, 1998. – 142 с.

5. Кононенко А.Ф., Холезов А.Д., Чумаков В.В. Принятие решений в условиях неопределенности. – М.: ВЦ АН СССР, 1991. – 197 с.
6. Кочетков В.Н., Шипова Н.А. Экономический риск и методы его измерения: Учеб. пособие. – К.: Европ. ун-т финансов, информ. систем, менеджмента и бизнеса, 2000. – 68 с.
7. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
8. Уткин Э.А. Риск-менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 288 с.
9. Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
10. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска / Под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 128 с.
11. Ястремський О.І. Моделювання економічного ризику. – К.: Либідь, 1992. – 176 с.

#### Вопросы для самостоятельного изучения

1. Риск на уровне предприятия и его основные факторы.
2. Понятие «внутренние риски» в предпринимательстве (менеджменте).
3. Сущность понятия «качественная оценка риска» в менеджменте.
4. Суть и основные этапы проведения системных исследований риска в банковском менеджменте.
5. Суть понятия «финансовая устойчивость» предприятия, осуществляющего инвестиционную деятельность.
6. Различие между чистыми и спекулятивными рисками.
7. Методы оценки политического риска.
8. Методы снижения транспортных рисков.
9. Особенности кредитного и портфельного рисков.
10. Основные виды валютных рисков.
11. Процентные риски и методы их снижения.
12. Понятие «параметры риска».
13. Риск ликвидности и методы его оценки.
14. Портфельный подход к оценке риска.
15. Принципы качественного анализа риска.
16. Дерево решений как метод качественной оценки риска.
17. Систематический риск и специфический риск ценных бумаг.
18. Сущность, преимущества, недостатки и границы использования диверсификации риска.
19. Сущность, преимущества, недостатки и границы использования страхования риска.
20. Сущность, преимущества, недостатки и границы использования хеджирования риска.
21. Взаимосвязь между риском и надежностью, риском и эластичностью, риском и маневренностью

**Список рекомендуемых источников**

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. – 448 с.
2. Ван Хорн Джеймс К., Вахович Джон М (мл.) Основы финансового менеджмента, 11-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 992 с.
3. Де Ковни Ш., Такки К. Стратегии хеджирования: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 208 с.
4. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 768 с.
5. Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
6. Салин В.Н. Математико-экономическая методология анализа рисков видов страхования / Салин В.Н., Абламская Л.В., Ковалев О.Н. – М.: Издательский центр «Анкил», 1997. – 126 с.
7. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 2000. – 656 с.
8. Шарп У., Александер Г., Бейли Аж. Инвестиции: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1997. – XII, 1024 с.

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

- Тема 1. Суть и основные положения антикризисного управления предприятием
- Тема 2. Анализ и оценка финансового и технико-экономического состояния предприятия
- Тема 3. Место оценочной деятельности в управлении несостоятельным предприятием
- Тема 4. Основные положения стратегического менеджмента на несостоятельном предприятии

# Суть и основные положения антикризисного управления предприятием

Экономическая сущность кризиса в развитии предприятия. Основные факторы развития кризисных ситуаций на предприятии. Некоторые основные особенности антикризисного управления. Государственное регулирование системы антикризисного управления предприятиями.

## 1. Экономическая сущность кризиса в развитии предприятия

Кризис является объективной чертой и предпосылкой развития любой макро- и микроэкономической системы. Кризисные явления в деятельности предприятия проявляются в форме резкого обострения противоречий, которые возникают в процессе взаимодействия отдельных элементов экономической системы между собой и с внешним окружением. На предприятиях такие разногласия возникают между:

1) количественными и качественными характеристиками продукции (товаров, услуг) и соответствующими характеристиками рыночного спроса;

2) возможной и необходимой производственной мощностью предприятия;

3) необходимым объемом ресурсов, который потребляет предприятие и возможностью их привлечения, ценами предложения и спроса на них;

4) рыночной стоимостью продукции и объемом затрат, которые возникают в процессе производства и должны быть компенсированы за счет полученного дохода;

5) фактическим и плановым распределением прибыли предприятия на производственное и социальное развитие.

Накопление разногласий приводит к нарушению равновесия экономической системы и ухудшению ее общего состояния. Как следствие, сначала ухудшается, а потом постепенно теряется жизнеспособность предприятия, возможность возвращения к равновесному состоянию, возникает дефицит ресурсов или ограничение возможностей предприятия для дальнейшего развития.

В целом, цикл развития предприятия состоит из таких основных стадий:

- *стадии подъема*, которая характеризуется возрастанием количественных и улучшением качественных признаков функционирования предприятия. Нарушение состояния равновесия на этой стадии приводит к переходу предприятия к новому равновесному состоянию с более высокими качественными параметрами или имеет краткосрочный характер и не затрагивает основных параметров жизнедеятельности предприятия;

- *стадии стабильности*, для которой характерны относительная стабильность количественных и качественных показателей функционирования;
- *стадии кризиса*, проявлением которой является снижение количественных и ухудшение качественных параметров функционирования предприятия, что приводит к нарушению равновесия, которое предприятие уже не в состоянии самостоятельно восстановить;
- *стадии оживления*, проявлением которой является замедление падения и постепенное выравнивание и рост показателей деятельности предприятия. Это первый шаг преодоления кризисных явлений.

Преодоление кризиса дает возможность продлить жизнедеятельность предприятия, обеспечить его возрождение на том же или более высоком уровне. В случае возникновения кризисных явлений в результате обострения разногласий в отдельных элементах системы без ухудшения режима деятельности основных функциональных составляющих имеют место локальные кризисы.

Появление и распространение кризисных явлений в отдельных элементах системы только сначала происходит изолированно друг от друга. В ходе развития и углубления отдельные локальные кризисы переплетаются и формируют почву для перехода к системному кризису.

Выделяют такие локальные сегменты проявления кризисных явлений:

- 1) кризис сбыта, вызванный несоответствием объема и структуры производимой продукции объему и структуре спроса;
- 2) кризис деятельности, связанный с сокращением или увеличением конкурентами стратегической зоны хозяйствования, т.е. с нарушением соответствия между возможностями производственной системы и их реализацией в рамках избранной ниши рынка, ассортиментной или региональной политики;
- 3) финансовый кризис, который проявляется в невозможности получения необходимых финансовых ресурсов;
- 4) управленческий кризис, вызванный несоответствием стиля, методов и средств управления организацией с ее статусом, стратегическими целями, качеством персонала и т.п.;
- 5) кризис организационной структуры управления, причиной которого является несоответствие между организационно-правовой формой хозяйствования, формой собственности, внутренней организационной структурой управления и масштабами деятельности организации, характеристиками ее ресурсного потенциала;
- 6) кризис платежеспособности, определяемый как несоответствие между денежными доходами и расходами организации, которое приводит к периодической или постоянной невозможности финансирования деятельности и выполнения принятых внешних обязательств.

#### **Сравнение макро- и микроэкономических кризисов.**

*Во-первых*, если на макроэкономическом уровне кризис всегда является точкой перелома нисходящей и восходящей ветви развития, то на уровне

предприятия дальнейший рост далеко не всегда имеет место. Кризис на макроуровне не может быть перманентным, т.к. экономическая система сама создает предпосылки для нового хозяйственного подъема. На уровне предприятия возникновение отдельных кризисных явлений, если не проведены мероприятия по их локализации, обуславливает переход к системному кризису и, как правило, завершается юридическим банкротством или ликвидацией предприятия.

*Во-вторых*, на микроэкономическом уровне кризис нельзя отождествлять с каким-нибудь отдельно взятым этапом жизненного цикла предприятия. В отличие от макроуровня кризис не является стадией жизненного цикла, а стадия «старость» не является его аналогом. Кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Каждая следующая фаза жизненного цикла становится возможной только в результате преодоления возникающих кризисных явлений. В противоположном случае традиционная последовательность фаз развития может быть нарушена вследствие досрочного спада, закрытия предприятия или его перехода к новому собственнику.

*В-третьих*, возникновение кризисных явлений на уровне предприятия не зависит от того, на какой стадии цикла макроэкономического развития оно находится. Так, несмотря на общегосударственный кризис, можно привести немало примеров успеха отдельных предприятий.

*В-четвертых*, скорость распространения кризисных явлений является индивидуальной характеристикой каждого отдельного предприятия. Она зависит от характера и силы взаимодействия внутренних и внешних факторов, от имеющихся у предприятия возможностей по восстановлению механизмов саморегуляции.

*Пятое*. Особенностью циклического развития микроэкономических систем является возникновение кризисных явлений с определенной частотой. Частота кризисных явлений обуславливается такими факторами:

- 1) размеры предприятия и объем его ресурсного потенциала;
- 2) возраст предприятия, накопленный опыт преодоления кризисных явлений на предшествующих этапах развития;
- 3) длительность цикла оборота активов предприятия (прежде всего – операционного цикла);
- 4) состояние внешней среды, ее благоприятствование развитию предпринимательской деловой активности;
- 5) наличие эффективного собственника, который заинтересован в мобилизации усилий для преодоления кризисных явлений;
- 6) наличие управленческих кадров соответствующего уровня квалификации, которые могут обеспечить вывод предприятия из кризисного состояния.

*Шестое*. Кризисное состояние предприятия является свидетельством постепенного разбалансирования и потери дееспособности внутреннего



механизма саморегуляции хозяйственной системы. К моменту возникновения кризиса экономическая система достигает вершины возможного развития, дальнейшее развитие в этих границах невозможно.

## 2. Основные факторы развития кризисных ситуаций на предприятии

Выделяют такие *общие признаки классификации кризисных факторов*.

1. *В зависимости от места возникновения кризисных факторов:*

- внутренние (эндогенные);
- внешние (экзогенные).

2. *В зависимости от последствий проявления отдельных факторов:*

- общие кризисные факторы, действие которых приводит к ухудшению общих условий ведения предпринимательской деятельности;
- специфические кризисные факторы, воздействие которых ухудшает перспективы предприятий отдельного профиля деятельности;
- индивидуальные кризисные факторы, действие которых непосредственно приводит к банкротству конкретного предприятия.

3. *В зависимости от степени влияния в границах каждой группы:*

- основные кризисные факторы;
- второстепенные кризисные факторы.

4. *В зависимости от степени взаимообусловленности:*

- независимые кризисные факторы;
- производные кризисные факторы.

5. *В зависимости от времени действия:*

- постоянные кризисные факторы;
- временные кризисные факторы.

6. *В зависимости от факта наступления кризиса:*

- потенциальные кризисные факторы;
- фактические кризисные факторы.

При исследовании *внешних кризисных факторов* выделяют международные и национальные кризисные факторы.

*Международные кризисные факторы* обуславливаются состоянием и тенденциями мировой экономики. В их составе могут быть выделены такие подгруппы:

- 1) общеэкономические факторы;
- 2) политические факторы;
- 3) факторы, связанные с деятельностью отдельных иностранных партнеров, и др.

*Национальные факторы развития кризисных явлений* формируются в пределах страны и могут быть агрегированы в такие подгруппы:

- 1) демографические факторы;
- 2) экономические факторы;

- 3) политические факторы;
- 4) социальные факторы;
- 5) научно-технические факторы;
- 6) природно-климатические факторы;
- 7) другие факторы (криминогенная ситуация, экологические факторы, стихийные бедствия и т.п.).

*Внутренние факторы*, которые обуславливают появление кризисных явлений, также достаточно разнообразны.

Внутренним фактором, который является главной причиной развития кризиса, считается *нерациональное руководство*: отсутствие планирования и необоснованное принятие решений, недостаточный финансовый контроль, недостаточность предпринимаемых маркетинговых усилий.

В зависимости от *вида ресурсов*, которые используются предприятием и обуславливают эффективность его деятельности, целесообразным является выделение кризисных факторов внутреннего порядка, которые связаны с состоянием:

1) *технических ресурсов* – неудовлетворительное состояние и качество использования основных фондов, материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, большая материалоемкость производства, высокий уровень материальных потерь;

2) *технологических ресурсов* – устаревшие технологии производства;

3) *трудовых ресурсов* – низкое качество кадров управленческого, исполнительного и технического персонала, дефицит и высокая текучесть кадров, потеря ведущих специалистов;

4) *информационных ресурсов* – отсутствие доступа к стратегической и оперативной информации, неудовлетворительное состояние системы информационного обеспечения принятия управленческих решений;

5) *организационных ресурсов* – неудовлетворительное состояние организационной структуры управления, стиля и методов управления, неадекватное и несвоевременное управленческое влияние на развитие ситуации;

6) *финансовых ресурсов* – недостаточность собственного капитала и (или) его недостаточная мобильность, невозможность получения и (или) обслуживания заемного капитала, убыточность деятельности;

7) *пространственных ресурсов* – невозможность территориальной диверсификации деятельности, изменения района сбыта продукции;

8) *товарных ресурсов* – несоответствие товарных запасов спросу потребителей, невозможность закупки товаров, которые пользуются спросом, и т.п.

В зависимости от *функциональной области менеджмента* выделяют кризисные факторы, обусловленные состоянием:

1) *общего менеджмента* – несоответствие современным требованиям общих принципов управления предприятием, отсутствие стратегического подхода, современных методов анализа, планирования, принятия решений;

2) *операционного (производственного) менеджмента* – неоптимальность производственной программы, убыточность выпуска отдельных видов продукции, высокий уровень накладных расходов, неэффективные закупочная деятельность и организация производственного процесса;

3) *финансового менеджмента* – неэффективное управление формированием и использованием отдельных видов активов, неэффективное формирование собственного и привлечение заемного капитала, высокий уровень финансового риска и т.п.;

4) *маркетинга* – неэффективность товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики, неудовлетворительное изучение и прогнозирование спроса;

5) *инвестиционного менеджмента* – неэффективность отбора и реализации отдельных инвестиционных проектов, несбалансированность инвестиционных потребностей и возможностей, убыточность и неликвидность инвестиционного портфеля и т.п.

В развитых странах банкротство на 1/3 обусловлено внешними факторами и на 2/3 – внутренними. Для Украины внешние факторы являются более весомыми, если не преобладающими. Этот вывод подтверждается социологическим исследованием, проведенным среди руководителей и специалистов предприятий Украины. Свыше 80% реципиентов называют главной причиной кризисного состояния и банкротства именно действие внешних факторов, а не собственную неспособность к эффективному ведению бизнеса.

### **3. Некоторые основные особенности антикризисного управления**

Антикризисное управление в качестве предмета воздействия рассматривает проблемы, а также предполагаемые и реальные факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения – наступления кризиса.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным и тем более оформляется как антикризисное по мере вступления организации в полосу кризисного развития.

**Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:**

- кризисы можно предвидеть, ускорять, предварять, отодвигать, смягчать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;

- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление кризисными процессами способно ускорять их и минимизировать последствия.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами, в числе которых:

- гибкость и адаптивность;
- усиление неформального влияния и энтузиазма персонала;
- диверсификация форм, методов и видов управления, поиск наиболее приемлемых методов эффективного управления;
- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Процессы и технологии антикризисного управления характеризуются такими признаками:

- мобильность и динамичность использования ресурсов, проведения изменений, реализации инновационных программ;
- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;
- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления;
- усиление внимания к процессам выработки управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности (в части оценки последствий);
- использование при разработке и реализации решений антикризисных критериев качества.

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, в кризисной ситуации также имеет свои особенности.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны отдаваться:

- мотивированию, ориентированному на экономию ресурсов, избежание ошибок, осторожность, глубокий анализ проблемных ситуаций, профессионализм и пр.;
- установкам на оптимизм и уверенность, на социально-психологическую стабильность деятельности;
- интеграции профессиональных ценностей;
- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;
- корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Все это в совокупности находит отражение в стиле управления. Стиль антикризисного управления характеризуется: профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским

подходом, самоорганизацией, желанием персонала принимать на себя ответственность за решение проблем и т.д.

#### **4. Государственное регулирование системы антикризисного управления предприятием**

Кризисные явления в деятельности предприятий требуют создания государственного механизма решения данной проблемы. Одним из проявлений такого механизма является институт банкротства.

Институт банкротства предусматривает судебное признание невозможности предприятия рассчитаться по своим долговым обязательствам на протяжении определенного периода времени. Поскольку имеющихся у него активов для расчета со всеми кредиторами, как правило, недостаточно, институт банкротства является государственным механизмом решения вопроса о дальнейшей судьбе предприятия, заключающимся в приостановлении хозяйственной деятельности и принудительной продаже имущества предприятия-должника для расчета по его обязательствам или предоставлении государственной поддержки для его финансового оздоровления (санации).

Процесс принудительного расчета по долгам предприятия-банкрота должен обязательно происходить под контролем судебных органов, на основании общего и одновременного рассмотрения всех исков и требований.

Решение вопроса о предоставлении возможностей для санации предприятия и установление определенного моратория на удовлетворение требований кредиторов также требует государственного регулирования.

Законодательное определение банкротства зафиксировано в Законе Украины «О банкротстве», который был принят еще в 1992 г. Под банкротством понимается связанная с недостаточностью активов в ликвидной форме невозможность юридического лица – субъекта предпринимательской деятельности удовлетворить в установленный срок предъявленные ему со стороны кредиторов требования и выполнить обязательства перед бюджетом.

Принятая в июне 1999 г. новая редакция Закона Украины «О банкротстве» обеспечила становление этого жизненно важного института. Само новое название Закона – «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом» – свидетельствует об изменении приоритетов в данной области на государственном уровне.

В новой редакции Закона преимущество имеют не функции ликвидации и распределения, а реорганизационные, направленные на сохранение субъекта хозяйствования, на возрождение его потенциала.

Основными направлениями использования института банкротства являются:

1. *Стимулирование развития бизнеса (предпринимательства) и повышение эффективности экономики.* Угроза банкротства оказывает влияние на поведение рыночных субъектов, заставляя предпринимателей проявлять осмотрительность в принятии хозяйственных решений и поддерживать уровень рентабельности, достаточный для обслуживания долга. Банкротство – один из активных инструментов реструктуризации и финансового оздоровления предприятий.

2. *Контролирование хозяйственных отношений между отдельными субъектами рынка, обеспечение равенства прав, обязанностей и ответственности.* Банкротство имеет общий характер и может распространяться на все субъекты рынка, вне зависимости от организационно-правовой формы, размера и формы собственности. Защищая должника, суд может признать необоснованными и отклонить претензии отдельных кредиторов, признать недействительными и аннулировать некоторые соглашения, которые привели должника к банкротству. Защищая кредитора, механизм банкротства предусматривает по возможности более полную консолидацию реальных активов и их продажу для компенсации убытков кредиторов.

3. *Очищение рынка от недееспособных участников.* Институт банкротства является одним из инструментов регулирования развития рынка. Закон о банкротстве должен предусматривать порядок принудительной замены одних собственников другими, при условии, что последние готовы эффективно функционировать. Государство защищает других субъектов рынка от финансовых потерь, недобросовестности несостоятельных хозяйственных партнеров или намеренных действий с нанесением убытков.

4. *Справедливое распределение денежных средств, полученных от продажи имущества банкрота, между его кредиторами.*

5. *Создание условий для возрождения бизнеса в случае целесообразности действий и желания собственников предприятия.* Это обеспечивается проведением специальных реорганизационных процедур, которые могут предполагать финансовую помощь, управленческое и консалтинговое содействие, временную отсрочку в выполнении обязательств.

Законодательство в сфере банкротства относится к основным правовым актам регулирования предпринимательской деятельности и должно, исходя из современных представлений о его стратегической цели, выполнять такие *две основных функции*:

1) быть механизмом прекращения непроизводительного использования активов несостоятельных предприятий, окончательного погашения долга кредиторам и снятия ответственности по долгам;

2) быть механизмом реабилитации предприятий, которые имеют резервы для дальнейшей работы как самостоятельные компании, могут избежать ликвидации и имеют потенциал для оздоровления бизнеса.

## Анализ и оценка финансового и технико-экономического состояния предприятия

Основы антикризисного аудита на предприятии. Анализ финансового и технико-экономического состояния предприятия. Диагностика потенциального банкротства предприятия. Внутрифирменный анализ состояния.

### 1. Основы антикризисного аудита на предприятии

Основная цель аудита кризисного предприятия – оценка достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия, соответствия совершенных им в докризисный период финансовых и хозяйственных операций нормативным актам и разработка мероприятий по выводу из кризисного состояния. При этом аудиторские фирмы призваны защищать интересы учредителей, кредиторов и инвесторов.

Перед аудитом стоит задача осуществления проверки первичной документации, правильности и полноты отражения хозяйственных операций в бухгалтерской отчетности, а также распознавания рисков, угрожающих существованию предприятия, в целях принятия мер для предотвращения банкротства.

Аудиторская деятельность представляет собой предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских фирм), осуществляющих аудиторские проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов.

Аудиторская деятельность может осуществляться наряду с финансовым контролем за деятельностью экономических субъектов, проводимым в соответствии с законодательством Украины специально уполномоченными государственными органами контроля.

В процессе проверки аудитор осуществляет обзор рынка, анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на экономику предприятия.

К внутренним, анализируемым аудитором, факторам относятся:

- наличие и использование нематериальных активов (патентов, лицензий и др.);
- квалификация кадров;
- оценка перспектив развития предприятия;
- организационно-правовая форма собственности;



- структура управления;
- цели предприятия по уставу;
- виды деятельности;
- состояние финансов;
- наименование, количество продукции и оказанных услуг;
- учетная политика;
- взаимоотношения с контрагентами.

К внешним анализируемым факторам относятся:

- отрасль, в рамках которой осуществляется деятельность;
- экономическая ситуация в регионе;
- конъюнктура рынка;
- налоговая политика на региональном и государственном уровнях.

Анализ целей предприятия позволяет лучше понять хозяйственную и финансовую ситуацию и выработать правильное мнение о проверяемой отчетности.

Знание финансового положения позволяет аудитору выявить потребности предприятия в средствах и источники их поступления, определить реальную платежеспособность предприятия и установить, сможет ли оно осуществлять свою деятельность в будущем.

В ходе аудита анализируются ключевые процессы, имеющие наибольшее значение для достижения стратегических целей, так как именно в них может заключаться наибольшая опасность для деятельности предприятия. Далее изучаются реализация готовой продукции, приобретение товарно-материальных ценностей, начисление оплаты труда, исчисление налогов. Обязательный элемент аудиторской проверки – изучение системы управления предприятием в целом и персоналом в частности. Особое внимание уделяется формированию учетной информации.

Система оценочных показателей, используемая при анализе хозяйственной деятельности предприятия, проводимого в процессе аудита, должна содержать показатели работы предприятия в прошлом и показатели, позволяющие оценить возможность дальнейшего развития.

Признаки, указывающие на нарушение принципов эффективного функционирования предприятия, выявляются при анализе производственных, финансовых, маркетинговых и прочих показателей.

В ходе аудита кризисного предприятия проводят следующие работы:

- анализ движения денежных средств;
- анализ других статей баланса, касающихся способности предприятия продолжать свою деятельность;
- анализ данных финансовой отчетности;
- анализ условий долговых обязательств и кредитных соглашений.

В заключении по аудиту кризисного предприятия отражается наличие или отсутствие признаков банкротства. При этом в обязательном порядке описываются основные условия, вызывающие трудности в функциони-



ровании предприятия, а также указывается, что финансовая отчетность не содержит искажений.

Если аудитор считает, что существует обоснованная гарантия эффективного функционирования предприятия в дальнейшем, это отражается в аудиторском заключении.

Специфика аудита кризисного предприятия заключается в том, что помимо собственно аудита он должен включать консультационные услуги по выработке мероприятий, способствующих выводу предприятия из кризиса.

## 2. Анализ финансового и технико-экономического состояния предприятия

В международной практике используются различные системы комплексного анализа и оценки финансового и технико-экономического состояния неплатежеспособных предприятий. Преобладающей является точка зрения, согласно которой критерии оценки эффективности работы предприятия подразделяются на основные и дополнительные.

К **основным критериям** относят:

- *критерии эффективности производства* (экономия от увеличения объемов производства, экономия от накладных расходов, уменьшение транспортных расходов, экономия трудовых и сырьевых ресурсов предприятия);
- *критерии маневренности производства* (показатели резерва производственных мощностей; показатели сбалансированности запасов, товаров и материалов; показатели связи технологических функций);
- *критерии гибкости стратегии* (возможность изменения структуры производственных фондов и мощностей, необходимых для освоения новой продукции; материальное стимулирование новаторства; научно-технический уровень производственных и технологических процессов; оценка системы повышения квалификации кадров).

К **дополнительным критериям** относятся критерии, характеризующие наличие экономических ресурсов: финансовых, трудовых и материальных.

Показатели, применяемые для диагностики предприятия, подразделяются на оценочные и относительные.

Оценочные показатели – это выручка от продажи товаров (работ, услуг), валовая прибыль, прибыль до налогообложения, прибыль после уплаты налогов, чистая прибыль.

К относительным показателям деятельности предприятия относят коэффициенты, показывающие эффективность использования различных производственных ресурсов (индекс отдачи полученной прибыли на вложенный капитал, индекс отдачи собственного капитала, индекс отдачи заемного капитала, доля валовой прибыли, доля условно чистой прибыли в объеме продаж, показатели структуры издержек производства и т.д.).

Ряд специалистов предлагают проводить комплексную диагностику предприятия иначе, выделяя последовательные этапы экономической, функциональной, технической, социальной диагностики, диагностики функции «управление – финансы», диагностики менеджмента, диагностики внешней среды предприятия, стратегической диагностики.

**Экономическая диагностика** – это анализ финансового и производственного потенциала предприятия, себестоимости продукции (работ, услуг).

**Функциональная диагностика** определяет состояние коммерческой и снабженческой служб, так как от их деятельности в значительной мере зависит эффективность функционирования предприятия, его конечные финансовые результаты.

Функциональная диагностика включает:

- анализ результатов коммерческой деятельности;
- изучение коммерческой политики и маркетингового плана;
- оценку средств и организации коммерческой деятельности;
- аудит методов управления и контроля.

На *первом этапе* функциональной диагностики анализируются результаты деятельности коммерческой службы и окружающая внешняя среда, т.е. доля на рынке, конкурентоспособность производимой продукции, рентабельность.

На *втором этапе* изучается политика руководства предприятия в области маркетинга, анализируются качество продукции, ассортимент, цена.

На *третьем этапе* анализируются материальные средства, которыми располагает служба маркетинга, уровень квалификации работников этой службы и организация ее деятельности.

*Четвертый этап* – аудит методов управления и контроля. В результате диагностики службы маркетинга консультант-эксперт разрабатывает рекомендации по повышению эффективности функционирования коммерческой службы предприятия.

Следующее важное направление функциональной диагностики – диагностика снабжения, в процессе которой оцениваются результаты в снабжении и управлении запасами, изучается политика снабжения, оцениваются средства и организация снабжения, осуществляется аудит методов закупок и управления запасами, анализируются функции снабжения.

**Цель технической диагностики** – анализ технических достижений предприятия и его производственного потенциала по следующим направлениям:

- промышленная политика;
- средства и организация технической функции;
- методы управления производством;
- окружение производственной функции;
- экономическая деятельность.

**Цель социальной диагностики** – изучение возможностей кадрового потенциала предприятия и измерение социальных достижений персонала.

**Цель диагностики функции «управление – финансы»** – измерить качество финансовой политики и эффективность методов управления финансами. Диагностика функции «управление – финансы» – это анализ ее результатов и оценка состояния, изучение финансовой политики, оценка средств, связанных с функцией, организация этой функции, аудит методов учета и управления, анализ активности финансовой политики.

**Цель диагностики менеджмента** – оценка достижений руководства предприятия, развитие функции менеджмента. Диагностика менеджмента включает анализ и оценку результатов работы аппарата управления предприятием, изучение полномочий и общей политики, анализ стиля руководства и корпоративной культуры предприятия.

**Диагностика внешней среды** – это изучение ее в экономическом, коммерческом, технологическом, социально-культурном, административном, финансовом и политическом направлениях.

Заключительный этап диагностики предприятия – **диагностика стратегии**, на котором исследуются элементы стратегии, концепции и модели стратегического развития, прогнозируется финансово-коммерческая деятельность и возможное банкротство предприятия.

Вышеприведенные диагностируемые функции предприятия взаимосвязаны и влияют друг на друга.

### 3. Диагностика потенциального банкротства предприятия

Существует несколько различных приемов и методов прогнозирования финансовых показателей в плане оценки возможного банкротства.

Различают три основных подхода к прогнозированию финансового состояния с позиции возможного банкротства предприятия:

- 1) расчет индекса кредитоспособности;
- 2) использование системы формализованных и неформализованных критериев;
- 3) оценка и прогнозирование показателей удовлетворительности структуры баланса.

#### **Расчет индекса кредитоспособности (индекса Альтмана)**

Этот индекс позволяет в первом приближении разделить предприятия на потенциальных банкротов и небанкротов. Этот индекс представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период:

$$z = 3,3k_1 + 1,0k_2 + 0,6k_3 + 1,4k_4 + 1,25k_5; \quad (7.1)$$

$$k_1 = \frac{\text{Прибыль до выплаты процентов и налогов}}{\text{Всего активов}}; \quad (7.2)$$

$$k_2 = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Всего активов}}; \quad (7.3)$$

$$k_3 = \frac{\text{Собственный капитал (рыночная оценка)}}{\text{Привлечённый капитал (балансовая оценка)}}; \quad (7.4)$$

$$k_4 = \frac{\text{Накопленная реинвестированная прибыль}}{\text{Всего активов}}; \quad (7.5)$$

$$k_5 = \frac{\text{Чистый оборотный капитал}}{\text{Всего активов}}. \quad (7.6)$$

Критическое значение индекса было установлено на уровне 2,675. С этой величиной нужно сравнивать расчетное значение индекса для конкретного предприятия:

если  $z < 2,675$  – возможно банкротство предприятия в течение 2–3-х лет;

если  $z \geq 2,675$  – предприятие имеет достаточно устойчивое финансовое положение.

Интервал изменения индекса от 1,81 до 2,99 называется зоной неопределенности.

Если  $z < 1,81$  – предприятие однозначно является потенциальным банкротом, а если  $z > 2,99$ , то оно имеет очень стабильное положение.

Применение индекса Альтмана в Украине проблематично по следующим причинам:

- любая страна имеет свою специфику, а эта модель построена по данным американских фирм;
- индекс построен на основе данных 50-х годов, и к настоящему моменту ситуация изменилась;
- модель может быть реализована лишь для крупных фирм, котирующих свои акции на бирже, то есть только для них можно получить объективную рыночную оценку собственного капитала (коэффициент  $k_3$ ).

### **Использование системы формализованных и неформализованных критериев**

Комитет по обобщению практики аудирования (Великобритания) предлагает следующую двухуровневую систему критических показателей для оценки возможного банкротства.

*Первый уровень* – показатели, неблагоприятные текущие значения которых и складывающаяся динамика изменений свидетельствуют о возможных значительных финансовых затруднениях в будущем, в том числе и о банкротстве. К ним относятся:

- повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;
- превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности;
- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источника финансирования долгосрочных вложений;
- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- хроническая нехватка оборотных средств;
- устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- неверная реинвестиционная политика;
- превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;
- хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами;
- высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов;
- ухудшение отношений с учреждениями банковской системы;
- использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;
- применение в производственном процессе оборудования с истекшими сроками эксплуатации;
- наличие потенциальных потерь долгосрочных контрактов;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

*Второй уровень* – показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассмотреть текущее финансовое состояние как критическое, но вместе с тем указывают, что, если не предпринять действенных мер, ситуация может резко ухудшиться. Среди таких показателей:

- потеря ключевых сотрудников аппарата управления;
- вынужденные нарушения ритмичности производственно-технологического процесса;
- недостаточная диверсификация деятельности предприятия, т.е. чрезмерная зависимость результатов деятельности предприятия от каждого конкретного проекта, типа оборудования, вида актива и т.д.;
- излишняя ставка на возможную успешность и прибыльность нового проекта;
- участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
- потеря ключевых контрактов;

- недооценка необходимости постоянного технического и технологического обновления предприятия;
- неэффективные долгосрочные соглашения;
- политический риск.

### **Оценка и прогнозирование показателей удовлетворительности структуры баланса (УСБ)**

Расчет соответствующих показателей помогает собственникам имущества осознать факт неустойчивости финансового состояния предприятия. Показателями для оценки УСБ являются:

1. Коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{лт} = \frac{\text{Оборотные средства в запасах и других активах}}{\text{Наиболее срочные обязательства}}. \quad (7.7)$$

2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$K_{ос} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Оборотные средства в запасах, затратах и других активах}}. \quad (7.8)$$

3. Коэффициент восстановления (потери) платежеспособности:

$$K_{ув} = \frac{\text{Расчетный коэффициент}}{\text{Установленный коэффициент}}. \quad (7.9)$$

*Экономический смысл этих показателей:*

$K_{лт}$  – характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия;

$K_{ос}$  – характеризует долю собственных оборотных средств в общей их сумме;

$K_{ув}$  – показывает наличие реальной возможности у предприятия восстановить (утратить) свою платежеспособность в течение определенного периода.

Основанием для признания структуры баланса неудовлетворительной, т.е. признания неплатежеспособности, является выполнение одного из следующих условий:

$$K_{лт} < 2,0 \text{ или } K_{ос} < 0,1.$$

В США критическое значение аналога коэффициента  $K_{лт}$  дифференцировано по отраслям промышленности в пределах от 1,0 до 2,0.

У предприятия имеется реальная возможность восстановить свою платежеспособность в том случае, если значение  $K_{ув}$  будет меньше 1,0. Это означает, что в течение 6 месяцев предприятие способно выйти на нормативное значение показателя  $K_{лт} = 2,0$ .

Даже если нет опасений по поводу платежеспособности предприятия, все равно рекомендуют рассчитывать прогнозное значение  $K_{лм}$  на конец предстоящего 3-месячного периода.

Если  $K_{лм}$  будет меньше 2, то предприятие стоит перед реальной угрозой потери платежеспособности.

Так как ликвидность и платежеспособность всегда управляемы, то необходимым является учет и прогнозирование возможных факторов утраты платежеспособности, т.е. расчет  $K_{ув}$  на базе прогнозной финансовой документации.

Из алгоритма расчета коэффициента  $K_{лм}$  видно, что его рост в динамике может быть достигнут либо за счет сокращения кредиторской задолженности, либо за счет опережающего роста оборотных средств.

Само по себе снижение кредиторской задолженности невозможно. Оно всегда сопровождается эквивалентным сокращением оборотных активов. Поэтому единственным приемлемым средством восстановления платежеспособности является наращивание оборотных активов предприятия за счет результатов хозяйственной деятельности с одновременным увеличением прибыли. Таким образом, критерием восстановления платежеспособности является получение в прогнозируемом периоде прибыли в размере, необходимом для обеспечения двукратного превышения оборотных активов над краткосрочными пассивами.

Кроме того, восстановление платежеспособности возможно за счет следующих мер:

- продажи части основных средств;
- увеличения уставного капитала;
- получения долгосрочной ссуды (если получаемая ссуда имеет целевой характер, то улучшение платежеспособности по формальным критериям носит на самом деле фиктивный характер);
- получения государственной финансовой поддержки на безвозвратной или возвратной основе из бюджетов различных уровней.

Реализация этих мер либо требует длительного промежутка времени, либо нежелательна, так как связана со снижением имущественного потенциала предприятия или же с негативными изменениями в нем.

Опыт составления прогнозных отчетов в отечественной бухгалтерии минимален. Обычно эту работу выполняли планово-экономические отделы, а сегодня бухгалтеры (финансовые менеджеры) сталкиваются с необходимостью делать такие прогнозные бухгалтерские расчеты, которые основаны на вероятностных оценках.

#### 4. Внутрифирменный анализ состояния

Одним из направлений внутрифирменного анализа является анализ конкурентных преимуществ предприятия.

*Конкуренция на рынке определяется следующими основными факторами:*



- соперничество между конкурентами одной отрасли;
- попытки предприятий других отраслей привлечь внимание покупателей к своим товарам;
- потенциал входящих в отрасль новых предприятий;
- влияние поставщиков ресурсов;
- влияние покупателей продукции.

Основные источники конкурентного преимущества:

- производство и предоставление покупателям продукции и услуг лучшего качества;
- достижение минимального по сравнению с конкурентами уровня издержек;
- разработка изделия, выполняющего определенные функции лучше конкурирующих аналогов;
- изготовление более надежной и долговечной продукции и предоставление покупателям большего объема услуг и продукции по потребительским и стоимостным параметрам.

Как правило, описание конкурентных преимуществ предприятия содержит следующие разделы:

1. Отрасль и перспективы ее развития.
2. Рынки товаров и услуг.
  - 2.1. Отличительные характеристики основных рынков и их сегментов.
  - 2.2. Емкость основных рынков.
  - 2.3. Формирование цен и прибыли.
  - 2.4. Средства коммуникации.
  - 2.5. Стимулирование сбыта.
3. Конкуренция.
4. Законодательные ограничения.

**Отрасль и перспективы ее развития.** В этом разделе содержатся сведения об отрасли, которую представляет данное предприятие: история развития, современное положение, перспективы развития. В описании отрасли обязательно указываются группы потребителей (население, промышленные и сельскохозяйственные предприятия и т.п.) и их доля. Исследуется динамика реализации продукции в отрасли в предшествующих периодах, ее прогнозируемые объемы и темпы роста в перспективе. Особое внимание уделяется ценообразующим факторам на товары, уровню цен и их динамике, реакции потребителей на изменение цен, тенденциям в ценообразовании на данные товары и товары других групп.

#### ***Рынки товаров и услуг.***

**Отличительные характеристики основных рынков и их сегментов.** Выделяют следующие виды рынков: потребительских товаров, услуг, производственных ресурсов и т.д. Характеристика рынков и их сегментов содержит информацию о предприятиях-производителях, работающих на



данном рынке, о числе потребителей, об объемах, приходящихся на отдельных потребителей, о географической концентрации потребителей. Кроме того, определяется емкость рынка – максимально возможный объем сбыта продукции (в физических единицах или стоимостном выражении). При оценке емкости рынка на национальном уровне принимают во внимание общий объем производства, к которому прибавляют объем импорта данной продукции и вычитают объем ее экспорта.

Изучение торговой конъюнктуры, определение емкости рынка и прогнозирование спроса требуют значительного объема информации. Ее собирают путем проведения исследований, в ходе которых получают картину сложившейся ситуации в виде индексов деловой активности.

*Размер основных рынков* определяется территорией, на которой происходит обмен интересующей продукцией. Если сфера обмена охватывает территорию области или города, то это местный товарный рынок, а если сфера обмена охватывает всю национальную территорию, то это рынок страны. Мировой рынок – это совокупность национальных рынков государств, связи между которыми опосредованы международной торговлей, межнациональным перемещением капиталов и т.д.

Стратегия выхода предприятия на рынок и завоевания на нем желаемых позиций заставляет постоянно приспосабливаться к требованиям покупателей, оценивать свои действия и действия конкурентов, прогнозировать возможные изменения и своевременно реагировать на них, корректировать практику делового поведения на рынке.

При анализе положения предприятия на рынке следует собрать информацию о прямых и косвенных конкурентах, о продукции и ее аналогах.

*Формирование цен и прибыли.* Определяя конкретные уровни цен, предприятия исходят либо из уже существующих на рынке цен, либо формируют их в зависимости от производственных затрат или так называемой целевой нормы прибыли. Отправным пунктом в первом случае являются уже существующие на рынке цены. Это наиболее распространенный подход при свободном рынке, когда ассортимент товаров относительно стабилен (рынки изделий легкой промышленности, продуктов питания, некоторых видов оборудования, услуг). Важный фактор развития рынка – соотношение цены и объемов производимых и реализуемых товаров. При сокращении объемов производства или увеличении запасов товарное предложение уменьшается, при увеличении объемов производства, использовании накопленных запасов предложение возрастает. Первый вариант используют предприятия для повышения цены или ее стабилизации, с тем чтобы сохранить прибыль или даже увеличить ее. Второй вариант используется, когда предприятие стремится упрочить господствующее положение на рынке.

На цены решающее воздействие оказывает и другой элемент рынка – спрос. Чем он выше, тем больше оснований для роста цен; с уменьшением спроса цена падает.

При всем многообразии конкурентных условий бизнеса ценовую политику в маркетинговых программах предприятие строит в следующей последовательности:

1) формулировка маркетинговых задач и определение целей использования ценового механизма (максимизация прибыли, завоевание лидерства, обеспечение выживания на рынке и др.);

2) определение спроса (определение объема товаров и услуг данного предприятия, которые могут быть проданы по разным ценам);

3) оценка себестоимости продукции и услуг (затрат на производство, реализацию и сбыт), выявление средней нормы прибыли;

4) анализ цен конкурентов;

5) выбор методики ценообразования;

6) определение окончательной цены;

7) выбор скидок (прямые скидки с прейскурантной цены товара, скидки за платеж наличными и сокращение срока оплаты, скидки за определенное количество закупаемого товара, скидки за предварительные закупки и за сдачу старого товара при покупке нового, дилерские вознаграждения и др.).

Для правильного определения цены продукции необходимо иметь полную информацию о ценах конкурентов на аналогичные изделия. При этом важно знать характер соотношения «цена – качество – количество – сервис», а не только рыночные цены.

#### ***Основные средства коммуникации.***

К ним относят рекламу и стимулирование сбыта.

Многие руководители предприятий полагают, что если они выделили средства на рекламу продукции, то успех обеспечен. Между тем часто реклама не оказывает никакого влияния на рост объемов продаж.

Различают рекламу товарную и фирменную.

*Товарная реклама* – это информация о потребительских свойствах и качествах товара. Создавая определенный образ товара, такая реклама нацеливает покупателя на его приобретение, стимулирует спрос на товар.

*Фирменная реклама* – это реклама предприятия, его успехов, достоинства. Ее задача – создание среди потенциальных клиентов предпочтительного имиджа предприятия, который вызывал бы доверие к нему и всем выпускаемым этим предприятием товарам.

***Стимулирование сбыта.*** Предприятие для увеличения продаж использует различные стимулирующие воздействия – как на покупателей, так и на продавцов с посредниками.

Стимулирование, направленное на покупателей, заключается в предложении ощутимой коммерческой выгоды, которая побуждает покупателей приобретать товары систематически и в больших количествах (бесплатное распространение образцов, купоны, система скидок, кредит в различных его формах, премии, конкурсы, демонстрации товаров и т.д.).

Стимулирование, рассчитанное на продавцов, направлено на достижение ими высоких показателей в работе. Стимулирование может осуществ-

ляться в формах морального воздействия, денежном вознаграждении, дополнительных отпусках, развлекательных поездках за счет предприятия, ценных подарках и т.д.

Стимулирование сбыта, направленное на посредников, побуждает увеличивать продажу товара, расширяя круг его покупателей. К методам воздействия при этом относятся скидки, конкурсы, предоставление бесплатного или на льготных условиях специального оборудования и другие мероприятия.

*Конкуренция.* Важная часть изучения рынка продукции включает изучение структуры конкуренции, количества продавцов аналогичной продукции и идентичности или различия их товаров. С учетом этого необходимо различать четыре основные модели рыночного поведения: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, чистая монополия.

*Законодательные ограничения.* Эти ограничения содержат информацию, касающуюся:

- проникновения на рынок (налоговые и таможенные запреты, необходимость лицензии и т.п.);
- установления цены на продукцию (государственное регулирование ценообразования).

Таким образом, результатом анализа конкуренции является определение основных конкурентных преимуществ предприятия, а также выделение тех направлений в его деятельности, которые нуждаются в большем внимании со стороны руководства.

## Место оценочной деятельности в управлении несостоятельным предприятием

Основные принципы оценки собственности. Методические подходы к оценке стоимости предприятий. Особенности оценки ликвидационной стоимости предприятия.

### 1. Основные принципы оценки собственности

Выделяют три группы взаимосвязанных принципов оценки:

- основанные на индивидуальных представлениях собственника;
- связанные с функционированием предприятия;
- обусловленные действием внешней среды.

***Принципы, основанные на индивидуальных представлениях собственника.***

Главным критерием стоимости любого объекта собственности является его *полезность*. Бизнес обладает стоимостью, если может быть полезен реальному или потенциальному собственнику. Полезность для каждого потребителя индивидуальна, но в качестве общей полезности объекта для собственника в рыночной экономике можно выделить его способность приносить доход.

Полезность бизнеса – это его способность приносить доход в конкретном месте и в течение данного периода. Чем больше полезность, тем выше величина оценочной стоимости.

С точки зрения любого пользователя оценочная стоимость предприятия не должна быть выше минимальной цены на аналогичное предприятие с такой же полезностью. Еще один методологический принцип оценки стоимости предприятия – это *принцип замещения*. Он определяется следующим образом: максимальная стоимость предприятия определяется наименьшей ценой, по которой может быть приобретен другой объект с эквивалентной полезностью.

Логическим продолжением принципа полезности является *принцип ожидания или предвидения*. Полезность любого предприятия определяется тем, как сегодня оцениваются прогнозируемые будущие доходы. Принцип ожидания заключается в определении текущей стоимости дохода, который может быть получен в будущем от владения данным предприятием.

***Принципы оценки, связанные с функционированием предприятия,*** обусловлены эксплуатацией собственности и связаны с представлениями товаропроизводителей.

Доходность любой экономической деятельности определяется четырьмя факторами производства: землей, рабочей силой, капиталом и управлением. Для оценки предприятия нужно оценить вклад каждого фактора в формирование общего дохода предприятия. Отсюда следует *принцип вклада*, который сводится к следующему: включение любого дополнительного актива в систему предприятия экономически целесообразно, если получаемый прирост стоимости предприятия больше затрат на приобретение этого актива.

Еще один принцип оценки бизнеса: по мере добавления ресурсов к основным факторам производства чистая отдача имеет тенденцию увеличиваться быстрее темпа роста затрат, однако после достижения определенного уровня общая отдача хотя и растет, однако уже замедляющимися темпами. Это замедление происходит до тех пор, пока прирост стоимости не станет меньше, чем затраты на добавленные ресурсы. Данный принцип называется *принципом предельной производительности*.

Наибольшая эффективность предприятия достигается при объективно обусловленной пропорциональности факторов производства. Поэтому при оценке стоимости предприятия необходимо учитывать *принцип сбалансированности (пропорциональности)*, согласно которому максимальный доход от предприятия можно получить при соблюдении оптимальных величин факторов производства.

#### ***Принципы, обусловленные действием внешней среды.***

Полезность для каждого собственника может быть определена во времени и пространстве. Если предприятие соответствует рыночным стандартам, характерным в конкретное время для данной местности, то цена на него будет колебаться вокруг среднерыночного значения. Если объект не соответствует требованиям рынка, то это, как правило, отражается через более низкую цену на него. С действием такой закономерности связан другой принцип – *принцип соответствия*, согласно которому предприятия, не соответствующие требованиям рынка, оцениваются ниже среднего.

С принципом соответствия связан *принцип регрессии и прогрессии*.

Регрессия имеет место тогда, когда предприятие характеризуется излишними (применительно к данным рыночным условиям) преимуществами. Рыночная цена такого предприятия, возможно, не будет отражать его реальную стоимость и будет ниже реальных затрат на его формирование.

Прогрессия имеет место тогда, когда в результате функционирования смежных объектов (например, объектов инфраструктуры) рыночная цена данного предприятия, скорее всего, окажется выше его реальной стоимости.

При оценке стоимости предприятий необходимо учитывать степень конкурентной борьбы в данной отрасли в настоящее время и в будущем. Содержание *принципа конкуренции* сводится к следующему: если ожидается обострение конкурентной борьбы, то при прогнозировании будущих

прибылей данный фактор можно учесть либо за счет прямого уменьшения потока доходов, либо путем увеличения фактора риска, что опять же снизит текущую стоимость будущих доходов.

Стоимость предприятия, его имущества в значительной мере зависит от состояния внешней среды, степени политической и экономической стабильности в стране. Следовательно, при оценке предприятия необходимо учитывать *принцип зависимости от внешней среды*.

Оценка стоимости предприятия должна проводиться на определенную дату. В этом заключается суть *принципа изменения стоимости*.

Результатом использования всех вышеназванных принципов является определение наилучшего и наиболее эффективного направления использования собственности предприятия, что дает возможность сформулировать наиболее общий принцип оценки, который должен иметь преобладающий характер и определять целесообразность процесса оценки в любых ситуациях – *принцип наилучшего и наиболее эффективного использования*.

## 2. Методические подходы к оценке стоимости предприятий

Все методы, используемые при оценке стоимости, разделяют на три группы: затратный, сравнительный и на основе доходов. Каждый из них позволяет подчеркнуть определенные характеристики объекта оценки и предполагает использование специфических методов и принципов.

**Затратный** метод основан на принципе замещения, наилучшего и наиболее эффективного использования, сбалансированности, экономической величины и экономического разделения. Отличительной чертой данного подхода является единовременный характер, так как при его использовании учитываются лишь затраты на создание предприятия, понесенные к нынешнему моменту.

Методом *чистых активов* рыночная стоимость определяется как разность между суммами рыночных стоимостей всех активов предприятия и его обязательствами.

Метод оценки стоимости на базе чистых активов дает лучшие результаты при оценке предприятия:

- обладающего значительными материальными и финансовыми активами;
- в случае невозможности достаточно точного определения прибыли или денежного потока предприятия в будущем.

*Ликвидационная стоимость* предприятия представляет собой разность между суммарной стоимостью всех активов предприятия и затратами на его ликвидацию.

Метод ликвидационной стоимости следует использовать при оценке предприятия, которому грозит банкротство.

**Сравнительный** подход особенно эффективен в случае существования активного рынка сопоставимых объектов собственности. Точность оценки зависит от качества собранных данных, так как, применяя данный подход, оценщик должен собрать достоверную информацию о недавних продажах сопоставимых объектов. Эти данные включают физические характеристики, время продажи, местоположение, условия продажи и финансирования. Действенность такого подхода снижается, если сделок было мало и моменты их совершения и оценки разделяет продолжительный период, если рынок находится в аномальном состоянии, так как быстрые изменения на рынке приводят к искажению показателей.

Сравнительный подход основан на применении принципа замещения. Для сравнения выбираются конкурирующие с оцениваемым бизнесом субъекты хозяйствования. Обычно между ними существуют различия, поэтому следует провести соответствующую корректировку данных. В основу поправок положен принцип вклада.

При оценке с позиции метода доходов акцент делается на величине дохода как основном факторе, определяющем стоимость объекта. Чем больше доход, который может получать предприятие, тем больше величина его рыночной стоимости при прочих равных условиях. При этом важное значение имеют продолжительность периода получения возможного дохода, степень и вид рисков, которые могут сопровождать данный процесс. В основе этого подхода лежит определение текущей стоимости будущих доходов, которые возникнут в результате использования собственности и возможной ее продажи (реверсии).

Согласно методу *капитализации* рыночная стоимость бизнеса определяется по формуле:

$$V = \frac{D}{R}, \quad (7.10)$$

где  $D$  – чистый доход бизнеса за год;  $R$  – коэффициент капитализации.

Метод капитализации доходов целесообразно использовать при условии, если:

- будущие доходы будут равны текущим доходам или же темпы роста будут умеренными и предсказуемыми;
- доходы представляют собой достаточно значительные положительные величины, т.е. бизнес будет стабильно существовать.

Метод *дисконтирования денежных потоков* основан на прогнозировании величины потоков от данного предприятия, которые затем дисконтируются по ставке дисконта, соответствующей ставке дохода, рекомендуемой инвестором:



$$V = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Денежные потоки в году } t}{(1+k)^t}, \quad (7.11)$$

где  $V$  – текущая стоимость предприятия;  $k$  – ставка дисконтирования;  $n$  – прогнозный период, в течение которого предприятие будет приносить доход вплоть до момента реверсии.

Использование данного метода целесообразно при условии, если:

- будущие денежные потоки будут существенно отличаться от текущих в связи с действием таких факторов, как ожидаемые изменения в условиях и структуре бизнеса;
- прогнозируемые денежные потоки предприятия являются значительными положительными величинами, и их обоснованно можно оценивать;
- чистый денежный поток предприятия в последний год прогнозного периода (возможная продажа) будет значительной положительной величиной.

Метод дисконтированных денежных потоков имеет следующие преимущества:

- основан на ожидаемых будущих доходах, а также на будущих ожидаемых расходах, капитальных вложениях и т.д.;
- учитывает ситуацию на рынке через ставку дисконта, а также риск инвестиций, проявление которого возможно при достижении прогнозных результатов;
- позволяет учесть экономическое старение предприятия путем сравнения величины рыночной стоимости, полученной методом стоимости чистых активов, с величиной рыночной стоимости, полученной методом дисконтированных денежных потоков.

Хотя все подходы основываются на данных, собранных на одном и том же рынке, каждый имеет дело с различными аспектами рынка. На идеальном рынке расчеты по всем трем подходам должны привести к одной и той же величине стоимости. Однако большинство рынков несовершенны, предложение и спрос на них не находятся в равновесии, т.е. потенциальные пользователи могут быть неверно информированы, товаропроизводители могут быть неэффективны. По этим и по ряду других причин данные подходы могут давать различные показатели стоимости.

### **3. Особенности оценки ликвидационной стоимости предприятия**

Ситуация банкротства и ликвидации предприятия является чрезвычайной, и вероятность позитивного решения проблемы неплатежей во многом предопределяется ценностью имущества данного предприятия.



**Ликвидационная стоимость** представляет собой чистую денежную сумму, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и отдельной распродаже его активов.

Оценка ликвидационной стоимости предприятия может производиться, когда:

- оценивается доля собственности, составляющая контрольный пакет акций либо способная инициировать продажу активов предприятия;
- прибыль предприятия от производственной деятельности невелика по сравнению со стоимостью его чистых активов;
- принято решение о ликвидации предприятия;
- предприятие находится в состоянии банкротства.

В практике существует так называемая **упорядоченная ликвидация**, когда распродажа активов осуществляется в течение разумного периода, с тем чтобы можно было получить высокие цены от продажи активов. Для наименее ликвидной недвижимости предприятия этот период составляет около двух лет. Он включает время на подготовку активов к продаже, доведение информации о продаже до потенциальных покупателей, обдумывание решения о покупке, аккумулирование финансовых средств на покупку, собственно на покупку и перевозку и пр. Упорядоченной ликвидации активов соответствует понятие упорядоченной ликвидационной стоимости предприятия.

Наряду с упорядоченной ликвидацией предприятия может иметь место **принудительная ликвидация**, которая означает, что активы распродаются настолько быстро, насколько это возможно. Принудительной ликвидации соответствует принудительная ликвидационная стоимость предприятия.

Различают также **ликвидационную стоимость прекращения существования активов предприятия**. В этом случае фонды предприятия не продаются, а списываются и уничтожаются, а на их месте строится новое, прогрессивное производство, дающее значительный экономический или социальный эффект. В данном случае стоимость ликвидируемого предприятия представляет собой отрицательную величину, так как требует от его владельца определенных затрат на процедуру ликвидации.

При расчете ликвидационной стоимости (в случае ликвидации предприятия) необходимо прибавить к скорректированной рыночной стоимости предприятия затраты на его ликвидацию. Они включают комиссионные риэлтеров, оценщиков и юристов, административные издержки по поддержанию работы предприятия вплоть до завершения его ликвидации, выходные пособия и выплаты, расходы на перевозку проданных активов и пр.

При расчете ликвидационной стоимости вырученная от продажи активов денежная сумма, очищенная от сопутствующих затрат, дисконтируется по ставке, учитывающей связанный с этой продажей риск.

Ликвидационная стоимость предприятия, реализуемого как целое, обычно меньше, чем сумма выручки, которая может быть получена от раздельной его распродажи.

Оценка ликвидационной стоимости предприятия в условиях банкротства имеет ряд особенностей, которые должны учитываться экспертом-оценщиком, заказчиком и другими сторонами, заинтересованными в результатах оценки. Этот вид оценки относится к так называемым **активным видам**, когда на основе полученных результатов многими заинтересованными сторонами принимаются соответствующие управленческие решения. Результаты **пассивной оценки** используются для получения информации или для выполнения очередной периодической отчетности (например, переоценка основных средств предприятия).

К активным видам относятся оценки, связанные с конкретными сделками купли-продажи, страхования и пр. Поэтому эти виды оценки должны быть аргументированы и обоснованы в большей степени, чем пассивные виды оценки.

В ситуации банкротства заказчики и пользователи оценки – это, как правило, разные субъекты. Пользователями оценки в этом случае обычно выступают третьи стороны (кредиторы, инвесторы, судебные органы), которые полностью полагаются на результаты оценки при принятии управленческих решений. У них нет постоянного контакта с экспертом-оценщиком, и, не зная условий задания на оценку, они могут негативно интерпретировать полученные результаты оценки.

Поэтому следует четко знать необходимые слагаемые оценки ликвидационной стоимости предприятий:

- цель оценки;
- функция оценки;
- вид стоимости;
- описание имущества предприятия;
- дата оценки.

**Цель оценки** – это формулирование основной задачи, которая должна быть решена в результате оценки. Она включает:

- вид оцениваемой стоимости;
- вид оцениваемых имущественных прав;
- полное наименование объекта оценки, включая организационно-правовую форму предприятия и вид собственности.

**Функция оценки** – это сфера использования результатов данной оценки или назначение оценки. Она указывает также на того, кто будет пользоваться результатами оценки. Например: данная оценка – независимое оценочное суждение, которое будет принято во внимание собранием кредиторов при принятии решения относительно наиболее вероятной начальной цены при продаже активов предприятия.

Определение **вида стоимости**, которая подлежит оценке, имеет важное значение, так как обуславливает выбор метода оценки.

Важная задача оценщика – описание прав собственности на предприятие. Описание включает в себя юридическое, общее и физическое **описание имущества** предприятия.

*Юридическое описание имущества предприятия основывается*, например, на договоре купли-продажи имущества предприятия и свидетельстве о собственности, акте на землепользование и других правоустанавливающих документах.

*Общее описание имущества* представляет собой изложение данных о местоположении предприятия и описание его инфраструктуры.

*Физическое описание имущества* включает фактическую или потенциально возможную характеристику оцениваемого имущества (например, проектную или фактическую мощность оцениваемых машин и оборудования).

Важно указывать **дату оценки**, так как с течением времени стоимость предприятия, особенно в случае чрезвычайных обстоятельств, быстро меняется. Дата оценки обычно соответствует дате осмотра имущества предприятия экспертом-оценщиком.

В ситуации банкротства и реорганизации предприятия профессиональные эксперты-оценщики могут производить анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и рекомендовать варианты выхода из кризиса. Эксперты-оценщики также могут обеспечивать информационные и аналитические потребности предприятий-должников, кредиторов, а также судов, рассматривающих дела о банкротстве предприятий.

## Основные положения стратегического менеджмента на кризисном предприятии

Составление плана финансового оздоровления предприятия.  
Основные принципы управления персоналом кризисного предприятия.

### 1. Составление плана финансового оздоровления предприятия

План финансового оздоровления – это инструмент планирования финансово-экономических, технических и управленческих мероприятий по реформированию несостоятельного предприятия в соответствии с потребностями рынка, с целью восстановления платежеспособности и повышения конкурентных преимуществ.

План финансового оздоровления выполняет ряд функций:

- направлен на восстановление платежеспособности и конкурентных преимуществ на рынке (появляется возможность тщательно продумать и сформулировать стратегию и тактику предприятия, избежать серьезных ошибок при реформировании предприятия);
- является инструментом, с помощью которого кредиторы, инвесторы и другие его пользователи могут оценить текущее и будущее финансовое состояние предприятия, достоверность и обоснованность планируемых мероприятий, а также проконтролировать процесс реализации плана;
- является основным документом, необходимым для привлечения инвестиций в производство;
- является мощным инструментом рекламы, который позволяет продемонстрировать основательность и солидность предполагаемых мероприятий;
- обеспечивает вовлечение всего персонала предприятия в согласованные действия по реформированию, что служит дополнительной гарантией эффективности этих действий.

Перечисленные функции плана финансового оздоровления свидетельствуют о важности этого документа и его значительной роли в реформировании несостоятельных предприятий.

Данный план может разрабатываться на этапах досудебной санации, наблюдения и внешнего управления.

На *первом этапе* (досудебная санация) собственник предприятия обязан принять меры по предупреждению банкротства предприятия. Эти меры в основном связаны с санированием предприятия кредиторами или

другими инвесторами на определенных условиях. Меры по оздоровлению, как правило, не отличаются от решений, принимаемых руководителем на эффективно работающем предприятии и сводятся к следующему:

- 1) оформлению правоустанавливающих документов на объекты недвижимости и оценке недвижимости;
- 2) получению финансовой поддержки от кредиторов, в том числе от государства (санация);
- 3) привлечению инвестиций;
- 4) поиску новых видов деятельности, новой продукции и рынков сбыта;
- 5) свертыванию нерентабельных производств;
- 6) сдаче в аренду неиспользованных зданий, помещений и земельных участков;
- 7) продаже избыточных основных средств, в том числе оборудования, непроизводственных основных средств, объектов незавершенного строительства;
- 8) снижению себестоимости продукции и услуг;
- 9) повышению качества продукции (услуг);
- 10) совершенствованию системы управления предприятием;
- 11) переподготовке персонала.

Если финансовые и технико-экономические проблемы на предприятии неглубоки, то реализация вышеуказанных мер позволит финансово оздоровить предприятие и нормализовать проблему кредиторской задолженности.

На *втором этапе* (наблюдение) временный управляющий обязан провести анализ финансового состояния и внести предложения по восстановлению платежеспособности предприятия. В связи с тем что данные, получаемые в результате наблюдения, будут использоваться для принятия решения арбитражным судом о дальнейшей судьбе предприятия, эти предложения должны быть глубоко аргументированы, обоснованы и представлены в виде документа, наиболее полно и адекватно отражающего финансовое состояние предприятия, программу действий руководства предприятия и сроки реализации предлагаемых мер. Такие предложения готовятся в форме плана финансового оздоровления предприятия.

Данный план может включать меры, которые были изложены выше, а также ряд следующих:

- 1) реорганизацию предприятия (в форме слияния, выделения или присоединения);
- 2) акционирование предприятия;
- 3) продажу неэффективных пакетов акций других предприятий и долей в уставных капиталах других предприятий;
- 4) реперофилирование предприятия;
- 5) оптимизацию численности персонала в соответствии с реальной производственной программой и др.

Цель анализа финансового состояния предприятия-должника на этом этапе – определение достаточности принадлежащего предприятию-должнику имущества для покрытия судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения арбитражным управляющим, а также возможности или невозможности восстановления его платежеспособности.

На *третьем этапе* (внешнее управление) арбитражный управляющий разрабатывает план внешнего управления предприятием, часть которого – план финансового оздоровления. Если план утверждается собранием кредиторов, то это свидетельствует о том, что внешний управляющий остается на занимаемой должности и ему предоставляется возможность его реализовать. Если план не утверждается, то это может стать основанием для снятия арбитражного управляющего с должности и предопределяет продление стагнации предприятия на неопределенное время.

Платежеспособность несостоятельного предприятия считается восстановленной, если устраняются признаки несостоятельности, т.е. предприятие-должник к концу периода внешнего управления приобретает способность:

- 1) удовлетворять требования кредиторов с учетом пени и штрафов за период моратория;
- 2) исполнять обязанности по уплате обязательных платежей в течение не менее чем 3 месяцев;
- 3) вносить текущие платежи по налогам, коммунальным услугам, выплачивать заработную плату и пр.

Перед внешним управляющим стоят две главные задачи:

- организовать деятельность кризисного предприятия таким образом, чтобы иметь возможность рассчитываться с кредиторами, бюджетом и внебюджетными фондами по текущим платежам (за весь период внешнего управления);
- обеспечить наличие на счете предприятия объема денежных средств, необходимых и достаточных для того, чтобы в течение шести месяцев после окончания срока внешнего управления рассчитаться с кредиторской задолженностью, имевшейся на момент введения внешнего управления.

На этом этапе в план финансового оздоровления включаются все мероприятия, которые были сформулированы для первых двух этапов антикризисного управления (кроме акционирования и реорганизации), а также следующие:

- 1) инвентаризация имущества и обязательств;
- 2) аудиторская проверка;
- 3) формирование команды управленцев;
- 4) финансовый анализ, выявление и контроль финансовых потоков (в том числе скрытых);
- 5) внедрение системы маркетинга;
- 6) разработка и реализация оптимального производственного плана в соответствии с результатами маркетинговых исследований;

- 7) выпуск новой продукции (услуг), пользующейся спросом на рынке;
- 8) реструктуризация предприятия в соответствии с новой производственной программой;
- 9) создание новой системы управления предприятием;
- 10) реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженностей предприятия;
- 11) пересмотр действующих арендных договоров;
- 12) поиск новых источников инвестиций;
- 13) внедрение системы финансового управления на предприятии;
- 14) продажа предприятия.

Реализация указанных мероприятий позволяет внешнему управляющему обеспечивать оплату текущих издержек предприятия и накапливать денежные средства для покрытия кредиторской задолженности.

**Сроки**, на которые осуществляется планирование данных мероприятий, составляют, как правило, 12 или 18 мес. Эти сроки определяются в основном периодом внешнего управления, на который суд назначает внешнего управляющего.

При составлении и реализации плана финансового оздоровления необходимо руководствоваться рядом **принципов**, которые представляют собой совокупность основных требований, предъявляемых к разработке и реализации плана:

- 1) *целевой характер разработки и реализации плана финансового оздоровления*;
- 2) *принцип адекватности* – означает максимальное соответствие планируемых мероприятий реальным социально-экономическим и финансовым условиям функционирования предприятия-должника;
- 3) *системный подход к разработке плана* – предприятие-должник рассматривается как сложная социально-экономическая система, имеющая различные аспекты деятельности: юридические, социальные, финансовые, технические, экономические и пр.;
- 4) *структурный принцип* – предполагает включение в план разделов, характеризующих текущее и будущее состояния предприятия, а также раздела, в котором формулируются мероприятия по финансовому оздоровлению, необходимые для достижения будущего планируемого состояния предприятия;
- 5) *содержательный принцип*, согласно которому план финансового оздоровления должен быть обоснованным и достоверным, логично и ясно изложенным;
- 6) *командный принцип разработки и реализации* – предполагает, что разработка и реализация плана должны осуществляться командой профессиональных консультантов совместно с руководителями предприятия-должника.

## 2. Основные принципы управления персоналом кризисного предприятия

Что касается антикризисного управления персоналом, то существует два принципиальных подхода к повышению на этой основе уровня конкурентоспособности кризисного предприятия.

Первый – ликвидация имеющихся изъянов в структуре организации, препятствующих повышению конкурентоспособности персонала. В кадровой работе этот подход, как правило, находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с устранением структурных подразделений и работников, которые «не вписываются» в стратегию выведения предприятия из кризисной ситуации.

Второй – поиск уникальных черт предприятия, создающих притягательный для потребителей образ предприятия.

В рамках данных подходов выделяют ряд принципов антикризисного управления персоналом.

**Принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия.** Реорганизация, сопряженная с сокращением персонала, – обычная практика на кризисном предприятии.

При реорганизации кризисного предприятия эффективны следующие мероприятия:

- сокращение уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест;
- укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства предприятия;
- учет взаимозависимости элементов организационной структуры и на этой базе проведение сокращений и осуществление дальнейших мер по стабилизации новой организационной структуры и психологической поддержке персонала;
- отказ от масштабных сокращений персонала, стремление установить кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации и плану финансового оздоровления;
- периодическое осуществление переоценки кадровой структуры предприятия;
- выявление, поддержка и обучение работников предприятия, проявляющих качества лидеров и склонность к управленческой деятельности;
- поддержка образовательных программ, реализуемых на предприятии;
- предварительная подготовка перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности, упор на умелое выполнение ими функций руководства в условиях кризиса;
- осуществление децентрализации структуры управления, делегирование необходимых полномочий ключевым фигурам в аппарате управления



и обеспечение максимальной гибкости при разработке управленческих решений – как на стратегическом, так и на оперативном уровне;

- предпочтение командной работы индивидуальным усилиям, формирование рабочих групп;
- сохранение ядра кадрового потенциала предприятия;
- продолжение набора персонала, поддержка его профессионального роста, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях деятельности.

**Принцип формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия.** Повышение уровня конкурентоспособности кризисного предприятия в решающей степени зависит от его интеллектуального и информационного потенциала. Интеллектуальное лидерство фирмы в какой-нибудь области притягивает талантливых людей, что позволяет рассчитывать на создание уникального сочетания профессиональных способностей, составляющих ядро кадрового потенциала высококонкурентных фирм.

**Принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия.** Ядро кадрового потенциала образуют совокупные способности работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выполнять и координировать действия, обеспечивающие фирме стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний. Эти преимущества основываются на том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с их модернизацией. Благодаря этому фирма получает монопольное положение на том или ином сегменте рынка. Устойчивый рост прибыли обеспечивают следующие внутриорганизационные факторы: способность к нововведениям, создание и поддержка внутренних и внешних производственных связей, формирование привлекательного имиджа фирмы, контроль стратегически важных ресурсов.

**Факторы, составляющие ядро кадрового потенциала предприятия, обладают следующими свойствами:**

- существенны для выживания фирмы в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
- недоступны для конкурентов и могут быть воспроизведены с большим трудом;
- представляют собой сочетание умений и знаний персонала;
- являются уникальным источником повышения рентабельности предприятия за счет комбинации научно-технического, производственного, организационного, управленческого и кадрового потенциалов;
- могут поддерживаться и восприниматься предприятием в течение определенного периода;
- присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам;

- имеют важное значение для комплексной разработки выпускаемой продукции;
- существенны для реализации стратегических планов предприятия;
- служат долговременной основой для разработки и принятия гибких, стратегически важных решений, обеспечивающих эволюцию организационной системы предприятия и его адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды;
- обеспечивают предприятию доминирующее положение на некоторых сегментах рынка, поскольку позволяют учитывать долговременные рыночные тенденции и текущие запросы потребителей.

В антикризисном управлении выделяют ряд методов, применяемых для преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала.

*Принудительный метод проведения организационных изменений* предусматривает использование властных полномочий для преодоления сопротивления. Это процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества в стратегическом реагировании. Использовать его можно в условиях острого дефицита времени.

Наибольшие трудности в использовании этого метода заключаются в следующем:

- отсутствие достаточной материально-технической базы, которая обеспечила бы осуществление перемен, в результате чего чрезвычайно высок риск неудачи;
- невозможность предвидеть источники и силу сопротивления изменениям, вследствие чего возникает замешательство, увеличиваются расходы, имеют место отсрочки в реализации мероприятий;
- невозможность устранить первопричину сопротивления;
- преждевременные структурные перемены и, как результат, замедление темпов изменений;
- игнорирование указаний по внедрению изменений и, в результате, саботаж изменений;
- непонимание необходимости повышения компетентности и создания нового управленческого потенциала. В результате изменения приносятся в жертву текущим производственным проблемам, снижается качество стратегических решений.

*Метод адаптивных изменений.* Стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. В любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое, все же будет присутствовать. При этом возникают конфликты, которые разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений и сформирован соответствующий образ мышления.

Метод эффективен при том состоянии внешней среды, когда особой срочности в проведении антикризисных мероприятий нет.

*Управление кризисной ситуацией.* Когда наступает кризис, сопротивление различного рода негативным явлениям ослабевает. О первых признаках выхода из кризисного положения свидетельствует *возобновление сопротивления*.

*Управление сопротивлением (метод «аккордеона»).* Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то метод «аккордеона» – промежуточный и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности – к адаптивному методу осуществления изменений.

Сопротивление персонала изменениям минимально и контролируется. Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения изменений.

Метод эффективен в условиях, когда спонтанные явления во внешней среде носят не одиночный характер, а повторяющийся, и от администрации требуется создание постоянного управленческого потенциала стратегического характера для реагирования на изменения.

Недостатки метода заключаются в его сложности, необходимости постоянного внимания со стороны высшего руководства. Здесь обязательны высокая квалификация персонала и умение лиц, занятых внедрением метода, планировать свои действия в труднопрогнозируемых ситуациях.

#### **Список использованных источников**

1. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Бельх и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
3. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
5. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 130 с.
6. Антикризисное управление: Учеб. пособие для техни. вузов / Под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: ПРИОР, 1998. – 432 с.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Особенности регулирования кризисного состояния предприятий на государственном, региональном и местном уровнях.

2. Функции и полномочия государственного органа по банкротству и финансовому оздоровлению.
3. Финансирование процедуры банкротства.
4. Роль коммерческих банков в процедуре банкротства.
5. Отличия между реформированием и реструктуризацией предприятий.
6. Роль и полномочия местных администраций в разработке и реализации антикризисных программ.
7. Основания для предоставления предприятию государственной финансовой помощи.
8. Основания для возбуждения дела о банкротстве предприятия.
9. Основные арбитражные процедуры в антикризисном управлении.
10. Критерии неплатежеспособности должника.
11. Условия добровольного объявления должника банкротом.
12. Досудебная санация. Порядок и условия финансирования предприятия в период досудебной санации.
13. Очередность расчетов с кредиторами.
14. Формы реализации имущества неплатежеспособных предприятий.
15. Порядок проведения торгов.
16. Условия принятия и утверждение мирного соглашения.
17. Нормативные документы, которые регламентируют аудиторскую деятельность в Украине.
18. Информационная база для проведения аудита неплатежеспособного предприятия.
19. Права и обязанности аудиторов при проведении аудита неплатежеспособного предприятия.
20. Факторы, которые влияют на оценку аудиторского риска.
21. Предикативный, дескриптивный и факторный анализ финансового состояния предприятия.
22. Основные показатели для оценки неплатежеспособности предприятия в Украине.
23. Методы анализа предприятий для антикризисного управления в отечественной и зарубежной практике.
24. Основные показатели диагностики банкротства предприятий по методу Бивера.
25. Основные показатели диагностики банкротства предприятий по методу Пратта.
26. Проблемы применения западных моделей анализа неплатежеспособных предприятий на украинских предприятиях.
27. Суть и порядок проведения комплексной диагностики несостоятельности предприятия.
28. Сравнение рыночной, инвестиционной, восстановительной, ликвидационной стоимости недвижимости и стоимости замещения.
29. Календарный план ликвидации активов предприятия.
30. Суть и назначение планирования финансового оздоровления предприятия.
31. Критерии восстановления платежеспособности предприятия.
32. Мероприятия финансового оздоровления предприятий на разных этапах его функционирования.

33. Понятие стратегического управления изменениями.
34. Сущность инновационной компоненты в стратегическом планировании деятельности несостоятельного предприятия.
35. Проблема выделения приоритетных направлений деятельности неплатежеспособного предприятия.
36. Основные задачи системы управления финансами на неплатежеспособном предприятии.
37. Структура задолженности неплатежеспособного предприятия.
38. Процедуры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию финансовой задолженности.
39. Особенности реструктуризации задолженности в местные бюджеты.
40. Сущность основных методик реструктуризации задолженностей неплатежеспособного предприятия, которые используются в практике финансового оздоровления.

#### Список рекомендуемых источников

1. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент. – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
2. Алексеев П. Ликвидация и реорганизация предприятия. – М.: Приор, 2000. – 240 с.
3. Кошкин В.И. Модульная программа – 11. Антикризисное управление. – М.: Инфра-М, 2000. – 512 с.
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. – 332 с.
5. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. / Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
6. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.
7. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 223 с.
8. Таль Г.К., Юн Г.Б. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практич. пособие. – М.: Дело, 2001. – 840 с.
9. Кошкин В.Н., Белых Л.П., Беляев С.Г. и др. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 560 с.
10. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия: Конспект лекций. – М.: ПРИОР, 1998. – 42 с.
11. Таль Г.К., Григорьев В.В., Бадаев Н.Д., Гусев В.И., Юн Г.Б. Оценка предприятий: доходный подход. – М.: Федеративное издательство, 1998. – 325 с.
12. Трофимов К.Т. Создание, реорганизация и ликвидация кредитных организаций. – М.: ИНФРА-М: КОНТРАКТ, 2001. – 128 с.
13. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: ЭКМОС, 1997. – 400 с.

## **БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ**

- Тема 1. Особенности маркетинговой деятельности в банковской сфере
- Тема 2. Маркетинговые исследования рынка банковских услуг
- Тема 3. Отбор целевых рынков в банковском маркетинге
- Тема 4. Продуктовая политика банковского маркетинга
- Тема 5. Ценовая политика банковского маркетинга
- Тема 6. Система сбыта в банковском маркетинге
- Тема 7. Коммуникационная составляющая банковского маркетинга

# Особенности маркетинговой деятельности в банковской сфере

Сущность маркетинга в банке. Функции и задачи маркетинга в банке. История развития банковского маркетинга. Содержание маркетинговой работы в банке. Миссия и цели банка. Среда банковского маркетинга.

## 1. Сущность маркетинга в банке

Особое значение для менеджера коммерческого банка при формировании текущей и перспективной банковской политики имеет банковский маркетинг, служащий основой банковского менеджмента. Банковский маркетинг предусматривает учет и изучение процессов, которые происходят на рынке капитала, как в целом, так и в отдельных его секторах.

Главная идея маркетинга состоит в выявлении потребностей, запросов и предпочтений потребителей и в определении сегмента рынка, на котором может быть найдена ниша для реализации новых банковских услуг и продуктов в условиях конкуренции с другими банками.

Цель банковского маркетинга – создание необходимых условий для приспособления к требованиям рынка, повышение конкурентоспособности и прибыльности банка.

Под банковским маркетингом понимают также конкретную банковскую деятельность как по линии аккумуляции денежных сбережений и средств, так и по линии предоставления кредитов.

## 2. Задачи маркетинга в банке

Основными функциями банковского маркетинга являются:

- изучение спроса на рынке капитала и его отдельных сегментах, представляющих особый интерес для банков;
- анализ и изучение процентной политики, конкурентной среды;
- расширение активов и пассивов банка;
- разработка системы планирования банковской деятельности;
- разработка новых банковских продуктов;
- планирование рекламы и программ продвижения банковских продуктов;
- организация обслуживания клиентов.

Универсальные коммерческие банки опираются в своей деятельности в основном на привлеченные средства, поэтому в разработке банковского маркетинга важным аспектом является привлечение по возможности боль-

шего объема средств физических и юридических лиц. Тенденции к накоплению зависят от многих факторов (законодательство, социально-культурный состав населения, традиции пользования банковскими услугами, общее состояние экономики), которые должны учитываться в маркетинговой политике банка.

Еще одна важная задача маркетинга – оценка рынка с целью выяснения целесообразности предоставления кредита и осуществления вложений в различные ценные бумаги. Выдавая кредит из собственных и привлеченных средств, банк заинтересован в максимальном снижении риска его невозврата.

Важнейшим средством снижения риска является постоянный контроль за деятельностью клиента и тесное взаимодействие с его бизнесом, вплоть до вхождения представителей высшего менеджмента банка в управление компаний-клиентов. Таким образом, на первый план выходят задачи формирования отношений с клиентом. В широком понимании товаром становится не только отдельная услуга, но и отношения в целом. Заранее предполагается, что клиент, открывая счет в банке, вступает с ним в долгосрочные отношения, связанные с многократным получением разнообразных услуг. В этом заключается существенная отличительная черта банковского маркетинга от традиционного товарного маркетинга.

### 3. История развития банковского маркетинга

Маркетинг как теория управления появился несколько десятилетий назад. В банковскую сферу идеи маркетинга проникали довольно медленно. Такая ситуация объясняется несколькими объективными причинами:

- ответственность в оперировании чужими денежными ресурсами препятствует рисковому внедрению нововведений и экспериментированию;
- очень сильными и незыблемыми являются вековые традиции банковского дела;
- в финансово-кредитной сфере через особое положение банков как регуляторов денежного обращения и деловой активности в целом медленно проявляются изменения потребительских преимуществ;
- высокий уровень регулирования банковской деятельности.

Только в 1970-х годах банки США, а затем и Западной Европы начали вводить в свои организационные структуры отделы маркетинга и использовать маркетинговые идеи в планировании своей деятельности.

Появлению маркетинга в банковской сфере способствовало влияние следующих факторов:

- приобрела особую остроту конкуренция в банковской сфере: американские банки стали активно вытеснять европейские на их традиционных рынках, а европейские банки, в свою очередь, начали проникать на внутренний рынок США;
- возросла конкуренция со стороны небанковских финансовых институтов;



- обострилась конкуренция как на рынке привлечения капитала, так и в области размещения ресурсов;
- открылись новые рынки капиталов, что привело к трансформации системы и структуры вкладов;
- усилилась дифференциация банковской деятельности (ослабили законодательные ограничения и банки стали расширять комплекс предлагаемых услуг, причем в тех сферах, где они ощущали конкуренцию небанковских учреждений);
- все большее воздействие на банковскую сферу стали оказывать технологические нововведения, которые способствовали дифференциации банковских услуг и требовали новой системы управления;
- существенно изменились и улучшились системные продукты в сфере обслуживания предприятий;
- усилилось расслоение общества в зависимости от получаемых доходов.

С точки зрения маркетинга в банковской системе имела место эволюция деятельности от операционной ориентации (ориентации на продукт) к ориентации на потребности. Круг составных частей маркетинга расширялся постепенно. Вначале акцент делался на предлагаемых продуктах, способах доставки услуг, технологических нововведениях, организации филиальной сети, рекламе, ценах. Затем банки стали активно влиять на государственную экономическую политику, добиваясь большей свободы действий, начали устанавливать партнерские отношения со страховыми компаниями для расширения спектра услуг, вводить систему персонального обслуживания клиентов, делая упор на его качество (табл. 8.1).

**Таблица 8.1. Особенности маркетинговой и операционной ориентации банковской деятельности**

Операционная ориентация	Маркетинговая ориентация
1	2
Планирование ведется на основе бюджетов, в основе чего лежит принцип затрат	При планировании внедряются инновационные идеи, которые приводят к устареванию некоторых продуктов
Возможности бизнеса приводятся в соответствие с четко определенными текущими потребностями	Планируются программы привлечения и удержания клиентов, на опережение конкурентов
Особое внимание отводится уменьшению затрат и потерь по кредитам	Операционные возможности приводятся в соответствие с требованиями рынка
Скептическое отношение к маркетинговым целям и прогнозам объемов услуг	Создание новых рынков для банковских продуктов и услуг
Ориентация на паритет предлагаемых продуктов и услуг по отношению к конкурентам	Основные инвестиции делаются в технологии, для того чтобы завоевать лидерство на рынке
Ставка на уменьшение рисков активных операций, даже если это означает отсрочку программ развития	Инвестиции в долгосрочные программы развития, построенные по принципу баланса риска и возможностей

*Продолжение таблицы 8.1.*

1	2
Определение лимитов операционных возможностей или разработка нового дизайна продуктов	Опережение представлений клиентов об их потребностях и желаниях
Максимизация краткосрочной прибыли	Управление на основе бюджетов, построенных по инвестиционному принципу, а не по принципу контроля затрат
Акцент на количественное описание текущей деятельности	Распределение ресурсов в соответствии со стратегическими маркетинговыми планами
Максимально полезное использование имеющегося операционного потенциала	Принятие конкретно нацеленных маркетинговых решений

Полностью отказываться от операционной ориентации нецелесообразно, так как незначительная операционная ориентация опасна потерей контроля качества и снижением прибыльности, а слабо выраженная маркетинговая ориентация приводит к потере конкурентоспособности, поэтому следует стремиться к балансу этих подходов, максимизируя эффект от их совмещения.

#### 4. Содержание маркетинговой работы в банке

Содержание маркетинговой деятельности в банке представлено в виде последовательности – от начала принятия любого решения до его реализации (рис. 8.1).



*Рис. 8.1. Маркетинговая деятельность в банке*

## 5. Миссия и цели банка

После того как сформирована миссия, следующим шагом является формулирование целей (рис. 8.2).

Определение стратегических и тактических целей – одна из важнейших задач как для менеджера, так и для маркетолога. Управление через постановку целей осуществляется с учетом оценки возможностей банка, обеспеченности необходимыми ресурсами, а также с учетом влияния внешней среды банка.

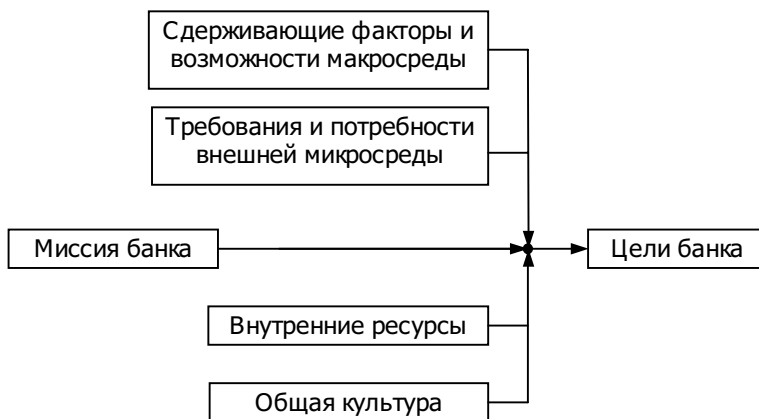


Рис. 8.2. Соотношение между миссией и целями банка

## 6. Среда банковского маркетинга

Банк осуществляет свою деятельность в постоянно изменяющихся условиях, являющихся следствием разнообразия отношений, которые возникают между самим банком и различными экономическими субъектами. Совокупность этих отношений составляет среду банковского маркетинга.

Рассмотрение среды банковского маркетинга осуществляется по двум направлениям – анализ микросреды и анализ макросреды.

Рассмотрим в отдельности элементы макро- и микросреды маркетинга.

### *Микросреда банковского маркетинга*

Микросреда маркетинга представляет собой совокупность взаимоотношений как внутри самого банка, так и банка с поставщиками, клиентами и т.д. (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Элементы внешней среды банковского маркетинга

В процессе деятельности банка его структурные подразделения вступают в различные взаимоотношения. Важно, чтобы эти взаимоотношения носили здоровый характер, т.к. они формируют соответствующую атмосферу деловой активности, создают условия для проявления инициативы и новаторства.

Относительно основных элементов микросреды необходимо отметить следующие особенности именно банковского маркетинга:

1) поставщиками банковских ресурсов являются физические лица (домохозяйства) и юридические лица (предприятия, учреждения и организации). В то же время они являются клиентами банка. Таким образом, одни и те же субъекты относятся и к поставщикам, и к клиентам, что создает определенную сложность в работе с ними. Кроме того, взаимоотношения с каждой группой (розничными и оптовыми клиентами-поставщиками) строятся на различных принципах, что также вносит определенные сложности в работу с ними;

2) посредниками в банковской деятельности являются финансово-кредитные организации, взаимоотношения с которыми сводятся к трем основным моментам:

- страхование операций (страховые компании);
- предоставление кредитных ресурсов (другие банки и финансово-кредитные организации);

- операции с ценными бумагами (институты рынка ценных бумаг);
- 3) в качестве контактных аудиторий выделяют шесть основных групп:
  - другие финансовые организации;
  - общественность;
  - средства массовой информации;
  - государственные учреждения;
  - работники банка и члены их семей;
  - акционеры.

### ***Макросреда банковского маркетинга***

Если посредством разумной политики банк может управлять взаимоотношениями как с внутренними, так и с внешними элементами микросреды, то факторы макросреды являются практически неконтролируемыми. В то же время они оказывают существенное влияние на сам банк и на его микросреду.

Руководство банка, учитывая влияния, изменения и тенденции в окружающей его микро- и макросреде, должно вырабатывать такую политику, которая свела бы к минимуму неконтролируемые факторы и оптимизировала бы взаимоотношения с контролируруемыми элементами среды.

Сущность маркетинговых исследований. Система внутренней отчетности. Система сбора внешней информации. Система маркетинговых исследований.

## 1. Сущность маркетинговых исследований

Маркетинговые исследования представляют собой систематический процесс сбора, анализа и использования достоверной информации для принятия соответствующих решений.

Маркетинговая информация является основным источником для проведения маркетингового исследования как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Маркетинговые исследования – это одна из функций маркетинга, которая содействует уменьшению коммерческого риска банка, подсказывая возможности и пути улучшения его положения на рынке.

В успешно функционирующих зарубежных банках маркетинговая информация собирается, анализируется и распределяется в рамках маркетинговой информационной системы (МИС), являющейся частью информационной системы управления всего банка.

Система маркетинговой информации в банке включает в себя те же составные элементы, что и система маркетинговой информации в организации, работающей на рынке товаров промышленного или потребительского назначения, а именно:

- систему внутренней отчетности;
- систему сбора внешней информации;
- систему анализа информации.

## 2. Система внутренней отчетности

Система внутренней отчетности в банке характеризует его внутреннее состояние. Она должна быть направлена на полное и достоверное отражение текущей деловой информации, подготовку оперативных сведений. Для выполнения поставленных задач требуется наличие автоматизированных систем сбора, анализа и представления информации.

Основными источниками сбора внутренней информации являются:

- статистическая отчетность;
- бухгалтерская отчетность;
- отчеты региональных управляющих;

- оценочные отчеты по кредитованию;
- результаты внутренних исследований;
- акты ревизий и проверок и т.д.

Система внутренней отчетности позволяет руководству предприятия в считанные секунды получить требуемую информацию.

### **3. Система сбора внешней информации**

Система сбора внешней информации предназначена для сбора информации о состоянии среды, в которой действует банк. Информация о внешней среде делится на три группы:

1) *первичная информация* – информация, которую получают в результате специально проведенных исследований для решения конкретной маркетинговой проблемы;

2) *синдикативная информация* – вторичная информация, недоступная в отличие от традиционной вторичной информации для широкой публики, специально издаваемая и приобретаемая за деньги (обычно по подписке);

3) *вторичная информация* – информация, существующая независимо от проводимого исследования, основными источниками которой являются средства массовой информации, годовые отчеты статистических служб и коммерческих организаций, специализированные издания других банков и т.д.

Каждая группа информации предназначена для решения конкретных задач. Так, вторичная информация позволяет получить сведения о ситуации на рынке, существующих и потенциальных конкурентах, контактных аудиториях, данных статистического характера и т.п. Анализ первичной информации позволяет получить данные о конкретной маркетинговой проблеме, к примеру, о предпочтениях потребителей или восприятии клиентами нового вида услуг.

### **4. Система маркетинговых исследований**

Маркетинговые исследования в коммерческом банке проводятся последовательно в несколько этапов. Этапы проведения маркетинговых исследований имеют сходство с аналогичными процессами в организации, работающей на рынке товаров промышленного или потребительского назначения, но тем не менее имеют и свои особенности. Выделяют следующие этапы:

- определение проблемы и формулирование цели маркетингового исследования;
- разработка плана маркетингового исследования;
- реализация плана исследований;
- анализ собранной информации;
- предоставление и использование полученных результатов.

**Определение проблемы и формулирование цели банковского маркетингового исследования.** Без четкого выявления и анализа проблемы невозможно собрать необходимую информацию. Для инициаторов и организаторов маркетингового исследования анализируемая проблема выступает как изучение определенных сторон жизни, количественных и качественных изменений, тенденций развития, причин и других характеристик какого-либо явления или процесса. Маркетинговое исследование должно быть адресовано реальной проблеме. Из проблемы вытекают основные цели маркетинговых исследований.

Хотя сам процесс выявления проблемы и определения целей в маркетинговых исследованиях в банке ничем не отличается от аналогичного процесса в других коммерческих организациях, все же проблемы и цели будут сугубо специфическими, присущими только этой сфере деятельности. Например, цель исследования – выяснить предпочтения клиентов в области депозитарных услуг.

**Разработка плана маркетингового исследования в банке** включает рассмотрение следующих вопросов:

- 1) определение типа необходимой информации и источников ее получения;
- 2) определение методов сбора необходимых данных (методы сбора информации те же, что и в традиционном маркетинге: наблюдение, эксперимент, опрос, экспертные методы);
- 3) проектирование форм для сбора данных (анкета, опросный лист и т.п.);
- 4) разработка выборочного плана и определение объема выборки (маркетолог решает, представителей каких слоев и в каком соотношении следует отбирать для проведения исследования);
- 5) определение способа связи с аудиторией (опрос через СМИ, телефонный опрос, личное интервьюирование, использование Internet).

**Реализация плана исследований.** На этом этапе осуществляется непосредственный сбор данных маркетингового исследования. Здесь необходимо избежать ошибок типа фальсификации данных со стороны интервьюера и интервьюируемых, неучета мнения отказавшихся интервьюироваться и т.п.).

**Анализ собранной информации** предусматривает обработку имеющихся данных. Используют математические модели, статистические и экспертные методы.

**Представление и использование полученных результатов.** Специалист-исследователь, проводивший маркетинговое исследование, должен представить основные результаты, необходимые руководству компании для принятия решений, а также предложить рекомендации по улучшению маркетинговой ситуации. Представление материалов маркетингового исследования осуществляется в форме стандартизованных отчетов. Отчет должен содержать не только анализ полученных сведений о рынке и поведении потребителей, но и варианты маркетинговых решений, которые могут принять руководители, а также анализ последствий их принятия для банка.



Сущность сегментирования. Сегментирование по группам потребителей. Сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг. Отбор целевых сегментов. Позиционирование продуктов на рынке.

## 1. Сущность сегментирования

Под сегментацией понимается процесс упорядочивания информации о внутренней неоднородности рынка по отношению к определенным признакам. В результате сегментации рынок разделяется на части (сегменты), каждая из которых считается однородной по характеру реакции на тот или иной товар или услугу и, следовательно, требующей применения определенного инструментария маркетинга.

Термин «сегментация рынка» впервые применил Уэнделл Смит в связи с получившими распространение в США стратегиями производителей, которые были ориентированы на изменение качественных характеристик товаров в соответствии с запросами различных групп потенциальных потребителей. Этот подход был назван целевым маркетингом.

Целевой маркетинг применяется и в банковской сфере. На практике банки не стремятся к удовлетворению всех имеющихся потребностей потенциальных потребителей, а рынок банковских услуг неоднороден и состоит из сегментов, в каждом из которых банк реализует требуемые продукты (рис. 8.4).

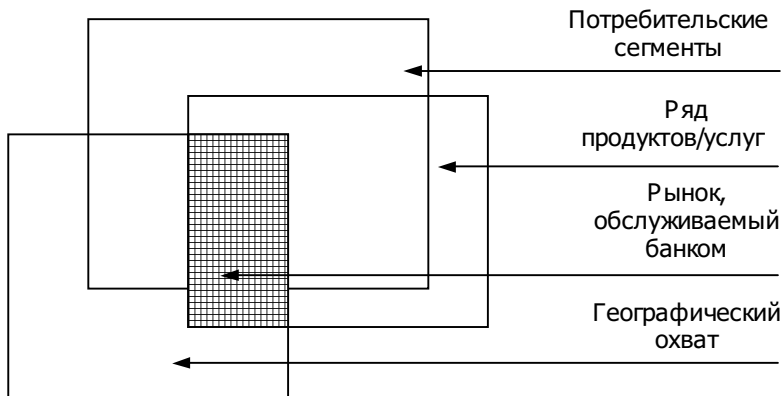


Рис. 8.4. Определение обслуживаемого банком рынка

Процесс сегментации представляет собой определенную последовательность действий, а именно:

- 1) выбор агрегированного рынка и исследование структуры спроса в ретроспективе;
- 2) выявление основных изменений в структуре спроса и анализ факторов (критериев), обусловивших эти изменения;
- 3) определение наиболее значимых для конкретного рынка параметров сегментации;
- 4) собственно сегментация (составление таблиц по сегментации рынка);
- 5) анализ качественной стороны спроса (специфики) сегментов;
- 6) анализ количественной стороны спроса сегментов;
- 7) отбор сегмента (сегментов);
- 8) разработка стратегии и тактики маркетинга для каждого сегмента и рекомендаций по товарному ассортименту;
- 9) анализ сильных и слабых сторон сегментации.

**Основные отличия сегментирования для банковского маркетинга состоят в переменных сегментации.** Признак (переменная) сегментирования – это основание для выделения данного сегмента на рынке товаров и услуг. Сегментирование рынка банковских услуг возможно по двум направлениям – сегментирование по группам потребителей, сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг.

## 2. Сегментирование по группам потребителей

Различают четыре основные группы клиентов банка:

- корпоративные клиенты;
- розничный рынок;
- финансово-кредитные институты;
- правительственный рынок.

В зависимости от группы, с которой работает банк, при выборе целевого сегмента используются различные сегментационные признаки и критерии.

### **Сегментирование рынка корпоративных клиентов банковских услуг**

Для рынка *корпоративных клиентов* можно использовать следующие сегментационные переменные:

**1. Оборот.** Самый простой и в то же время недостаточно точный признак сегментирования. Данная информация является легкодоступной, но не позволяет сделать достоверные выводы о состоянии хозяйственной деятельности клиента. Данный сегментационный признак рекомендуется к применению в совокупности с другими признаками.

**2. Географическое положение.** Простой признак сегментации, определяющий географический регион, обслуживаемый банком. Актуален для банка, который не имеет развитой сети филиалов и рекомендуется к применению в совокупности с другими признаками.

*3. Особенности производственного процесса.* Данный критерий помогает разобраться, в каких именно продуктах нуждается то или иное предприятие в связи со спецификой его производственного процесса. Использование данного признака осложняется в связи с трудностями учета всех специфических особенностей предприятий и их производственных процессов. Данная переменная также применяется в комбинации с другими признаками.

*4. Структура дочерних предприятий.* Наличие большого числа дочерних предприятий свидетельствует о больших объемах сделок как внутри корпорации, так и за ее пределами, что делает такие корпорации привлекательными клиентами для банков. Необходимо учитывать целесообразность борьбы за таких клиентов на рынке, ибо она сопряжена со значительными затратами.

*5. Число служащих.* Данная переменная позволяет сделать вывод о размерах организации. Удобный и простой признак сегментации, который служит базой для эффективного применения других уточняющих признаков, таких, как прибыль, задействованный капитал и добавленная стоимость (в расчете на одного служащего).

*6. Уровень экспортных продаж.* Характеризует компанию с точки зрения ее международной деятельности и определяет продуктовый ряд банковских услуг, предлагаемый данной компанией. Зачастую вводят признаки сегментирования, являющиеся уточняющими по отношению к данному (например, доля экспортных продаж в обороте).

*7. Число и размещение зарубежных офисов.* Этот признак тесно связан с предыдущим и отображает международную деятельность компании. Комбинируется с географическим признаком.

*8. Объемы основных или оборотных средств.* Оборотные средства корпорации обычно сравнивают со среднеотраслевыми показателями, что дает возможность определить потребности предприятия в кредитных ресурсах. Этот признак целесообразно применять в совокупности с другими показателями, характеризующими финансовую устойчивость компании. Показатель основных средств позволяет сделать вывод о накоплении капитала рассматриваемого предприятия и выделить компании с примерно равными финансовыми возможностями.

*9. Долго- и краткосрочная задолженность.* Применяется в совокупности с другими признаками и позволяет выделить компании с различными возможностями погашения задолженностей.

*10. Объем прибыли.* Этот показатель является одним из основных в деятельности предприятия и позволяет сделать вывод о его деятельности и жизнеспособности.

*11. Погашения суммы процентов.* Позволяет разбить предприятия по группам в зависимости от того, насколько стабильно осуществляется возврат кредитов, что обусловит заинтересованность банка в обслуживании этих клиентов.

*12. Отношения с конкурентами.*

### ***Сегментирование розничного рынка банковских услуг***

Для *розничного рынка* используют следующие четыре сегментационных признака, в рамках которых применяются различные переменные.

**1. Географический принцип.** Это наиболее простой принцип, исходящий из того, что на формирование потребностей потенциальных клиентов оказывают влияние различные региональные факторы. Например, природно-климатические условия и географическое положение региона исторически обуславливают формирование привычек и традиций. Тот же принцип лежит в основе хозяйственной специализации и структуры производства в регионе, которые, в свою очередь, определяют профессиональный состав и структуру населения, а также уровень денежных доходов.

**2. Психографический принцип.** Сегментирование рынка товаров и услуг по этому принципу подразумевает выделение групп потребителей (покупателей) по признакам принадлежности к тому или иному общественному классу, образу жизни и характеристикам личности. У представителей одной и той же демографической группы могут быть совершенно разные географические профили. Сами по себе отдельные характеристики психографического признака сегментации, являясь важными факторами в анализе рынка, вряд ли могут служить достаточно обоснованными признаками для выделения сегмента рынка вне взаимосвязи с другими переменными.

**3. Поведенческий принцип.** Сегментация рынка по этому принципу предполагает разделение потребителей (покупателей) на группы в зависимости от их знаний, отношений, характера использования товара и реакции на него. Изучение поведения потребителей (покупателей) на рынке банковских услуг является многообразным и творческим процессом. Ф. Котлер в рамках поведенческого принципа выделяет следующие сегментационные переменные:

- повод для совершения покупки (обыденная покупка, особый случай);
- искомые выгоды (качество, сервис, экономия);
- статус пользователя (не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, пользователь-новичок, регулярный пользователь);
- интенсивность потребления (слабый потребитель, умеренный потребитель, активный потребитель);
- степень приверженности (нулевая, средняя, сильная, абсолютная);
- степень готовности покупателя к восприятию товара (неосведомленный, осведомленный, информированный, заинтересованный в покупке, желающий купить, намеревающийся купить);
- отношение к товару (восторженное, положительное, безразличное, отрицательное, враждебное).

**4. Демографический принцип.** Сегментирование рынка по этому принципу базируется на факторах долгосрочного порядка (возраст, пол, семейное положение, размер семьи, уровень доходов, род занятий, уровень

образования, религия, раса, национальность). Широкое применение его возможно по двум причинам:

- демографические параметры сегментации довольно легко поддаются классификации и количественной оценке;
- анализ демографических параметров сегментации и система организации исходной информации тесно переплетаются с разными по мотивации группами потребителей на рынке.

### ***Сегментирование рынка финансово-кредитных институтов***

При сегментации, учитывая специфику отношений банка с финансово-кредитными институтами, их рассматривают отдельно от корпоративного рынка. Особое внимание при этом уделяют банкам-корреспондентам. Процесс сегментации этого рынка выглядит следующим образом:

- 1) оценка привлекательности финансово-кредитных институтов для банка, с учетом географической ориентации деятельности;
- 2) определение географии предстоящих действий и требуемых видов банковских операций;
- 3) выявление тех финансово-кредитных институтов, которые удовлетворяют условиям создания достаточного пространственного охвата и предоставления необходимого набора банковских продуктов;
- 4) оценка показателей деятельности различных банков и выбор наиболее надежных учреждений;
- 5) выбор из потенциальных партнеров таких, которые наилучшим образом смогут представлять банк в данной стране. Необходимо стремиться к тому, чтобы число банков-корреспондентов в одной стране было минимальным. Желательно, чтобы это был один банк, располагающий широко разветвленной сетью по всей стране.

Взаимодействие с банками-корреспондентами и другими финансовыми институтами составляет важную сторону деятельности банка, позволяющую ему не только качественно обслуживать своих клиентов в значительном географическом масштабе, не только предоставлять им услуги международного уровня, но и успешно взаимодействовать с партнерами, повышать профессиональный уровень своего персонала. В отношении данных субъектов межбанковского рынка банк должен проводить сегментацию с целью дифференциации имеющихся институтов и выявления тех из них, с которыми банку наиболее выгодно сотрудничать.

Формирование корреспондентских отношений – очень трудоемкий процесс. Следует помнить, что не всякий банк будет заинтересован в налаживании партнерских отношений, поэтому свою инициативу по открытию корреспондентских связей надо предварять анализом возможных мотивов другой стороны к сотрудничеству. Если таковых не обнаруживается, то необходимо либо создать их, предложив наиболее выгодные для партнера условия, либо переключиться на другой банк.

### ***Сегментация правительственного рынка***

Правительственный рынок в Украине развит явно недостаточно. Например, в США этот рынок представлен Казначейством США, органами федерального правительства, органами регионального правительства, местными органами власти.

Ввиду небогатого представительства процесс сегментации выглядит довольно условно и всецело зависит от специфики банковского обслуживания тех или иных институтов власти.

Достаточно узкий круг клиентов, а также сравнительно малый объем операций, осуществляемых банками при их обслуживании, сказываются на отношении отделов маркетинга к процессу сегментации правительственного рынка. У нас обслуживание банками правительственных институтов ограничено еще более узким рядом оказываемых услуг. Однако по мере развития правительственного рынка и усиления межбанковской конкуренции указанные процессы будут, по всей видимости, развиваться.

### **3. Сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг**

Сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг позволяет определить наиболее привлекательные для клиента стороны того или иного банковского продукта, а также сравнить их с услугами конкурентов. Процесс сегментации, основанный на учете реакции потребителя на отдельные характеристики продукта, сводится к выявлению групп клиентов, для которых предназначена конкретная услуга, и определению ее характерных черт, способствующих или препятствующих завоеванию прочных конкурентных позиций.

При сегментации рынка по продуктовому признаку различают такие группы банковских услуг:

- кредитные услуги;
- вкладные операции;
- инвестиционные операции;
- прочие услуги.

Критерием сегментирования рынка выступает использование теми или иными видами банковских продуктов.

Проведение сегментации по характеристикам предлагаемых услуг позволяет отделу маркетинга выявить те группы потребителей, обслуживание которых в наибольшей степени отвечает стоящим перед банком целям. Чем глубже проведена дифференциация банковских операций, чем меньше здесь обобщений, тем с большей точностью можно провести сегментацию потребительского рынка.

Тем не менее данный способ сегментации не обладает очень высокой степенью точности, поскольку использует в качестве потребительских групп классы клиентов, выделенные на основе сегментации по какой-либо одной переменной. В практическом плане было бы целесообразнее использовать данный метод лишь для получения контрольных цифр, отражающих количество клиентов, пользующихся той или иной услугой банка, а материалы, собранные при проводимом анализе, – для общей оценки клиентов с точки зрения структуры потребностей в банковских услугах.

#### 4. Отбор целевых сегментов

От количества различных вариантов, полученных на этапе сегментирования рынка, зависит качество проведения отбора целевых сегментов. Образованные на базе использования различных переменных, рыночные сегменты должны быть исследованы с точки зрения их привлекательности для банка. Такие исследования отделов маркетинга осуществляются не только в случаях выхода банка на новые рынки, но и при переоценке существующих обслуживаемых сегментов.

Вопросы отбора целевых сегментов нередко рассматривают при помощи построения матриц «клиенты/услуги», которые дают наглядное представление о возможных вариантах действий.

После проведенного сегментирования рынка перед банком встает проблема выбора стратегии дальнейших действий.

Рассмотрим четыре основные стратегии.

*Первая стратегия – сосредоточение усилий на обслуживании одной группы потребителей.* Используется обычно при выходе на новые рынки. После закрепления на них стратегия должна быть изменена.

*Преимущества* применения данной стратегии при работе с целевыми рынками следующие:

- 1) относительная защищенность от необходимости ведения конкурентной борьбы;
- 2) преданность клиентов;
- 3) значительный опыт обслуживания;
- 4) четкое знание банком нужд клиентов;
- 5) перманентность стратегии банка;
- 6) стабильность доходов банка;
- 7) сравнительно небольшие расходы на рекламу;
- 8) высокая эффективность рекламы.

Однако ей также присущи и некоторые *недостатки*:

- 1) сложность завоевания банком нового сегмента рынка;
- 2) незначительные возможности в варьировании силами и средствами банка;



- 3) необходимость поддержания постоянного контакта с клиентами;
- 4) необходимость постоянного внедрения инновационных услуг;
- 5) развитие и расширение ряда услуг ограничивается потребностями узкого круга потребителей;
- 6) узость клиентской базы выступает сдерживающим фактором развития банка.

Указанные недостатки со временем заставляют банк отказаться от данной стратегии, т.к. только уже обслуживаемого сегмента не будет хватать для нормального развития банка.

**Вторая стратегия** – *удовлетворение какой-либо одной потребности у всех групп потребителей*. Применяется в период становления банка, при наличии на рынке сильной конкуренции. Главным является выбор банковского продукта, удовлетворяющего наибольшее число клиентов. Необходимо, чтобы продукт был оригинальным и давал конкурентные преимущества банку при соответствующем качестве.

**Преимущества** применения этой стратегии при работе с целевыми рынками:

- 1) наличие опыта оказания определенного вида услуг;
- 2) невысокая затратность услуги;
- 3) высокое качество;
- 4) наличие конкурентных преимуществ при оказании данного вида услуг;
- 5) своевременное совершенствование банковского продукта, создающие условия сохранения дистанции с конкурентами;
- 6) приверженность клиентов;
- 7) эффект монополии, возникающий на базе внедрения уникального продукта.

Вместе с тем ей присущи и *недостатки*:

- 1) сложность выбора подходящего для указанных целей банковского продукта;
- 2) наличие конкурентов, оказывающих подобный вид услуг, что значительно сужает клиентскую базу;
- 3) невозможность получения дополнительной прибыли от оказания новых видов услуг;
- 4) опасность устаревания данного продукта;
- 5) сложность в поддержании контактов с широкой аудиторией клиентов;
- 6) сложности с выбором ценовой стратегии;
- 7) существенные затраты на маркетинг.

**Третья стратегия** – *выборочная специализация на различных сегментах*. В рамках этой специализации задача отдела маркетинга состоит в том, чтобы найти такие группы потребителей, удовлетворение выявленных нужд которых в наибольшей степени соответствовало бы возможностям, задачам и целям банка. Данная стратегия должна в большей мере,



чем другие, опираться на достаточное знание рынка, поэтому при ее использовании повышается роль маркетинга.

*Преимущества* применения этой стратегии работы с целевыми рынками следующие:

- 1) достаточно безболезненное внедрение в избранные сегменты;
- 2) наличие возможностей для стратегических маневров;
- 3) незначительность угроз отрицательного воздействия на банк из-за изменений конъюнктуры рынка;
- 4) снижение восприимчивости банка (с точки зрения сокращения доходов) к неудачам в конкурентной борьбе в отдельных сегментах;
- 5) достаточное внимание к результатам маркетинговых исследований позволяет банку сохранять устойчивое положение;
- 6) незначительные расходы на рекламу;
- 7) гибкость ценовой политики;
- 8) значительные возможности для внедрения новых услуг.

Анализируемая стратегия имеет следующие *недостатки*:

- 1) значительные расходы на маркетинг;
- 2) наличие конкурентов практически в каждом обслуживаемом сегменте;
- 3) сложности в достижении подавляющего конкурентного преимущества в каком-либо из сегментов вследствие диверсификации усилий.

**Четвертая стратегия** – *обслуживание всего рынка*. Предполагается предоставление услуг всем клиентам, у которых появляется на спрос на эти услуги.

*Преимущества* применения этой стратегии работы с целевыми рынками таковы:

- 1) невысокие затраты на маркетинг;
- 2) возможность мобильного переключения на обслуживание новых клиентов.

Однако ей присущи и некоторые *недостатки*:

- 1) подверженность колебаниям конъюнктуры рынка;
- 2) отсутствие постоянной и преданной клиентуры;
- 3) распыление сил и средств банка;
- 4) сложности с завоеванием лидирующего положения на рынке;
- 5) сложности в сборе и обработке информации;
- 6) трудности в разработке новых видов услуг, которые пользовались бы спросом у всех потребителей.

При выборе той или иной стратегии охвата рынка из всех вышеперечисленных необходимо учитывать следующие факторы:

- 1) *ресурсы фирмы*. При ограниченности ресурсов наиболее рациональной оказывается стратегия удовлетворения какой-либо потребности всех групп потребителей;
- 2) *характеристики предлагаемых продуктов*;
- 3) *этап жизненного цикла товара*. При выходе фирмы на рынок с новым продуктом целесообразно предлагать один вариант новинки и ис-

пользовать стратегию удовлетворения какой-либо потребности всех групп потребителей;

4) *степень однородности рынка*. Если рынок однороден, то нет смысла затрачивать усилия и время на маркетинговые исследования, а сразу целесообразно выбрать стратегию обслуживания всего рынка;

5) *маркетинговые стратегии конкурентов*. При выработке собственной стратегии необходимо учитывать стратегии основных конкурентов, так как можно потерпеть неудачу, к примеру, избрав стратегию обслуживания всего рынка, когда конкуренты пользуются выборочной специализацией на различных его сегментах.

## 5. Позиционирование продуктов на рынке

Установив, на каком сегменте целевого рынка следует работать, банк должен решить, как на него проникнуть. Если сегмент уже устоялся, значит конкуренты заняли в нем свои позиции. Банку необходимо определить позиции всех имеющихся конкурентов, а затем уже осуществлять собственное позиционирование.

*Позиционирование* товара на мировом рынке – это действия по обеспечению продукту конкурентоспособного положения на рынке и разработке соответствующего комплекса маркетинга.

Решая вопрос о собственном позиционировании продукта, банк должен определить позиции всех имеющихся конкурентов.

На мировом рынке существует два пути позиционирования товара:

1) позиционирование товара (услуги) рядом с одним из существующих конкурентов и борьба за долю мирового рынка;

2) возможность опередить конкурентов с помощью разработки нового товара (услуги).

При создании совершенно нового продукта руководство банка должно удостовериться в технических и экономических возможностях банка по созданию и внедрению этого продукта и в наличии у покупателей потребности в данном виде продукта.

Конкурентное позиционирование продукта может быть обеспечено различными свойствами товара (качеством, оформлением, ассортиментом, ценой и другими характеристиками).

Если решено позиционировать банковский продукт как новый, то банк должен разработать продукт, превосходящий по свойствам и качественным показателям продукты конкурента, создать рекламу, привлекающую внимание клиентов, организовать деятельность по стимулированию сбыта и т.д. Приняв решение о стратегии позиционирования, банк может заняться детальной проработкой международного комплекса маркетинга.

Разработка продуктовой политики и анализ продуктового ряда банковского маркетинга. Политика развития продуктового ряда.

## 1. Разработка продуктовой политики и анализ продуктового ряда банковского маркетинга

Разработка продуктовой политики представляет собой важнейший элемент комплекса маркетинга, поскольку все отношения между банком и клиентами возникают именно по поводу предлагаемых банком продуктов.

Выработка продуктовой политики банка предполагает два этапа (рис. 8.5).

На первом этапе оцениваются все услуги, оказываемые банком в данный момент, а на втором – решаются вопросы о целесообразности изменения структуры предлагаемых продуктов, а также о необходимости расширения продуктового ряда за счет предоставления новых услуг.

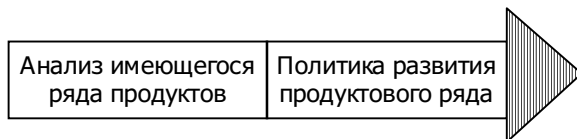


Рис. 8.5. Содержание продуктовой политики банка

Специфика большинства банковских продуктов заключается в том, что эти продукты являются услугами. *Банковскую услугу* можно охарактеризовать как выполнение банком определенных действий в интересах клиента.

В связи со значительным расширением сферы банковской деятельности в последнее время появились новые виды банковской продукции, не связанные напрямую с оказанием услуг, такие, как купля-продажа создаваемых банком обращающихся финансовых обязательств.

В основе любого банковского продукта лежит необходимость удовлетворения какой-либо потребности, а значит, сущностную сторону банковского продукта, как и любого иного товара, представляет так называемый замысел, то есть его направленность на разрешение определенной проблемы,

на удовлетворение конкретной нужды. Следовательно, банковский продукт можно представить с использованием схемы трех уровней товара, разработанной Ф. Котлером для товаров промышленного и потребительского назначения (рис. 8.6).



Рис. 8.6. Три уровня товара (по Ф. Котлеру)

Приобретение продукта клиентом банка осуществляется с целью удовлетворения определенной потребности. Например, клиент не просто помещает денежные средства на депозит до востребования, а получает возможность удовлетворять свои нужды в расчетных услугах, услугах по инкассации, электронному переводу средств, управлению наличностью и инвестициями, по обмену иностранной валюты и т.д. Иными словами, для банка огромное значение имеет представление и распространение не свойств своего продукта, а реальной пользы и выгоды от него для своего клиента.

Замысел банковского продукта выступает как его содержательная сторона, по форме же он представляет собой именно определенный набор свойств, позволяющих реализовать этот «замысел», т.е. удовлетворить некие потребности клиента. Так, по замыслу, срочный депозит – это услуга, призванная обеспечить нужду вкладчика в получении дохода от своих денег, в то же время по форме он может выступать как депозитный сертификат, в котором указаны вложенная сумма, норма процента, срок погашения и прочие условия.

Сейчас многие универсальные банки предлагают широкий ряд продуктов, охватывающий практически все аспекты банковской деятельности и финансовых услуг. В то же время другие банки в целях завоевания и

прочного удержания конкурентного преимущества стремятся специализироваться на оказании строго определенных видов услуг.

Разнообразие предлагаемого банками круга продуктов увеличивается благодаря тому, что предоставление совершенно одинаковых услуг отдельными банками осуществляется по-разному.

В настоящее время быстрый темп роста предлагаемого ряда банковских услуг требует от служащих хорошего знания всех модификаций продуктов, не только предоставляемых своим банком, но и разработанных в мировой практике банковского дела.

Для удобства рассмотрения отдельных услуг обычно прибегают к их классификации. Классификация помогает уяснить место изучаемой услуги в системе банковских продуктов. Существует несколько подобных классификаций, однако все они не лишены определенных условностей, как, например, представленная на рис. 8.7.



Рис. 8.7. Классификация банковских услуг

## 2. Политика развития продуктового ряда

После анализа продуктового ряда формируется политика развития банка. При этом решаются две задачи:

- оптимизации структуры предлагаемых банком услуг вообще, в том числе и с точки зрения их принадлежности к различным этапам жизненного цикла банковского продукта;
- разработка продуктов-новинок.

### *Этапы жизненного цикла банковского продукта*

Как любой товар, банковский продукт проходит в своем развитии ряд последовательных этапов (рис. 8.8):

- 1) выведение продукта на рынок;
- 2) рост;
- 3) зрелость;
- 4) спад;
- 5) уход с рынка.

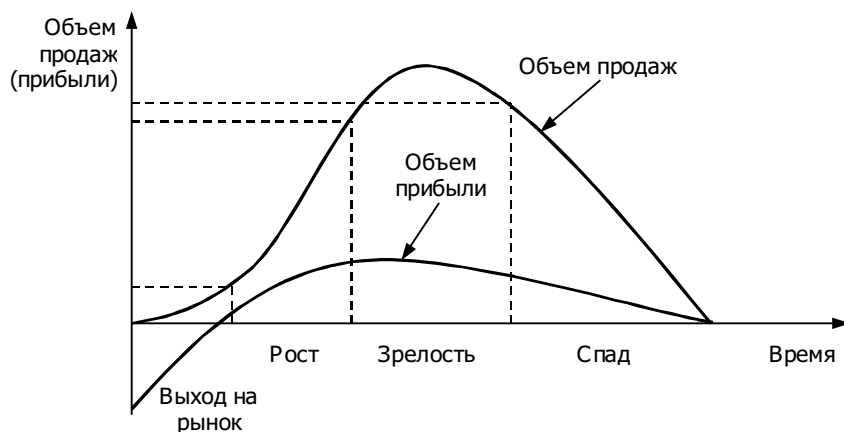


Рис. 8.8. Графическое изображение жизненного цикла банковского продукта

Характеристики этапов для банковских продуктов аналогичны характеристикам этих этапов для продуктов потребительского и промышленного назначения.

Кроме представленной классической кривой жизненного цикла, у банковских продуктов существует множество ее модификаций. Например, кривая жизненного цикла кредитных услуг имеет вид нестареющей кривой с повторными циклами.

Появление в банках США NOW-счетов можно описать кривой бума. Имеется достаточно большое количество примеров, подтверждающих, что как товаров промышленного и потребительского назначения, так и банковских продуктов с классической кривой жизненного цикла практически не существует.

### **Оптимизация структуры продуктового ряда**

Весь продуктовый ряд регулярно подвергается анализу с целью определения, какие продукты и на каком этапе своего жизненного цикла находятся. Это легко осуществляется посредством изучения показателей сбыта отдельных услуг, занимаемой каждой из них доли рынка, величины издержек и уровня рентабельности.

Изучение этапов жизненного цикла продуктов позволяет соответствующим образом оптимизировать структуру продуктового ряда. Здесь не может быть каких-либо универсальных приемов, поскольку такая структура строго индивидуальна для каждого банка и постоянно изменяется в зависимости от ситуации на рынке. Вместе с тем следует заботиться о недопущении различного рода крайностей. Например, одностороннее

стремление к разработке продуктов-новинок или, наоборот, излишняя приверженность к «старым» продуктам вряд ли принесет желаемый успех. Здесь необходима оптимизация и определенная сбалансированность структуры продуктового ряда.

Кроме того, структура продуктового ряда должна быть сбалансирована с точки зрения размеров получаемой прибыли и разнообразия предоставляемых услуг, поскольку достаточное количество различных услуг в арсенале банка гарантирует его от неожиданных последствий, связанных с изменением конъюнктуры рынка и потребностей клиентов. В то же время нельзя пренебрегать оказанием бесплатных услуг, направленных не на получение прибыли, а на стимулирование сбыта прочих банковских продуктов и становление имиджа банка.

### ***Разработка банковских продуктов***

Важным разделом маркетинговых работ является разработка банковских продуктов. Можно выделить три исходных ситуации такой разработки:

- 1) усовершенствование существующего продукта (услуги);
- 2) разработка и внедрение нового для банка, но известного на рынке продукта;
- 3) разработка нового для рынка продукта.

В простейшем случае новация может состоять в изменении названия существующего продукта. Усовершенствование уже предложенного продукта, как правило, является наилучшим способом модернизации продуктового ряда банка. При этом удается избежать риска непринятия продукта рынком, а также расходов, связанных с разработкой продукта и внедрением его на рынок. Обычно усовершенствование дает возможность повысить доходы банка без потери своей доли на рынке.

Разработка нового продукта – вариант трудоемкий, но обещающий получение решающего конкурентного преимущества. Если продукт отвечает сформированным потребностям клиентов, то возможно получение сверхприбылей.

Новый продукт может и не принести банку доходов, но будет оказывать содействие наращиванию технологического потенциала. Новый продукт может соответствовать или новым, или старым потребностям клиентов.

В первом случае не исключена ситуация, когда потребности, под которые разрабатывается новый продукт, сформированы у незначительного числа клиентов. Это означает, что банку придется позаботиться о формировании этих потребностей путем создания соответствующей инфраструктуры, проведения массовой разъяснительной рекламной кампании, осуществления общих проектов вместе с небанковскими учреждениями и т.п. В качестве примера можно привести ситуацию с внедрением на украинском рынке пластиковых карточек международных платежных систем.

В другом случае, если новый продукт отвечает старым потребностям клиентов, при разработке продукта необходимо учитывать возможность уменьшения числа клиентов за счет перетекания их некоторой части на рынки старого продукта, который удовлетворял те же потребности, что и новый. Вследствие этого затраты на внедрение нового продукта могут не оправдаться.

Таким образом, разработка новых продуктов тесно связана с изучением потребностей клиентов, предложений конкурентов и расчетом экономической целесообразности нововведений.

На рис. 8.9 показан цикл маркетинговой разработки банковских продуктов.

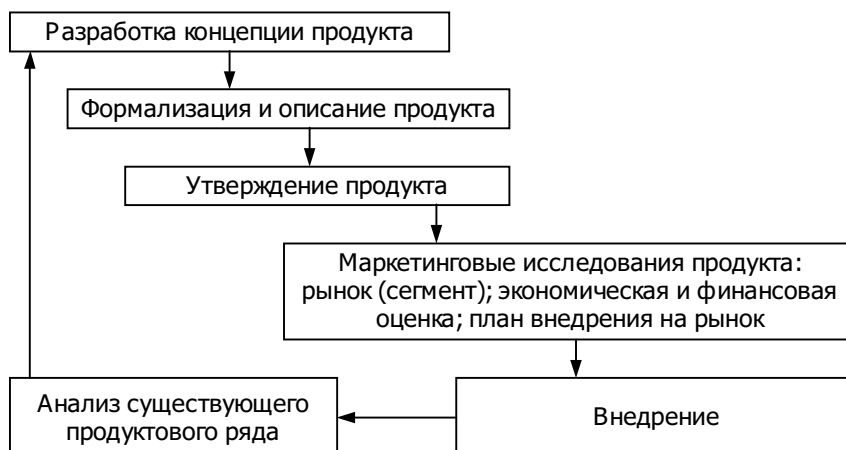


Рис. 8.9. Цикл разработки банковского продукта

На этапе разработки концепции стараются получить наибольшее количество идей и предложений по новым продуктам, источниками которых могут быть работники банка, клиенты и посетители, результаты маркетинговых исследований, продукты других банков и т.п.

На втором этапе осуществляется формализация продукта, описываются характеристики продукта, определяются его полезность для клиента и прибыльность для банка, оцениваются связанные с ним риски. Продукт исследуется с точки зрения необходимых для его внедрения ресурсов и возможных противопоказаний (юридических, регулятивных, имиджевых). На этом этапе собираются подписи всех руководителей служб и специалистов, которые имеют отношение к реализации данного продукта и контролю его внедрения.



Далее производится окончательное утверждение продукта. Это происходит, как правило, на заседании коллективного органа, наделенного соответствующими полномочиями, или на совете директоров.

После утверждения разрабатывается маркетинговый план внедрения продукта. Он включает в себя работу с клиентами, исследование рынка, расчет затрат и ожидаемой прибыли, определение точки безубыточности, прогноз объемов реализации, подготовку технологических карт, разработку программы продвижения (в частности, рекламной кампании), обучение персонала.

Если маркетинговые выводы удовлетворяют высшее руководство банка, то продукт утверждается окончательно и запускается на рынок.

Параллельно с разработкой новых продуктов ведется работа по анализу имеющегося продуктового ряда банка. Эти исследования могут привести к выводам о необходимости модернизации продукта или его замене. В последнем случае начинается описанный выше цикл работ.

Особенности ценообразования на банковские продукты и его цели. Учет факторов, влияющих на определение цены. Выбор метода ценообразования.

## 1. Особенности ценообразования на банковские продукты и его цели

Ценообразование на банковские продукты имеет свою специфику. Так, при решении вопросов о ценах на услуги по содержанию депозитов руководство банков сталкивается с дилеммой: с одной стороны, банки должны обеспечивать достаточно высокие процентные доходы клиентам для привлечения и удержания их вкладов; с другой – банки также должны избегать слишком высоких процентных ставок, которые могут поглотить любые прибыли, получаемые от использования средств с депозитов.

Основу ценовой политики составляет выработка ценовых стратегий банка на рынке. Ценовая стратегия лежит в основе принятия решений в отношении цены продажи в конкретных сделках. Прежде чем разработать стратегию формирования цены, банк должен проанализировать все внешние факторы, влияющие на решения по ценам.

Различают четыре этапа разработки ценовой стратегии:

- 1) формулирование целей ценообразования;
- 2) учет ценообразующих факторов;
- 3) выбор метода ценообразования;
- 4) окончательное определение цены.

Стратегия ценообразования должна быть увязана с общими целями банка и отражать их. Банк может исходить из той или иной цели ценообразования. К ним относятся следующие:

- *максимизация текущей прибыли.* Обычно эта цель ставится в условиях, когда:

- банк оказывает уникальные услуги, в предоставлении которых у него нет конкурентов;

- спрос на те или иные виды банковских услуг значительно превосходит их предложение.

Постановка целей максимизации текущей прибыли без учета вероятной реакции рынка может отрицательно сказаться на деятельности банка в будущем;

- *удержание позиций на рынке.* В условиях жесткой конкуренции на рынке банковских услуг может возникнуть ситуация, когда банк будет заинтересован в сбыте своих продуктов по любой цене с целью удержать свои позиции на рынке. При таком стечении обстоятельств кредитные институты зачастую вовсе не занимаются рассмотрением своей структуры затрат и оказывают услуги в ряде случаев даже себе в убыток. Такой ценовой стратегии долго придерживаться нельзя. Необходим тщательный анализ структуры затрат и постановка целей ценообразования таким образом, чтобы обеспечить не только сохранение своего рыночного положения, но и получение хотя бы умеренной прибыли;

- *лидерство на рынке.* При появлении продуктов-новинок банк выбирает эту цель ценовой стратегии. Она позволяет захватить лидирующее положение на рынке на самых ранних этапах жизненного цикла продуктов-новинок. На основе точного определения структуры затрат на оказание того или иного вида услуг банки рассчитывают такие цены, которые позволили бы им довольно длительное время работать с достаточной прибылью, были бы доступны клиентам и не вызвали бы желаний у конкурентов побороться за лидирующее положение на рынке;

- *лидерство в качестве продуктов.* Банки, стремящиеся превзойти конкурентов путем максимального повышения качественных показателей своей деятельности, выбирают цели ценовой стратегии, направленные на достижение лидерства в качестве продуктов. Улучшение качества продуктов приводит к повышению цены на них, и, если это повышение рассматривается клиентами как вполне допустимое, банк может с успехом уйти от конкурентной борьбы, перейдя со своей услугой в другое качественное измерение.

## **2. Учет факторов, влияющих на определение цены**

На ценовую политику банка и на выбор метода ценообразования влияет ряд факторов, которые необходимо учесть. К таким факторам относят:

- *имидж банка.* Формирование цен во многом определяется имиджем банка. Имидж банка создается под влиянием множества факторов, таких, как отношения с клиентами, качество продуктов и цены на них. Разрабатывая ценовую стратегию, банк должен учитывать воспринимаемый клиентами имидж, поскольку, чем большим авторитетом обладает кредитное учреждение, тем большим доверием и популярностью пользуются его продукты. Ценовая стратегия должна определять характер отношений с каждой отдельной группой клиентов, так как у всех групп потребителей свои индивидуальные запросы и требования к уровню обслуживания;

- *география*. Банкам, имеющим разветвленную сеть филиалов и предоставляющим услуги по всему миру, необходимо ориентировать ценовую стратегию на особенности денежных рынков в разных странах (регионах). Применение единой ценовой стратегии без учета географического фактора может привести к существенным потерям, что так или иначе вынудит банк пересмотреть свои подходы к ценообразованию;

- *влияние других субъектов рынка*. Окружающая среда может оказывать давление на ценовую стратегию банка. Во многих случаях во избежание конфликтов с потребителями своих услуг и для поддержания своего имиджа банки идут навстречу пожеланиям клиентов в области политики установления цен. Однако следует стремиться не допускать развития подобных ситуаций, проводя гибкую ценовую стратегию;

- *ценовые скидки*. Стимулирование приобретения банковских продуктов посредством внедрения ценовых скидок также влияет на уровень цен. Применение скидок и надбавок требует от банков точного анализа своих затрат, дабы рост объемов оказываемых услуг способствовал не сокращению, а увеличению прибыли;

- *ценовая дискриминация*. Банки совершенствуют ценовую стратегию через применение ценовой дискриминации, которая способствует росту прибыли и повышению его имиджа в глазах клиентов. Ценовая дискриминация может идти по четырем направлениям:

- *дискриминация клиентов* (различным потребителям банковские услуги предлагаются по разной цене);

- *дискриминация по форме продуктов* (призвана подчеркнуть высокое качество некоторых услуг, хотя затраты банка на их оказание могут и не отличаться от издержек по аналогичным операциям);

- *дискриминация места* (в различных регионах, территориальных подразделениях одинаковые услуги предоставляются по различной цене);

- *дискриминация времени* (предполагает различные цены на одни и те же услуги, оказываемые в разное время суток).

### 3. Выбор метода ценообразования

В последние годы банки пришли к выводу, что цены на депозиты можно использовать для формирования своего рода портфеля клиентов под каждый вид услуг банка. Маркетологи считают, что изменение цен на депозиты не только увеличивает разницу между кредитными и депозитными ставками, но и влияет на состав клиентов и структуру вкладов, которые, в свою очередь, определяют прибыль и стратегию развития банка (рис. 8.10).

Кроме того, чем меньше разница между процентными ставками на кредиты и на депозиты, тем больше чувствительность прибыли банка к изменениям цен на депозиты. Такой инструмент, как цены на депозиты

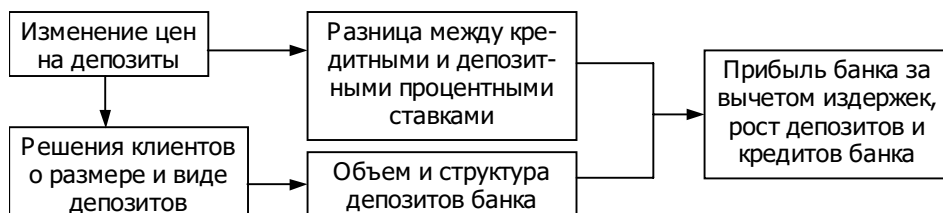


Рис. 8.10. Влияние изменения цен на депозиты и на прибыль банка

лучше всего использовать для сохранения и увеличения прибыльности банка, нежели просто для привлечения клиентов и борьбы с конкурентами. Действительно, когда предлагаются новые виды вкладов, большой спрос на них и большие шансы на успех связаны с теми клиентами, которые уже имеют вклады в банке. Однако клиенты не будут автоматически платить более высокие тарифы за обслуживание депозитов и расстанутся с банком, если величина их прибыли упадет ниже цены на депозиты.

Методы ценообразования базируются на одной из трех основных моделей:

- издержки предоставления услуг;
- существующего уровня спроса;
- состояния конкуренции на рынке.

Если в качестве базы расчета приняты издержки предоставления услуг, то в качестве затрат могут выступать полные затраты, средние (стандартные) или маргинальные издержки банка.

При расчете цены с учетом существующего уровня спроса необходимо прежде всего изучить состояние рынка данного товара, т.е. его сегментацию, ценовую эластичность спроса и другие многочисленные факторы, которые влияют на поведение покупателей. В этом случае издержки производства служат ориентиром для расчета минимально возможного уровня цен.

При расчете цены исходя из уровня рыночной конкуренции очень трудно одновременно сохранить устойчивое соотношение между ценой продукта, совокупными издержками и уровнем рыночного спроса. В данной модели на первый план выступает позиция конкурентов: их цены, совокупные издержки, качество, быстрота и точность обслуживания и т.п. Можно в качестве ориентира выбрать банк-лидер и ориентироваться на его цену, пытаясь предоставить условия обслуживания более привлекательные и выгодные, нежели у этого конкурента.

На базе этих моделей разработаны и используются методы ценообразования, которые сходны с аналогичными методами в традиционном маркетинге. Рассмотрим основные методы на примере формирования цен на депозиты.

**1. Формирование цен на депозиты по методу «издержки плюс прибыль».** Идея оплаты клиентами всех издержек по обслуживанию депозитов

принимается не всеми банками. На самом деле в 1960-х годах идея о том, что клиенты должны получать больше бесплатных услуг, приветствовалась как разумное нововведение. Это отвечало растущим требованиям со стороны других финансовых посредников, которые захватили традиционные рынки банков и отвлекали значительные объемы банковских депозитов. Однако вскоре многие банки стали задаваться вопросом о разумности новой стратегии маркетинга, поскольку их захлестнул поток многочисленных мелких, требующих больших затрат вкладов на депозит, которые «раздули» текущие расходы банков.

Многие из банков, ранее проникших на этот новый рынок, привлекали клиентов ценами ниже издержек. Таким образом, расходы клиентов были ниже фактического уровня текущих и накладных расходов, связанных с обслуживанием чековых депозитов. Результатом стали значительно возросшие для клиентов нормы прибыли, получившие название скрытых процентных ставок, которые являются разницей между фактическими издержками предложения услуг по депозитам и фактическими расходами клиентов на оплату этих услуг.

Дерегулирование привело к более частому использованию систем ценообразования по методу некомплексных услуг, так как только благодаря росту страховых сборов и возросшей конкуренции увеличилась средняя стоимость депозитов для банков. Это означает, что процентные ставки по депозитам, как правило, устанавливаются независимо от процентных ставок на кредиты и цен на другие банковские услуги. Каждая услуга по ведению депозита оценивается достаточно высоко, чтобы покрыть все или большую часть расходов, связанных с оказанием этой услуги. Таким образом, цена услуги может быть разделена на составляющие по следующей схеме ценообразования согласно методу «издержки плюс прибыль»:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Удельная} \\ \text{цена услуг} \\ \text{для клиента} \\ \text{по каждому} \\ \text{виду} \\ \text{депозитов} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Операционные} \\ \text{расходы на} \\ \text{единицу услуг} \\ \text{по депозитам} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Ожидаемые} \\ \text{накладные} \\ \text{расходы по} \\ \text{всем видам} \\ \text{операций с} \\ \text{депозитами} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Планируемая} \\ \text{прибыль по} \\ \text{каждому виду} \\ \text{услуг по} \\ \text{депозитам} \\ \hline \end{array} \quad (8.1)$$

Связь между ценой депозитов и издержками банка, как показывает приведенная выше схема, позволяет банкам более точно соотносить цены и издержки и ограничивать количество многих ранее бесплатно предоставляемых услуг.

Ценообразование по методу «издержки плюс прибыль» требует точного расчета стоимости каждого вида услуг по депозитам. Для этого используется один из наиболее распространенных методов, заключающийся в расчете цены депозита на основе оценок издержек банка. Банку необходимо:

- рассчитать ставку накладных расходов по каждому источнику средств (включая резервы, требуемые центральным банком, страховые взносы по депозитам и чекам в процессе инкассации);
- умножить каждую ставку накладных расходов на относительную величину средств банка, поступающих из каждого источника;
- суммировать все полученные величины, чтобы определить средневзвешенную стоимость средств банка.

Данный метод носит название метода общего фонда средств. Он основан на допущении, что не существует стоимости отдельного вида депозита как такового, а есть средневзвешенная стоимость всех финансовых источников банка.

Исчисление стоимости по методу общего фонда дает управляющим банками возможность определения степени влияния любых изменений финансовых издержек или процентных ставок по депозитам на результаты деятельности. С этой целью руководство, например, может предлагать клиентам альтернативные условия вкладов (другие процентные ставки, тарифы и требования минимальных остатков на счетах) для любого вида депозитов.

**2. Установление процентных ставок на депозиты по предельным издержкам.** Многие финансовые эксперты приходят к мнению, что, когда это возможно, для определения цены депозитов должны использоваться не средневзвешенные, а предельные издержки, т.е. дополнительные расходы, связанные с привлечением новых средств. Частые изменения процентных ставок делают величину средних издержек ненадежной и нереалистичной базой для установления цен на депозиты.

Дж. МакНалти предложил способ использования идеи предельных издержек, или новой стоимости денег, при определении банком процентных ставок по новым депозитным счетам. В соответствии с этим способом необходимо знать показатели, по крайней мере, по двум основным статьям, чтобы ответить на вопрос о величине процентных ставок на депозиты:

- предельные издержки перехода от одного уровня ставок по депозитам к другому;
- норму предельных издержек как относительную величину полученных банком дополнительных средств.

Если известна норма предельных издержек, то возможно ее сравнение с ожидаемыми дополнительными доходами (предельными доходами), которые банк предполагает получить от инвестирования средств, полученных от новых вкладов. Схематически это выглядит так:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Предел-} \\ \text{ьные} \\ \text{издер-} \\ \text{жки} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Измене-} \\ \text{ние сово-} \\ \text{купных} \\ \text{затрат} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Новая} \\ \text{про-} \\ \text{центная} \\ \text{ставка} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Все сред-} \\ \text{ства, по-} \\ \text{лученные} \\ \text{по новой} \\ \text{ставке} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Старая} \\ \text{про-} \\ \text{центная} \\ \text{ставка} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Все сред-} \\ \text{ства, по-} \\ \text{лученные} \\ \text{по старой} \\ \text{ставке} \\ \hline \end{array} \quad (8.2)$$

## Изменение совокупных затрат

$$\text{Норма предельных издержек} = \frac{\text{Изменение совокупных затрат}}{\text{Дополнительно полученные средства}} \quad (8.3)$$

Ценообразование по методу предельных издержек дает руководству банков ценную информацию не только о процентных ставках на вклады, но и о том, до какого момента банк может расширять свою базу депозитов, прежде чем дополнительные издержки роста депозитов приведут к снижению дополнительных доходов и совокупной прибыли. Когда прибыль начинает снижаться, руководство должно либо искать новые источники средств с более низкими предельными издержками, либо осуществлять новые инвестиции, дающие большие предельные доходы, либо и то и другое.

**3. Формирование процентов по депозитам для обеспечения проникновения на рынок.** Одним из методов ценообразования, который позволяет не принимать во внимание величину прибыли и издержки банка (по крайней мере, в краткосрочной перспективе), является определение процентов по депозитам для обеспечения проникновения на рынок. Идея состоит в том, чтобы предлагать высокие процентные ставки (как правило, выше рыночного уровня) или устанавливать низкие тарифы комиссионных сборов для привлечения возможно большего числа новых клиентов. Руководство в этом случае надеется, что больший объем вкладов и, следовательно, больший объем кредитов банка компенсируют снижение прибыли на единицу предоставляемых услуг.

Ценообразование по методу проникновения на рынок является стратегией, существующей, главным образом, в период быстрого роста рынков, большую часть которых банк надеется завоевать.

Смысл этого метода раскрывает концепция, которая доказывает, что хранение средств на счетах в банках является дорогим удовольствием для большинства вкладчиков. Кроме того, следует иметь в виду, что клиенты обычно пользуются не одной услугой банка. Депозитные счета определяют наличие сложившихся связей между клиентом и банком, которые обычно расширяются при заключении договоров о ссудах, выполнении доверительных услуг и т.д. Разрыв этих связей может дорого обойтись клиентам банка, поэтому они, как правило, лояльно относятся к банку, который уже выбрали. Таким образом, вклады являются постоянными факторами производства для банков. Следовательно, они менее чувствительны, чем другие финансовые источники, к изменению уровня цен за услуги банка или его процентных ставок, а также к расширению видов услуг, предлагаемых конкурирующими банками.

Особенностью вкладов как постоянных факторов является почти полное отсутствие реакции публики на снижение платы за услуги или увеличение процентных ставок, производимое с целью привлечения новых вкладов, так как клиенты, как правило, не спешат менять свой банк, поскольку издержки и риск, связанные с такими переменами, не так уж незначительны.



Банкам необходимо лучше организовать работу по информированию своих клиентов не только об уровне затрат, которые они сегодня имеют, но и о том, почему клиенты должны безоговорочно оплачивать любые услуги по депозитам, которыми они пользуются.

#### ***4. Дифференциация тарифных ставок для отдельных вкладчиков.***

Жесткая конкуренция на рынке банковских депозитов привела к широкому использованию тарифных ставок комиссионных сборов по депозитам. Клиент оплачивает услуги в зависимости от того, как он использует свой вклад.

Разница в тарифах на услуги по депозитам зависит от одного или нескольких факторов:

- количество операций, проводимых по счету (выписанных чеков, сделанных вкладов, телеграфных переводов, приостановок платежей, сообщений о недостаточности средств);
- средний остаток на счете в течение определенного периода (обычно месяца);
- срок, на который делается вклад (в днях, неделях или месяцах).

Клиент выбирает тот банк и тот вид вклада, которые имеют минимальный размер комиссионных сборов за услуги и/или максимальный процентный доход с учетом количества чеков, суммы взносов, снятий средств и среднего остатка на счете. Банк должен также подходить клиенту с точки зрения надежности, удобства местоположения и предоставляемых услуг.

Цены на чековые счета объединяют в три группы:

- 1) единые цены;
- 2) свободные цены;
- 3) свободные цены в зависимости от условий.

При единых ценах оплата фиксирована в расчете на один чек, либо на конкретный период времени, либо на то и другое.

При свободных ценах отсутствуют ежемесячная плата за хранение вклада и оплата каждой операции по счету.

Многие банки находят метод свободного ценообразования на свои услуги неприбыльным, поскольку он притягивает много мелких вкладов с большим количеством операций по ним, которые дают банку положительный доход только в случае, если рыночные процентные ставки очень высоки.

Свободные цены, устанавливаемые в зависимости от условий привлечения средств, удобны для крупных вкладов, поскольку услуги являются бесплатными, если остаток на счете превышает некоторый минимальный уровень. Одно из преимуществ такого способа ценообразования состоит в том, что клиент, а не банк выбирает вид вклада. Этот процесс самостоятельного выбора является своего рода сигналом рынка, который дает банку ценную информацию о содержании и стоимости его портфеля депозитов.

Свободные цены в зависимости от условий позволяют банку разделить свой рынок депозитов на депозиты с крупными остатками на счетах и небольшим количеством операций и на депозиты с небольшими остатками и большим объемом операций.

**5. Ценообразование, нацеленное на привлечение клиентов с более высокими доходами.** Банки используют хорошо подготовленную рекламную программу для практикующих профессионалов, предпринимателей, менеджеров и прочих граждан с высокими доходами для ознакомления с услугами и ценами на услуги, которые приносят банкам значительную прибыль. На другие депозитные счета, в первую очередь с небольшими размерами остатков и большим количеством операций, могут устанавливаться такие условия, которые приведут к снижению спроса на них. Как правило, стратегия определения цен выше среднего уровня привязана к стратегической программе банка, по которой каждый состоятельный клиент закрепляется за отдельным служащим банка.

В настоящее время некоторые клиенты банков, особенно с высокими доходами, очень быстро реагируют на дифференциацию цен на услуги. Эти клиенты знают, что существует дерегулирование банковской системы, и ожидают снижения со временем стоимости услуг. На местных рынках депозитов используются такие условия и цены, которые нацелены на привлечение клиентов с высокими доходами, и, как следствие, конкуренция усиливается, растет количество информированных клиентов, ищущих лучшие условия.

**6. Установление цен на депозиты на основе количества услуг, предоставляемых клиентам (многофакторный способ ценообразования).** Этот метод ценообразования основан на закреплении лучших клиентов банка и определении цен на депозиты в соответствии с количеством и качеством услуг, предоставляемых каждому клиенту. Клиенты, которые покупают две или более услуг банка, могут поощряться более низкими тарифами на услуги или отсрочкой платежей по сравнению с клиентами, имеющими ограниченные связи с банком. Идея состоит в том, что, покупая большое количество банковских услуг, клиент становится более зависимым от банка. Таким образом (по крайней мере, теоретически), определение цен на основе связей клиентов с банком обеспечивает большую лояльность клиентов почти независимо от уровня процентных ставок, предлагаемых по депозитам, или цен на другие банковские услуги конкурирующих финансовых фирм.

Метод определения цены во многом определяет ее будущий размер, но учет всех факторов, влияющих на этот размер, может существенно изменить цену. Через изменения в прейскурантах, посредством оговорок, наценок, надбавок, скидок, компенсаций происходит приспособление цены.

Устанавливая цены, следует не только знать их нижний и верхний пределы, за границами которых их применение экономически неоправдано или психологически вредно. Важно также гибко маневрировать ценами в этих пределах, учитывая все факторы, причем так, чтобы в каждый отрезок времени эти цены были оптимальными для продавца и потребителя.

Таким образом, разработка ценовых стратегий требует отличного знания обстановки на рынке банковских услуг, высокой квалификации лиц, принимающих решения, творческого подхода, интуиции.

В связи со спецификой банковских продуктов для их доставки к потребителю применяются не менее специфические системы. Создание этих систем преследует примерно одинаковые цели, связанные с обеспечением максимального увеличения объема реализации банковских продуктов. Суть всех систем доставки сводится к обеспечению простоты и удобства обращения клиентов за банковскими услугами.

Различают такие основные системы доставки банковских продуктов:

- 1) отделения, предоставляющие полный комплекс услуг;
- 2) специализированные отделения и отделения, предоставляющие ограниченный ряд услуг;
- 3) полностью автоматизированные отделения;
- 4) малочисленные отделения;
- 5) автоматические кассовые машины и системы, основанные на карточках;
- 6) финансовые супермаркеты;
- 7) система электронных платежей в пунктах продажи;
- 8) «разумные» терминалы;
- 9) банковские услуги на дому и телемаркетинг;
- 10) Internet-банкинг.

**1. Отделения, предоставляющие полный комплекс услуг.** До недавнего времени они были основой банковских систем. Однако сейчас наметился отход от такого положения, обусловленный следующими факторами:

- появление множества новых банковских операций, совершать которые не в состоянии слабо приспособленные для этих целей универсальные отделения (размеры таких отделений ограничены, комплектуются они лишь небольшим количеством специалистов, разбирающихся во всех тонкостях банковского дела);

- определение размера платы по депозитам на уровне ставок финансового рынка увеличило затраты на привлечение средств розничных клиентов, поэтому представлялось более выгодным привлекать средства с оптового рынка. В то же время изначально отделения, оказывающие полный комплекс услуг, создавались с целью привлечения вкладов розничной

клиентуры, представителей малого бизнеса и небольших предприятий, а также проведения основных банковских операций;

- полный охват всего комплекса услуг, предлагаемый отделениями, вовсе не ведет к росту объемов реализации банковских продуктов, так как появились новые альтернативные способы осуществления банковских операций, при которых клиентам вовсе не обязательно посещать банк.

Можно выделить два основных типа отделений, основанных на предоставлении полного комплекса услуг, наиболее часто встречающихся в банковской практике.

*Первый* тип отделений наиболее характерен для западноевропейских банков. Основу деятельности такого отделения составляют операционные услуги, когда отделения строятся по закрытому принципу. При этом не исключается возможность предоставления неоперационных услуг, однако это требует особой инициативы от самих клиентов, что сокращает возможный объем реализации банковских продуктов. Ввиду того, что объем оборота одного подобного отделения недостаточен, его штат укомплектовывается лишь небольшим количеством квалифицированных специалистов, а, следовательно, трудности, возникающие в связи с этим, вполне логично обосновывают ограниченные возможности обслуживания клиентуры.

*Второй* тип наиболее характерен для американских банков. Согласно общему правилу, отделения, относящиеся к банку, строятся по открытому принципу, что позволяет оказывать клиентуре, кроме операционных, еще целый набор других услуг.

Преимущество данного метода доставки услуг потребителям состоит в том, что предусматриваются такие условия финансово-хозяйственной деятельности клиентов, которые открывают им возможности доступа к различным банковским услугам. Менеджеры отделений должны организовать работу таким образом, чтобы клиент, заходя в банк, мог не только получить все, что ему нужно, но и как можно больше узнать о различных услугах, оказываемых отделением. Это будет являться залогом того, что в следующий раз клиент расширит свои запросы.

Несмотря на все происходящие изменения в области систем доставки, отделения, предоставляющие полный комплекс услуг, продолжают существовать и достаточно успешно функционировать.

**2. Специализированные отделения и отделения, предоставляющие ограниченный ряд услуг.** Их преимуществами являются:

- значительное сокращение затрат (по сравнению с отделениями, предлагающими полный комплекс услуг) на содержание специалистов в области различных видов банковских операций;
- предложение клиентам услуг на высоком профессиональном уровне;
- выбор такой деятельности, которая приносит максимальный объем прибыли;
- значительное снижение затрат на осуществление операций и повышение рентабельности деятельности банка.

Особенностью специализированных отделений является то, что они могут заниматься либо обслуживанием розничной клиентуры, либо клиентов-корпораций. Специализированные отделения, предоставляющие ограниченный ряд услуг, получают значительные преимущества по сравнению с отделениями, предлагающими полный комплекс услуг. Однако такое сокращение затрат на осуществление операций, вызванное уменьшением численности персонала, площадей, занимаемых отделениями, а также повышением специализации работников, оказывается явно недостаточным для обеспечения выживания в условиях жесткой банковской конкуренции.

**3. Полностью автоматизированные отделения.** В таких отделениях может работать всего лишь несколько человек, которые должны помогать клиентам пользоваться автоматами, а также консультировать их по вопросам осуществления банковских операций, которые производятся без применения электронной техники.

Как правило, в банках автоматизируют следующие операции: осуществление операций по счетам, получение справок о состоянии счетов, получение наличности, информационные и консультационные услуги.

Этот метод доставки банковских услуг потребителю имеет следующие *преимущества* по сравнению с традиционными банковскими отделениями:

- отсутствие необходимости содержать большое количество персонала;
- низкая себестоимость;
- высокая скорость осуществления банковских операций;
- меньшая площадь отделения.

Однако есть и *недостаток* – узкий круг клиентуры (круг потребителей ограничивается в основном только розничной клиентурой, кроме того, не все сегменты розничного рынка предрасположены к такой форме обслуживания).

Первоначальный стремительный рост таких отделений сменился сдержанным отношением к ним потребителей и банков.

**4. Малочисленные отделения.** Малочисленные отделения сочетают в себе элементы отделений, предоставляющих ограниченный ряд услуг и автоматизированных отделений. Основное назначение таких отделений – обеспечение банковскими услугами как можно большего числа клиентов, но при этом недопущение повышения затрат на осуществление операций выше некоторого среднего уровня.

Существует два основных типа таких малочисленных отделений – стационарные и передвижные.

*Стационарные* малочисленные отделения, как правило, занимающие очень ограниченные площади, размещаются в наиболее доступных для клиентов местах (рядом с автомобильными стоянками, заправочными станциями, магазинами и т.п.). Перечень услуг, оказываемых такими отделениями, ограничен, и специализируются они в основном на обслуживании розничной клиентуры.

*Передвижные* отделения базируются на специальных автомобилях, снабженных электронным оборудованием. На практике применяются две основные модификации передвижных отделений. Первая имеет в своем составе перевозную кассу и автоматическую кассовую машину. Вторая (с улучшенными возможностями предоставления ряда других банковских услуг, таких, как открытие счетов и т.п.) предусматривает специальные рабочие места для банковских работников.

Кроме указанных услуг, предоставляемых розничной клиентуре, передвижные отделения могут обслуживать и корпоративный рынок, предлагая услуги по составлению платежных ведомостей и выплате заработной платы.

**5. Автоматические кассовые машины и системы, основанные на карточках.** В последние годы наиболее перспективным направлением в развитии систем доставки услуг стали автоматические кассовые машины (АТМ – automated teller machines), число которых постоянно растет. Что касается пластиковых карточек, то они лежат в основе абсолютного большинства современных систем доставки.

Быстрое признание потребителями указанных способов доставки банковских услуг было обеспечено следующими их преимуществами:

- удобство пользования;
- доступность;
- быстрота и точность совершения операций;
- короткий период возврата первоначальных затрат на приобретение и установку АТМ;
- увеличение объемов совершаемых операций;
- сокращение затрат на оплату труда кассиров и содержание помещений.

С применением АТМ можно осуществлять самые разнообразные операции, связанные с изъятием наличных денег с текущих счетов и депозитов, получением сведений об остатках и движении денег по счетам и т.д. По мере увеличения объемов операций, совершаемых при помощи АТМ, расширялись и ареалы их возможного размещения.

Однако существуют и проблемы в использовании этого метода доставки, например, технически сложно обеспечить доступ владельцев разных видов карточек к одной АТМ.

**6. Финансовые супермаркеты.** Концепция финансовых супермаркетов, то есть институтов, оказывающих всевозможные финансовые услуги (банковские, инвестиционные, посреднические, страховые и т.д.), зародилась в то время, когда банки искали возможности расширения сферы своей деятельности, а законодательные ограничения всячески препятствовали этому. Банковские институты стали создавать франчайзинговые организации, через посредство которых деятельность банков распространялась на запрещенные сферы деятельности, например, на страхование.

Концепция финансовых супермаркетов – это в некоторой степени повторение на более высоком уровне идеи отделений, предоставляющих полный комплекс услуг, поэтому целесообразность принятия ее на вооружение в качестве системы доставки должна быть тщательно продумана банком. Не все банки используют этот метод по причине значительных текущих расходов, сопряженных с ее функционированием.

**7. Система электронных платежей в пунктах продажи.** Система электронных платежей позволяет непосредственно из пункта продажи заносить информацию о совершаемых сделках в компьютер эмитента пластиковой карточки. Пластиковые карточки, терминалы и головной компьютер обеспечивают функционирование EFTPOS (Electronic Funds Transfer at Point of Sale – система электронных платежей в пункте продажи).

В настоящее время EFTPOS еще недостаточно используется банками, поскольку торговые организации не всегда в состоянии предлагать им достаточную плату за пользование такими системами. Однако, без сомнения, EFTPOS, как и АТМ, сокращающие объемы наличных платежей, повышающие применение клиентами пластиковых карточек и все более признаваемые потребителями, являются перспективным направлением развития систем доставки финансовых услуг.

**8. «Разумные» терминалы.** Этот метод обеспечивает такую связь между банком и оптовым клиентом, при которой клиент может совершать переводные операции, операции с кредитными письмами, разного рода сделки, получать от банка всевозможную информацию, включая разъяснения и консультации.

**9. Банковские услуги на дому и телемаркетинг.** Банки в борьбе за клиентуру все глубже внедряются в повседневную жизнь потребителей своих услуг, предоставляя им возможность не выходя из дома совершать разнообразные операции.

Эта система работает при помощи домашних компьютеров, разного рода терминалов или простых телевизоров с телеприставкой. Клиент, желающий пользоваться банковскими услугами на дому, вносит абонентскую плату и подключается к действующей сети.

Кроме чисто банковских услуг (осуществление сделок со списанием сумм с одного счета и зачислением на другой, получение ссуд, оплата векселей, получение информации о состоянии своего счета), система банковских услуг на дому предлагает посреднические и страховые услуги, осуществление операций с залладными и др. Для привлечения большего числа сторонников эта система предоставляет своим клиентам разнообразную повседневную информацию: реклама товаров и услуг, новости, частные объявления, информация о мероприятиях развлекательного характера и т.п.



Банковские услуги на дому могут оказываться при помощи системы телекоммуникаций – системы банковских услуг по телефону (telephone banking), благодаря которой клиент может по телефону связаться с головной ЭВМ, установленной в банке, идентифицировать себя с помощью номера и кодового слова и совершить ряд необходимых операций. С помощью телефона можно оплачивать счета, делать денежные переводы и т.д.

10. **Internet-банкинг.** Развитие техники и технологий, а также глобальной компьютерной сети заставляет банки разрабатывать новые методы доставки услуг потребителю. Таким образом появились виртуальные банки в сети Internet. Развитию Internet-банкинга способствуют законодательные акты, принятые, к примеру, в США, которые уравнивают электронную подпись и стандартную. Internet-банкинг обеспечивает те же услуги, что и стандартные банковские отделения.



Система маркетинговых коммуникаций. Прямой маркетинг в банковской сфере.

## 1. Система маркетинговых коммуникаций

*Коммуникационная политика в маркетинге* – это совокупность мероприятий по формированию, поддержке и развитию связей с клиентами для увеличения сбыта товаров и услуг. Она основывается на использовании психологических моделей коммуникативности.

Понятие «банковские маркетинговые коммуникации» связано с деятельностью на рынке банковских услуг (рис. 8.11).

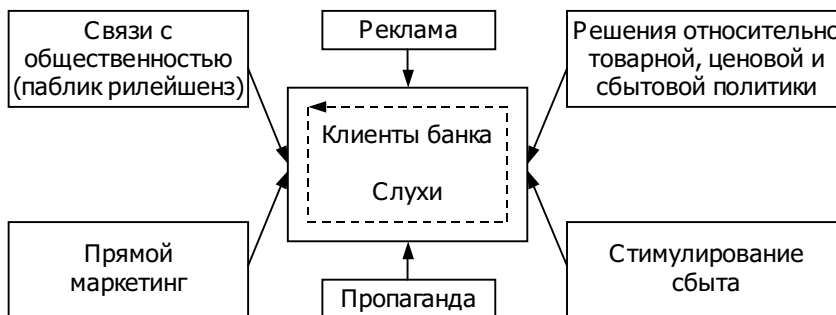


Рис. 8.11. Элементы системы маркетинговых коммуникаций

При всей схожести элементов банковских маркетинговых коммуникаций и маркетинговых коммуникаций традиционного маркетинга, для банков выделяют особенно важную их составляющую – прямой маркетинг.

## 2. Прямой маркетинг в банковской сфере

Принципы, методы, условия применения прямого маркетинга определяются спецификой избранной стратегии сбыта.

К мероприятиям прямого маркетинга в банке относят:

- *прямую рекламу* (лично вручаемые рекламные материалы и прямая почтовая реклама, личные взаимоотношения с клиентами, публичные выступления, использование рекомендаций);

- *персональную продажу* (работа персонала демонстрационных залов и выставок с каждым отдельным потребителем, работа персонала отделов банков с клиентами);

- *телемаркетинг* (продажа с помощью видеотекста, телефакса, компьютера, телефона).

Прямой маркетинг наиболее эффективен в случае, если:

- банк небольшой и его возможности проведения работ по полному комплексу маркетинговых коммуникаций ограничены;

- покупатели сконцентрированы на одной территории;

- стоимость продуктов высока;

- продукт нельзя сбыть никаким иным путем;

- продукт приобретается через равномерные промежутки времени;

- продукт требует индивидуальной подгонки к требованиям заказчика.

По мере роста образовательного уровня, повышения доходов, изменения стиля жизни населения интерес к удобству и эффективности прямого маркетинга увеличивается.

Наиболее важные *преимущества* прямого маркетинга следующие:

- простота вхождения в рынок и необходимость не очень значительно стартового капитала;

- возможность завоевания рынка в короткие сроки;

- минимальные затраты при осуществлении апробирования продуктов с целью выяснения покупательских предпочтений.

Особенно важной составляющей прямого маркетинга является личная продажа. Она используется при необходимости непосредственного воздействия на целевую аудиторию, налаживания с ней тесных отношений, формирования предпочтений и убеждений клиентуры, побуждения к апробированию продукта и его приобретению.

Усиление ориентации на личную продажу при работе со средними и крупными организациями привело к существенному изменению системы доставки. В результате вводятся специальные должности менеджеров по работе с клиентами, которые вытесняют обычных менеджеров отделений.

Процесс личной продажи проходит ряд классических стадий.

**Первая стадия** процесса личной продажи связана с подбором клиента для контакта. При этом среди главных критериев перспективности клиента можно выделить устойчивость финансового состояния, возможность удовлетворения его основных нужд, а также восприимчивость лиц, принимающих решения в компании-кандидате, к приемам личной продажи.

На **второй стадии** решаются несколько вопросов:

- четко определяются цели, которых банку хотелось бы достичь в результате переговоров с потребителем;

- выясняются основные нужды банка и его главные проблемы;
- принимается решение о способе налаживания контактов с клиентом (лично, по телефону или путем переписки);
- определяется время контакта.

На **третьей стадии** определяются основные принципы взаимоотношений с клиентом. Грамотный подход к клиенту обеспечивает не только успех отдельной операции, но и создает прочный фундамент для долгосрочного сотрудничества.

**Четвертая стадия** процесса личной продажи – это представление продукта.

При презентации продукта служащий банка должен решить ряд последовательных задач:

- привлечь внимание клиента;
- вызвать интерес и желание потребителя приобрести услугу;
- побудить к необходимым действиям.

Эти принципы также известны под названием AIDA (Attention – внимание, Interest – интерес, Desire – желание, Action – действие).

Представление продукта может осуществляться следующими способами:

- использование заранее подготовленных доводов и примеров в пользу услуги или даже целых презентационных речей;
- выявление в ходе беседы действительных нужд клиента и последующее предложение вариантов их удовлетворения при помощи той или иной банковской услуги. Этот метод выгодно отличается от предыдущего своей эффективностью, поскольку опирается на важнейшую движущую силу поведения покупателя – реальные потребности клиента.

На **пятой стадии** необходимо преодолеть возможные возражения клиента. Возражения клиента могут носить как психологический, так и логический характер.

Возражения психологического порядка определяются особенностями клиента как личности. Их преодоление требует от банковского служащего хорошего знания психологии поведения покупателей, а также достаточного опыта в этой области.

Причина возникновения возражений логического порядка может крыться в отсутствии действительных преимуществ предлагаемого продукта и/или в недостаточном умелом его представлении.

Маркетинг не рекомендует универсальных приемов преодоления возможных возражений клиента, но предлагает обратить внимание на следующие моменты:

- при подготовке к контакту работник банка должен тщательно изучить особенности организации-клиента и лиц, принимающих решения, с которыми предстоит беседа;
- работник банка обязан в совершенстве знать как продукты, которые намеревается предложить, так и аналогичные продукты конкурентов и иметь четкое представление об их сильных и слабых сторонах.

Владение такой информацией обеспечивает возможность заранее предусмотреть вероятные возражения клиента и подготовить на них веские контрдоводы, чем обеспечить выход из любого затруднительного положения даже в случае непредвиденных аргументов собеседника.

**Шестая стадия**, заключение сделки, – высшая цель личной продажи. Исключительное значение при этом имеет умение служащего почувствовать момент готовности клиента к заключению сделки. Желательно, чтобы заключение сделки тут же сопровождалось соответствующими процедурами по ее оформлению. Причем эти процедуры должны быть нетрудоемкими и быстрыми, по возможности – с минимальными формальностями.

**Седьмая стадия** посвящена выяснению степени удовлетворения нужд клиента предложенным продуктом. Процесс личной продажи не может завершаться просто заключением определенной сделки, т.к. банк всегда заинтересован в том, чтобы клиент остался удовлетворенным услугой, так как это обеспечивает возможность дальнейшего сотрудничества. Эта стадия позволяет уточнить запросы и пожелания клиентов, которые становятся фундаментом для совершенствования отдельных услуг и развития продуктового ряда банка.

#### **Список использованных источников**

1. Спицин И.О., Спицин Л.О. Маркетинг в банке. – К.: АО «Тарнекс», 1993. – 656 с.
2. Севрук Э.А. Банковский маркетинг. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 128 с.
3. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль: Учеб. пособие / Под ред. акад. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 240 с.
4. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг: теория и 86 ситуаций. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 545 с.
5. Питер Р.С. Банковский менеджмент: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 768 с.
6. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Понятие услуги. Отличие услуги от материального товара. Что необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ в сфере услуг?
2. Признаки классификации услуг.
3. Особенности маркетинговой деятельности в сфере услуг.
4. Содержание инновационного маркетинга в сфере услуг.
5. Факторы, которыми руководствуются потребители при выборе услуги.
6. Элементы, включаемые в комплекс маркетинга услуг.
7. Понятие качества услуги. Критерии оценки потребителями качества услуги. Понятие стандарта обслуживания.
8. Сущность концепции внутреннего маркетинга.

9. Роль теории «модель пакета услуг» в маркетинговой деятельности фирмы.
10. Отличие микро- и макромаркетинга.
11. Сущностные признаки банковского маркетинга.
12. Инструментарий рыночной политики коммерческого банка.
13. Субъекты и объекты банковского маркетинга.
14. Отличия банковского маркетинга от торгового и промышленного маркетинга.
15. Способы продвижения и сбыта банковских продуктов.
16. Механизм ценообразования на банковские продукты.
17. Сущность математического выражения критериев оптимизации в задачах оптимизации банковского продуктового набора.
18. Последовательность действий маркетолога при определении цены.
19. Традиционные и современные формы организации каналов продвижения услуг.
20. Пропаганда в банковском маркетинге.
21. Реклама в банковском маркетинге.
22. Стимулирование сбыта в банковском маркетинге.
23. Решения относительно товарной, сбытовой и ценовой политики в банковском маркетинге.
24. PR в банковском маркетинге.
25. Использование Интернета в комплексе банковских маркетинговых коммуникаций.
26. Роль новых банковских продуктов в коммерческом банке.
27. Исследование эффективности реализации банковских продуктов и услуг.
28. Основные проблемы управления и контроля за продажами банковских услуг.
29. Подходы к формированию цен на банковские продукты и услуги.
30. Качество услуг как важнейшая составная успешной деятельности банка.
31. Анализ систем доставки и сетей банковских услуг.
32. Исследование мероприятий по формированию имиджа банка.
33. Экономическое обоснование программы прямого маркетинга в банке.
34. Особенности презентации продаж в банке.
35. Сущность мониторинга и прогнозирование рынка.
36. Исследование постоянных конкурентных преимуществ коммерческого банка.
37. Особенности сегментирования целевых рынков банковских продуктов.
38. Процедура ранжирования рынков банковских продуктов.
39. Сущность сегментного подхода в разработке новых видов банковских услуг.
40. Сущность микроэкономического сквозного маркетингового моделирования в коммерческом банке.
41. Сущность системного подхода к управлению маркетинговой деятельностью в коммерческих банках.
42. Система маркетинга в коммерческих банках как кибернетическая система.
43. Автоматизированная система банковского маркетинга.

44. Процесс планирования клиентских счетов в ходе разработки продуктовой стратегии.
45. Критерии эффективности маркетинговой стратегии банка.
46. Обоснование содержания годовых планов банка по маркетингу.
47. Содержание деятельности маркетологов на депозитном рынке.
48. Факторы потребительского спроса на депозиты.
49. Маркетинг кредитных услуг.
50. Маркетинг в сфере валютных операций.

#### **Список рекомендуемых источников**

1. Дериг Ханс-Ульрих. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 1999. – 384 с.
2. Джозлин Р.В., Хамфриз Д.К. Банковский маркетинг. Введение в рыночное планирование. – М.: «Церих–ПЭЛ», 1995. – 96 с.
3. Киселев В. Содержание банковского маркетинга // РЭЖ, 1997, №11–12. – С. 55–58.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990. – 704 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
6. Макарова Г.Л. Система банковского маркетинга: Учеб. пособ. для вузов. – М.: Финстатинформ, 1997. – 110 с.
7. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения: Учебн. / Под ред. Л.Н. Красавиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 605 с.
8. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: «МЕНАТЕП–ИНФОРМ», 1995. – 208 с.
9. Фаткин Л.В., Петросян Д.С., Раскатов А.В. Управление финансовой организацией: Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 150 с.
10. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 128 с.
11. Чижов Н.А. Персонал банка: технологии управления и развития. – М.: Анкил, 1997. – 115 с.

## КОНТРОЛЛИНГ

- Тема 1. Концепция контроллинга
- Тема 2. Управление затратами
- Тема 3. Понятие центров ответственности и их использование в контроллинге
- Тема 4. Концепция управленческого учета
- Тема 5. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга
- Тема 6. Анализ отклонений фактических результатов от плановых
- Тема 7. Планирование производственной программы на основе анализа узких мест
- Тема 8. ABC-анализ и XYZ-анализ как инструменты оперативного контроллинга

Сущность контроллинга. Хронология возникновения контроллинга. Цели, функции и задачи контроллинга. Организация службы контроллинга на предприятии. Стратегический и оперативный контроллинг.

## 1. Сущность контроллинга

**Контроллинг** – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке менеджмента, экономического анализа, планирования и управленческого учета. Он представляет собой функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Контроллинг занимает особое место в управлении предприятием: он связывает воедино все функции управления, интегрирует и координирует их. Контроллинг не подменяет собой управление предприятием, а переводит его на качественно новый уровень. Контроллинг выполняет функции управления управлением и является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии.

Слово **«контроллинг»** произошло от английского *to control* (контролировать, управлять), которое, в свою очередь, происходит от французского слова, означающего «реестр, проверочный список». В англоязычных источниках термин контроллинг практически не используется, там укрепился термин «управленческий учет», хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют контроллерами. Сам термин «контроллинг» принят в Германии, откуда он пришел в Россию и Украину. Поскольку отечественная терминология пока не устоялась, в Украине используют оба термина – и «контроллинг», и «управленческий учет». Однако первый является информационно более емким, поскольку включает в себя не только чисто учетные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей организации.

## 2. Хронология возникновения контроллинга

В 1778 г. в США впервые законодательно было учреждено ведомство «Controller, Auditor, Treasurer and Six Commissioners of



Accounts», а в 1892 г. компания «General Electric Company» первой из промышленных предприятий ввела в штат должность контроллера, в чьи обязанности входило решение финансово-экономических вопросов и проведение ревизий.

В 1931 г. был основан институт «Controller's Institute of America» как профессиональная организация контроллеров (в 1962 г. он переименован в «Financial Executives Institute»), в 1934 г. создан журнал «The Controller» (сегодня – «The Financial Executive»). С 1944 г. существует исследовательский институт «Controllership Foundation» (в настоящее время – «Financial Executives Research Foundation»). В 1971 г. в Мюнхене (ФРГ) была создана Академия контроллинга, выпускники которой в 1974 г. создали Союз контроллеров – общественную организацию, целями которой являются разработка общих принципов и методологии контроллинга, решение проблем организации деятельности соответствующих служб на фирмах, обмен опытом работы и оказание профессиональной консультационной помощи. Начиная с 1974 г. ежегодно проводится Конгресс контроллеров.

В развитых странах Европы службы контроллинга на предприятиях или услуги привлеченных экспертов-контроллеров вполне естественны. Анализ спроса на рынке трудовых ресурсов Германии показывает, что не только крупные, но и средние, а в последнее время и малые фирмы приглашают на работу контроллеров. Этот факт свидетельствует о признании эффективности управления организацией на принципах контроллинга.

В практике Украины известны лишь единичные случаи функционирования служб контроллинга на предприятиях и, как правило, в усеченном варианте. Первые публикации по контроллингу появились в Украине в середине 1990-х годов. Первым учебным заведением в СНГ, включившим изучение контроллинга в обязательную программу, стал МГТУ им. Баумана, где с 1995 г. на экономическом факультете читается курс «Контроллинг на предприятии».

### 3. Цели, функции и задачи контроллинга

*Цели контроллинга*, как направления деятельности, зависят от целей самого предприятия. Например, достижение определенного уровня прибыли, рентабельности или производительности организации при заданном уровне ликвидности, завоевание доли рынка, устранение конкурентов и т.д.

Функции и задачи контроллинга:

- *учет* (создание системы сбора и обработки информации, подбор, разработка и унификация методов учета и критериев для оценки деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений);

- *поддержка процесса планирования* (формирование системы комплексного планирования; разработка методов планирования; определение необходимой для планирования информации; источников и путей ее получения; координация процесса обмена информацией; проверка предлагаемых планов на полноту и реализуемость). Контроллинг не определяет *что* планировать, а советует *как* и *когда* планировать, а также оценивает *возможность реализации* запланированных мероприятий;

- *контроль за реализацией планов* (разработка методов ведения контроля, определения места его проведения и объемов; определение величин, контролируемых во временном и содержательном разрезах);

- *оценка протекающих процессов* (консультации по выбору корректирующих мероприятий и решений);

- *обеспечение руководства аналитической информацией* (разработка архитектуры информационной системы; стандартизация информационных каналов и носителей; выбор методов обработки информации; сбор и систематизация данных, наиболее значимых для принятия решений; обеспечение экономичности функционирования информационной системы);

- *выявление отклонений, их причин и выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызвавших эти отклонения* (сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели; определение допустимых границ отклонений величин; анализ отклонений; интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений);

- *проведение специальных исследований* (рынки денег и капиталов; конъюнктура отрасли; правительственные экономические программы; позиции конкурентов; целесообразность слияния с другими фирмами или открытия (закрытия) филиалов; эффективность инвестиционных проектов).

#### **4. Организация службы контроллинга на предприятии**

В крупных организациях целесообразно создавать специализированное структурное подразделение – службу контроллинга. Небольшие по размеру организации, как правило, не имеют в своей структуре такой службы, а основные функции контроллинга выполняет либо руководитель предприятия, либо его заместитель (при этом многие задачи интегрируются и упрощаются). При создании службы контроллинга на предприятии необходимо обеспечить ей оперативный доступ к информации планово-экономического и финансового отделов, бухгалтерии, служб сбыта и материально-технического снабжения. Кроме того, контроллеры должны иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.

Главным принципом организации службы контроллинга является ее независимость от всех финансовых и экономических служб предприятия. На большинстве предприятий эта служба ставится в привилегированное положение, поскольку все остальные функциональные подразделения обязаны предоставлять ей необходимую информацию по первому требованию. Именно по этой причине рекомендуется подчинять службу контроллинга напрямую директору или его заместителям.

На тех отечественных предприятиях, где пытаются внедрить контроллинг, зачастую возникают конфликтные ситуации, инициированные планово-экономическими отделами, работники которых считают деятельность служб контроллинга «вторжением» на их законную территорию и поэтому либо открыто бойкотируют их деятельность, либо оказывают существенное сопротивление в предоставлении той или иной информации.

Принципиальная ошибка такой позиции состоит в том, что в функции планово-экономического отдела должны входить текущие расчеты затрат и финансовых результатов, в то время как отдел контроллинга должен концентрировать свое внимание не на текущих проблемах, а на непрерывном создании механизмов улучшения работы предприятия.

## 5. Стратегический и оперативный контроллинг

В рамках контроллинга принято выделять:

- *стратегический контроллинг*, главная задача которого состоит в определении общих механизмов завоевания или удержания предприятием своих конкурентных позиций на рынке;
- *оперативный контроллинг*, нацеленный на выработку конкретных рекомендаций для обеспечения стратегических решений и для получения прибыли.

Оперативный и стратегический контроллинг не должны строго разделяться, поскольку они в значительной степени являются взаимодополняющими, взаимозависящими и взаимовлияющими. Однако инструменты, применяемые для воплощения в жизнь этих видов контроллинга, значительно отличаются друг от друга (табл. 9.1).

**Таблица 9.1. Характеристика оперативного и стратегического контроллинга**

Признаки	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
1	2	3
Ориентация	Внешняя и внутренняя среда предприятия	Экономическая эффективность и рентабельность деятельности предприятия
Уровень управления	Стратегический	Тактический и оперативный

*Продолжение таблицы 9.1*

1	2	3
Цели	Обеспечение выживаемости. Проведение антикризисной политики. Поддержание потенциала успеха	Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия
Контролируемые показатели	Экономическая эффективность Конкурентоспособность Мобильность Устойчивость	Рентабельность капитала Производительность Степень ликвидности Прибыль
Главные задачи	Участие в формировании количественных и качественных целей предприятия Ответственность за стратегическое планирование Разработка альтернативных стратегий  Определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов Определение узких и поиск слабых мест Определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями Сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений Анализ экономической эффективности (особенно инноваций и инвестиций)	Руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование) Определение узких и поиск слабых мест для тактического управления Определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями Сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений Анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов Мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений
Временной горизонт	Выбранные показатели должны быть динамичными и перспективными (необходимо обеспечить возможность сопоставления данных, как минимум, за пять лет)	Анализируются данные в течение одного хозяйственного года
Детализация анализа	Анализ проводится в целом по предприятию, объем показателей должен быть ограничен	Анализируется большая совокупность показателей, которые должны содержать данные не только по всему предприятию в целом, но также и по всем его подразделениям

Методы классификации затрат. Классификация затрат по их динамике относительно объема выпуска. Графическое представление зависимости затрат от объема выпуска. Коэффициент приращения прибыли от операций. Методы выявления зависимости затрат от объема выпуска. Анализ безубыточности. Динамическая точка безубыточности. Концепция операционного рычага и ее использование в контроллинге. Факторы, влияющие на величину затрат.

### 1. Методы классификации затрат

Одна из важнейших задач контроллинга – управление прибылью предприятия, поэтому важнейшими объектами контроллинга являются затраты: их вид, место возникновения и принципы управления ими.

Общепризнанными являются классификации затрат, представленные в табл. 9.2.

**Таблица 9.2. Методы классификации затрат**

Группа	Определение	Пример
1	2	3
По динамике относительно объема выпуска		
Постоянные	Затраты, которые остаются неизменными независимо от изменения объема выпуска	Общехозяйственные затраты
Переменные	Затраты, которые изменяются прямо пропорционально изменению объема выпуска	Затраты на основные материалы
Смешанные	Затраты, которые изменяются при изменении объема производства, но, в отличие от переменных затрат, не в прямой пропорции (т.е. содержат в себе постоянную и переменную составляющие)	Затраты на электроэнергию
По возможности отнесения на конкретный объект калькуляции		
Прямые	Затраты, отношение которых к конкретному объекту калькуляции (виду продукции, подразделению) прослеживается непосредственно (прямые затраты не совпадают с переменными; например, затраты на содержание и эксплуатацию оборудования цеха являются прямыми, но постоянными)	Затраты на основные материалы, зарплату рабочим и цеховому персоналу, содержание производственного оборудования
Косвенные	Затраты, которые нельзя непосредственно отождествить с тем или иным объектом калькуляции	Затраты на содержание заводоуправления

*Продолжение таблицы 9.2*

1	2	3
По степени регулируемости		
Полностью регулируемые	Затраты, отражающие четкую (функциональную) взаимосвязь между "входом" и "выходом" процесса производства	Основные материалы
Частично регулируемые (произвольные)	Затраты, возникающие в результате решений, принимаемых руководителем периодически. Жесткая причинно-следственная связь между "входом" и выходом" отсутствует (возможна корреляционная зависимость)	Затраты на маркетинг и рекламу
Слабо регулируемые (заданные)	Затраты, на величину которых невозможно воздействовать в краткосрочном периоде	Затраты на строительство производственного корпуса

В контроллинге объектом управления являются не все затраты, а только релевантные.

*Релевантными* (существенными, значимыми) можно считать только такие будущие затраты, которые изменятся в результате принимаемого решения.

При определении релевантных затрат нужно учесть безвозвратные и вмененные затраты. *Безвозвратные затраты* – это затраты прошлых периодов, которые не являются существенными для принятия управленческих решений. *Вмененные затраты* – это альтернативные издержки, упущенная выгода (они релевантны для принятия решений).

*Цель классификации затрат в контроллинге* – выделить из общей массы релевантную часть (часть, на которую можно повлиять в данный момент). Поэтому метод классификации будет зависеть от конкретной задачи, стоящей перед руководителем.

В связи с этим *классифицировать затраты по их динамике относительно объема выпуска* (переменные, постоянные, смешанные) имеет смысл в том случае, если руководителю нужно решить следующие вопросы:

- Как изменится прибыль при изменении цен, издержек и объема производства?
- Какие последствия будут иметь изменения структуры выпуска?
- Какова оптимальная (наилучшая) структура выпуска?
- Каким должен быть объем производства?
- Насколько велик риск и каков запас прочности?

*Классификация затрат по возможности их отнесения на конкретный объект калькуляции* (прямые и косвенные) может стать полезной, если предстоит решать вопросы следующего характера:

- Каковы затраты на производство в целом?
- Каковы затраты на производство данного вида продукции или группы видов продукции?
- Каковы затраты данного подразделения?

**Классификация затрат по степени регулируемости** (полностью, частично и слабо регулируемые) необходима, если перед руководителем встают следующие вопросы:

- Насколько велики отклонения «план – факт» и чем они вызваны?
- Кто отвечает за отклонения?
- Есть ли возможность финансового маневра?
- В чем конкретные резервы экономии?

Для целей контроллинга наибольшую значимость имеет классификация затрат по степени регулируемости, поскольку она позволяет выявить релевантные затраты сразу, минуя промежуточные звенья. Однако единую методику классификации затрат по степени регулируемости, которая подходила бы любому предприятию, разработать невозможно, существует лишь общий подход. Степень регулируемости затрат (по определению) зависит от специфики конкретного предприятия и работающих на нем людей (корпоративной культуры), а потому всегда носит несколько субъективный характер.

Степень регулируемости затрат коррелирует с функциональными областями, где возникают затраты. Полностью регулируемые затраты возникают прежде всего в сферах производства и распределения продукции. Произвольные затраты имеют место главным образом в НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах), маркетинге и обслуживании клиентов. Слабо регулируемые (заданные) затраты возникают во всех функциональных областях.

Классификация затрат по степени регулируемости позволяет понять, кто и насколько сильно может воздействовать на затраты, но она ничего не говорит о том, каким образом можно это сделать. Поэтому классификация затрат по степени регулируемости применяется в сочетании с другими способами классификации затрат, в частности, относительно объема выпуска.

## **2. Классификация затрат по их динамике относительно объема выпуска**

Изменение объема выпуска или реализации любого вида продукции связано с изменением прибыли, поэтому, принимая решение, руководитель должен представлять, как оно отразится на затратах и выручке. Релевантной является та часть затрат и выгод, которая изменяется при изменении объема производства данной продукции.

Поэтому для определения объема выпуска необходимо классифицировать затраты, подразделив их на такие группы:

1.  **$F$  – постоянные затраты.** При их определении необходимо помнить, что они могут возрасти с течением времени, но при этом они не изменяются прямо пропорционально объему производства:  $F_{\text{общ}} = a_0$ . Например, из-за инфляции арендная плата за помещение ресторана в следующем году может быть выше, чем в этом году, но в течение года она не зависит от числа посетителей ресторана. Величина постоянных издержек на единицу продукции изменяется обратно пропорционально объему производства:  $F_{\text{уд}} = a_0 : Q$ .

2.  **$V$  – переменные затраты.** Отличительной чертой переменных затрат является то, что они изменяются прямо пропорционально объему производства (выпуска):  $V_{\text{общ}} = a_1 Q$ , т.е., если выпуск возрастает на 10%, то и общая сумма переменных издержек возрастает на 10%. При этом важно то, что затраты на единицу продукции остаются неизменными:  $V_{\text{уд}} = a_1$ .

3.  **$M$  – смешанные затраты** (включающие в себя постоянную и переменную части). Общая сумма смешанных затрат изменяется в том же направлении, что и переменные, однако разница состоит в том, что изменение это не прямо пропорциональное, т.е. при увеличении объема производства на 10% смешанные затраты могут возрасти, например, лишь на 8%:  $M_{\text{общ}} = b_1 Q + b_0$ . Удельные смешанные затраты имеют вид  $M_{\text{уд}} = b_1 + b_0 : Q$ .

### 3. Графическое представление зависимости затрат от объема выпуска

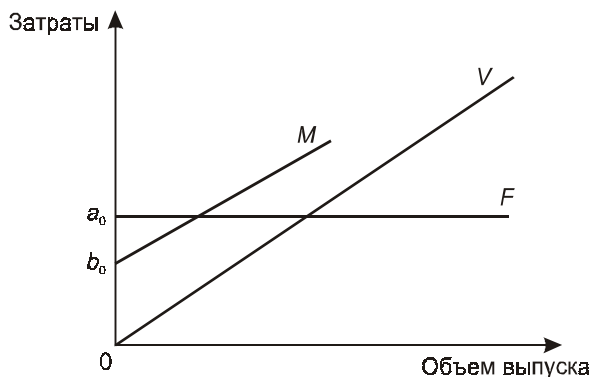


Рис. 9.1. Зависимость затрат на весь выпуск (в стоимостном выражении) от объема выпуска (в натуральном выражении)



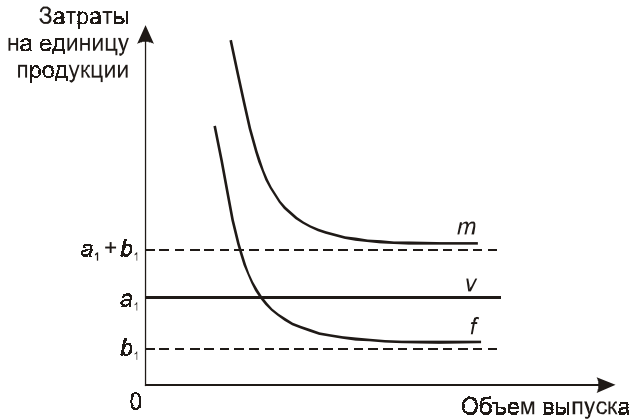


Рис. 9.2. Зависимость постоянных и переменных затрат на единицу продукции (в стоимостном выражении) от объема выпуска (в натуральном выражении)

#### 4. Коэффициент приращения прибыли от операций

Поскольку постоянные затраты на единицу продукции снижаются при росте объема производства, то это приводит к снижению общих удельных затрат. Аналогично, с ростом объема производства происходит рост прибыли на единицу продукции.

*Коэффициент приращения прибыли от операций* рассчитывается как частное от деления прироста удельной прибыли (в %) на прирост того объема продаж (в %), который вызвал это увеличение прибыли.

Например, если увеличение объема производства на 25% вызывает рост удельной прибыли на 125%, то коэффициент приращения прибыли от операций равен 5.

Применение данного коэффициента иногда существенно упрощает расчеты.

#### 5. Методы выявления зависимости затрат от объема выпуска

Для выявления характера и параметров зависимости затрат от объема выпуска используются следующие методы:

- метод интерполяции;
- метод визуального контроля (оценка коэффициента пропорциональности);

- инженерный метод (на основании технологических схем);
- метод наименьших квадратов.

**Метод интерполяции.** Такой подход часто называют методом мини-макси, поскольку одна из выбранных величин обычно значительно больше другой. Часто здесь используют значения верхнего и нижнего пределов. Для реализации этого метода необходимо выполнить следующие операции:

а) вычесть полные затраты при меньшем объеме производства из полных затрат при большем объеме производства;

б) вычесть число единиц продукции, производимых при меньшем объеме производства, из числа единиц продукции, производимых при большем объеме производства;

в) разделить полученную разность от полных затрат на разность в числе единиц производимой продукции, что даст нам величину переменных затрат на единицу продукции;

г) умножить число единиц продукции, производимой при одном из объемов производства, на переменные затраты на единицу продукции, и полученное произведение вычесть из полных затрат при этом объеме производства, тем самым вычлняя переменную составляющую и оставляя постоянный компонент.

**Метод визуального контроля.** При этом методе необходимо построить график рассеивания, на котором действительные величины затрат, имевшие место в прошлые периоды (по вертикальной оси), были бы отмечены соответственно имевшим место в те периоды объемом производства (по горизонтальной оси). Провести на глаз линию, которая максимально возможно соответствует размещению отмеченных точек. Постоянные затраты за период и переменные затраты на единицу продукции определяются по методу мини-макси.

**Инженерный метод** состоит в том, что на каждую статью затрат технологи и инженеры, исходя из технологической необходимости, устанавливают нормативы на расходование ресурсов в натуральном выражении. Недостаток метода – высокая трудоемкость. Кроме того, сложно установить нормативы на такие затраты, как зарплата, расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, общецеховые, общехозяйственные расходы. Метод применяют, если речь идет о новой продукции, новой технологии, когда статистические данные за прошлые периоды отсутствуют.

**Метод наименьших квадратов** математически точен, но из-за большого объема вычислений требует использования вычислительной техники.

Метод наименьших квадратов заключается в вычислении параметров зависимости затрат от объема по следующим формулам:

$$y_x = a_0 + a_1x ,$$

$$a_1 = \frac{\overline{xy} - \bar{x}\bar{y}}{\sigma_x^2} ,$$

$$a_0 = \bar{y} - a_1\bar{x} ,$$

где  $y$  – величина общих издержек;  $x$  – объем производства;  $a_0$  – постоянные издержки (на весь объем производства);  $a_1$  – удельные переменные издержки;  $\sigma^2$  – дисперсия  $x$ , т.е. сумма квадратов отклонений значений  $x$  от среднего значения  $x$ , деленная на количество наблюдений, т.е.  $\sigma^2 = (x - \bar{x})^2 / n$ ;  $n$  – количество наблюдений.

Самые точные результаты дают инженерный метод и метод наименьших квадратов.

### 6. Анализ безубыточности

Анализ безубыточности предназначен для определения диапазонов изменения объема производства, в которых деятельность предприятия является прибыльной или убыточной (рис. 9.3).

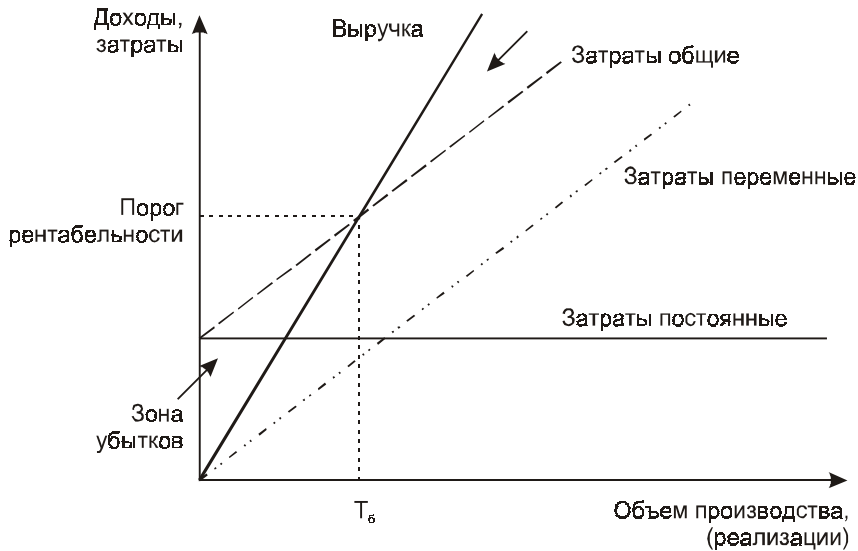


Рис. 9.3. Графическое изображение анализа безубыточности

Сначала строится линия постоянных затрат, которая характеризует тот уровень издержек, который остается неизменным при любых объемах производства. Затем строится линия общих затрат, которая получается путем суммирования величины постоянных и переменных затрат для каждого значения объема выпуска. После этого изображают линию выручки от реализации, каждая точка которой соответствует цене продажи единицы изделия, умноженной на соответствующий этой точке объем реализации. На пересечении линии выручки и линии общих затрат находится *точка безубыточности*, которая показывает такой объем производства, при котором предприятие получает от реализации продукции столько же, сколько тратит на ее производство, т.е. в этой точке предприятие не имеет ни прибыли, ни убытков.

При реализации продукции в объемах, меньших, чем безубыточный объем, предприятие будет находиться в *зоне убытков*, поскольку его выручка от реализации не покрывает затраты на производство данного объема продукции. При продаже готовой продукции в объемах, больших, чем безубыточный, предприятие переходит в *зону прибыли*, поскольку выручка от реализации покрывает затраты на производство.

Анализ безубыточности может быть полезен для предприятия в случае определения степени риска, ассоциирующегося с данным производственным процессом. Чем ближе точка безубыточности расположена к тому реальному объему продукции, который производится на предприятии, тем выше риск попадания из зоны прибыли в зону убытков.

Если происходит снижение удельных переменных затрат (сезонные скидки на закупаемое сырье или материалы, переход к другому поставщику и т.д.) при неизменных постоянных затратах и цене единицы продукции, то значение безубыточного объема уменьшается, зона убытков сокращается, а зона прибыли увеличивается, что, безусловно, позитивно отразится на деятельности предприятия. При росте переменных затрат точка безубыточности смещается вправо, что ослабляет экономический потенциал предприятия.

Если происходит увеличение постоянных затрат (растут накладные расходы, повышается арендная плата и т.д.) при неизменных удельных переменных издержках и удельной цене, то безубыточный объем возрастает, что, в свою очередь, увеличивает уровень производственного риска. При снижении постоянных затрат наблюдается обратная ситуация.

Рост удельной цены при неизменных постоянных и переменных затратах снижает зону убытков и увеличивает зону прибыли, а снижение цены вызывает противоположные изменения. Однако необходимо отметить, что цена чаще всего определяется конкурентной позицией предприятия на рынке и при проведении анализа безубыточности этот параметр, как правило, принимают постоянным.

## 7. Динамическая точка безубыточности

Предположим, что при организации инвестиционного проекта все денежные поступления от него идут в виде выручки от реализации продукции, причем цена постоянна во времени.

Тогда

$$ЧТС = \sum_{t=1}^T \frac{QC_{y\partial}}{(1+i)^t} - I_0 - \sum_{t=1}^T \frac{QP_{y\partial} + P_{nocm}}{(1+i)^t}, \quad (9.1)$$

где  $ЧТС$  – чистая текущая стоимость инвестиционного проекта;  $Q$  – объем производства;  $C$  – цена единицы продукции;  $P_{nocm}$  – общая величина постоянных издержек;  $P_{y\partial}$  – удельные переменные издержки;  $i$  – ставка дисконта;  $t$  – количество лет, разделяющих начало отсчета и конец жизненного цикла инвестиционного проекта  $T$ ;  $I_0$  – первоначальные капитальные вложения в организацию инвестиционного проекта.

Под *динамической точкой безубыточности* понимают такое значение объема производства и выпуска, при котором  $ЧТС = 0$ . Причем с ростом нормы дисконта увеличивается не только значение безубыточного объема производства, но и момент достижения точки безубыточности.

## 8. Концепция операционного рычага и ее использование в контроллинге

Эффективным методом решения задач оперативного и стратегического контроллинга служит операционный анализ, называемый также анализом «Издержки – Объем – Прибыль». Ключевым элементом операционного анализа служит операционный рычаг.

Действие операционного (производственного, хозяйственного) рычага проявляется в том, что любое изменение объема выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли.

В практических расчетах для определения *силы воздействия операционного рычага* применяют отношение валовой маржи (результата от реализации после возмещения переменных затрат) к прибыли.

**Валовая маржа** представляет собой разницу между выручкой от реализации и переменными затратами. Этот показатель в экономической литературе обозначается также как сумма покрытия. Желательно, чтобы валовой маржи хватало не только на покрытие постоянных расходов, но и на формирование прибыли.

Концепция операционного рычага дает возможность ответить на вопрос, насколько чувствительна валовая маржа или нетто-результат инвестиций к изменению физического объема сбыта продукции. Сила воздействия

операционного рычага всегда рассчитывается для определенного объема продаж, для данной выручки от реализации, изменяется выручка от реализации – изменяется и сила воздействия операционного рычага. Этот показатель зависит от среднетраслевого уровня фондоемкости: чем больше стоимость основных средств, тем больше постоянные затраты.

Сила воздействия операционного рычага зависит от величины постоянных затрат: чем больше постоянные затраты и чем меньше прибыль, тем сильнее действует операционный рычаг, и наоборот. Когда выручка от реализации продукции снижается, сила воздействия операционного рычага возрастает. Каждый процент снижения выручки дает все больший и больший процент снижения прибыли. При возрастании выручки от реализации, если точка безубыточности уже пройдена, сила воздействия операционного рычага убывает: каждый процент прироста выручки дает все меньший и меньший процент прироста прибыли (при этом доля постоянных затрат в общей их сумме снижается). При скачке постоянных затрат, диктуемом интересами дальнейшего наращивания выручки или другими обстоятельствами, предприятию приходится проходить новый порог рентабельности. На небольшом удалении от порога рентабельности сила воздействия операционного рычага будет максимальной, а затем вновь начнет убывать, вплоть до нового скачка постоянных затрат с преодолением нового порога рентабельности.

Концепция операционного рычага может быть использована для:

- планирования платежей по налогу на прибыль, в частности, авансовых;
- выработки деталей коммерческой политики предприятия.

При пессимистических прогнозах динамики выручки от реализации не рекомендуется увеличивать постоянные затраты, так как потеря прибыли от каждого процента потери выручки может оказаться существенно большей из-за слишком сильного эффекта операционного рычага. Однако, если в долгосрочной перспективе прогнозируется повышение спроса на продукцию, то можно несколько завысить постоянные затраты, поскольку предприятие, имеющее большую их долю, будет получать и больший прирост прибыли.

При снижении доходов предприятия постоянные затраты уменьшить достаточно трудно, поэтому высокий удельный вес постоянных затрат в общей их сумме свидетельствует об ослаблении гибкости и мобильности предприятия (оно не сможет изменить направление или сферу деятельности в случае необходимости по организационным и финансовым причинам), а также приводит к снижению деловой активности, что в итоге выливается в большие потери прибыли. Сила воздействия операционного рычага указывает на степень предпринимательского риска, связанного с данным предприятием: чем больше сила воздействия операционного рычага, тем больше предпринимательский риск.

Для целей контроллинга в некоторых случаях важно знать величину, которая является постоянной для любого объема в соответствующих пределах, т.к. она очень полезна для выражения взаимосвязи между выручкой и затратами при любом объеме продаж. Это *маржинальная прибыль*, т.е. разность между продажной ценой и переменными затратами на единицу продукции.

$$ТБ = \frac{П}{МП_{уд}}, \quad (9.2)$$

где  $ТБ$  – точка безубыточности;  $П$  – общая величина постоянных затрат;  $МП_{уд}$  – маржинальная прибыль на единицу продукции.

Если вместо маржинальной прибыли использовать норму маржинальной прибыли в % (для ее получения необходимо маржинальную прибыль на единицу продукции разделить на цену единицы продукции), то можно рассчитать точку безубыточности в денежном выражении, т.е. выраженную величиной выручки.

*Маржинальный запас рентабельности* – это коэффициент, показывающий превышение объема производства в настоящее время над объемом производства, определенным для точки равновесия. Он показывает, на сколько процентов должен снизиться объем продаж при неизменности остальных факторов, прежде чем предприятие станет убыточным.

## 9. Факторы, влияющие на величину затрат

У контроллеров не всегда есть возможность определить полные затраты фирмы за определенный период. Довольно часто в расчеты необходимо вносить поправки на возможное влияние других факторов, например:

- инфляционное и текущее изменение цен на закупаемые материалы и комплектующие изделия;
- темпы изменения объемов производства (чем более резкими будут изменения в объеме, тем более нелинейным будет изменение затрат и тем большие проблемы возникнут у персонала с точки зрения приспособления к этому);
- наличие временных лагов (при изменении объема производства предприятие, как правило, не может сразу изменить некоторые элементы затрат, например, уволить рабочих, а стремится сначала выполнить новый объем работ прежними силами);
- продолжительность изменений в объеме производства (переменные изменения объема в любом направлении вызывают меньшие изменения затрат, чем долгосрочные по той же причине, что и в предыдущем пункте);

- прогнозируемость изменений (если у менеджеров будет возможность прогнозировать будущие изменения, они смогут своевременно предпринять соответствующие шаги. Тогда действительная сумма затрат изменится более линейно, чем при неожиданных изменениях);
- производительность труда (каждому уровню производительности труда соответствует свой уровень безубыточности);
- управленческие решения (некоторые элементы затрат меняются в зависимости от управленческого решения. Например, доля затрат на оплату административного персонала может сильно колебаться в зависимости от решения дирекции).



## Понятие центров ответственности и их использование в контроллинге

Понятие центров ответственности и принципы их выделения. Виды центров ответственности. Выбор способа деления предприятия на центры ответственности.

### 1. Понятие центров ответственности и принципы их выделения

В рамках системы контроллинга информация аккумулируется и анализируется не по предприятию в целом, а по центрам ответственности.

**Центр ответственности** – это сегмент внутри предприятия, во главе которого стоит ответственное лицо, принимающее решения.

По функциональному принципу выделяют следующие центры ответственности:

- обслуживающие (оказывают услуги другим центрам внутри предприятия, например, электроподстанция, рабочая столовая и др.);
- материальные (служат для заготовки и хранения материалов, например, отдел материально-технического снабжения, склады);
- производственные (подразделения основного и вспомогательного производств);
- управленческие (это подразделения, чьи затраты непосредственно не связаны с конкретными видами продукции, например, заводоуправление, бухгалтерия, юридический отдел и т.п.);
- сбытовые (занимаются реализацией продукции, например, отдел маркетинга, отдел сбыта).

По территориальному принципу выделяют два типа центров ответственности.

**Первый тип.** В рамках одного центра ответственности объединены несколько функций. Например, некоторое предприятие имеет несколько представительств в разных регионах, и каждое такое представительство занимается маркетингом, рекламой, сбытом продукции и отслеживанием договоров. Представительства эти небольшие, поэтому делить их на более мелкие центры ответственности нерационально. Каждое такое представительство становится единым центром ответственности, объединяющим сразу несколько функций: маркетинг, рекламу, сбыт, отслеживание договоров.

*Второй тип.* Одно функциональное направление деятельности подразделяют на несколько центров ответственности, например, предприятие имеет несколько складов, расположенных в разных концах города.

## 2. Виды центров ответственности

Принято выделять следующие виды центров ответственности:

**1. Центр затрат** – это подразделение, руководитель которого отвечает только за затраты. Примером может служить цех по ремонту энергетического оборудования. Можно считать, что центр затрат – самое мелкое подразделение, а остальные центры ответственности состоят из центров затрат. В соответствии с классификацией затрат центры затрат можно разбить на центры регулируемых затрат и центры частично регулируемых (произвольных) затрат. Примером центра регулируемых затрат может служить цех основного производства. Примерами центров произвольных (слабо регулируемых) затрат могут служить конструкторское бюро, администрация предприятия.

**2. Центр выручки** – это подразделение, руководитель которого отвечает только за выручку, но не за затраты (строго говоря, он отвечает за затраты, но в ограниченном объеме), например, отдел сбыта, который отвечает не за всю себестоимость реализуемой продукции, а лишь за затраты на ее реализацию.

**3. Центр прибыли** – это подразделение, руководитель которого отвечает как за затраты, так и за прибыли, например, предприятие в составе крупного объединения. Деление предприятия по центрам прибыли обычно применяется при дивизиональной организационной структуре, но возможны и исключения.

**4. Центр инвестиций** – это подразделение, руководитель которого отвечает за капиталовложения, доходы и затраты.

## 3. Выбор способа деления предприятия на центры ответственности

*Выбор способа деления предприятия на центры ответственности* определяется спецификой конкретной ситуации. При этом необходимо учитывать следующие требования:

- в каждом центре затрат должны быть разработаны показатели для измерения объема деятельности и база для распределения расходов;
- в каждом центре должен быть руководитель, ответственный за принятие и исполнение решений;

- степень детализации должна быть достаточной для анализа, но не избыточной, чтобы ведение учета не было слишком трудоемким;
- желательно, чтобы для любого вида затрат предприятия существовал такой центр, для которого данные затраты являются прямыми;
- на центры затрат желательно относить только прямые затраты (непосредственно связанные с его работой), а распределение общехозяйственных затрат не учитывать;
- поскольку деление предприятия на центры ответственности сильно влияет на мотивацию руководителей соответствующих центров, необходимо учитывать социально-психологические факторы.

Деление предприятия на центры ответственности и классификация затрат являются фундаментом для создания на предприятии системы управленческого учета.

## Концепция управленческого учета

Сравнительный анализ финансового и управленческого учетов. Классификация систем управленческого учета. Краткая характеристика существующих систем управленческого учета. Сравнительный анализ методов учета затрат.

### 1. Сравнительный анализ финансового и управленческого учетов

*Управленческий учет* – это интегрированная система учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, которая систематизирует информацию для оперативных управленческих решений и координации будущего развития предприятия.

Законодательство Украины обязывает каждое предприятие вести бухгалтерский (финансовый) учет. Между тем, для принятия управленческих решений существует объективная необходимость организации специального управленческого учета, который может быть либо совмещен с финансовым учетом, либо выделен отдельным блоком.

**Таблица 9.3. Сравнительный анализ финансового и управленческого учетов**

Области сравнения	Финансовый учет	Управленческий учет
1	2	3
Основные потребители информации	Внешние пользователи информации (банки, налоговая инспекция и т.д.), большинство из которых неизвестны	Внутренние пользователи информации (руководитель предприятия, руководители подразделений, сотрудники), состав которых чаще всего ограничен и известен заранее
Цели учета	Информирование внешних пользователей (банков, деловых партнеров и т.д.) о финансовом состоянии предприятия, расчет налоговых платежей	Обеспечение информационной поддержки принятия управленческих решений
Обязательность	Требуется по законодательству. В связи с этим независимо от степени полезности информации для предприятия она должна быть собрана в требуемой форме и с требуемой степенью точности	Применяется по решению руководства предприятия. В связи с этим нет смысла в сборе и обработке информации, ценность которой для управления ниже стоимости ее получения

*Продолжение таблицы 9.3*

1	2	3
Свобода выбора систем бухгалтерского учета	Система двойной записи. Обязательное соответствие нормативным актам	Ограничений по выбору систем учета не существует
Теоретическая база	Нормативные акты	Экономическая теория, теория принятия решений
Используемые измерители	Денежные единицы	Денежные или натуральные единицы
Основной объект анализа	Предприятие в целом	Центры ответственности внутри предприятия, виды продукции, проекты
Частота составления отчетности	Периодически, в соответствии с требованиями законодательства	По мере необходимости, в соответствии с потребностями руководства предприятия
Степень надежности	Требует объективности. Ориентирован на контроль прошлого. Главная цель информации – показать, «как это было»	Зависит от целей планирования. Ориентирован на прогноз будущего. Главная цель информации – показать, «как это должно быть»
Ответственность за правильность ведения учета	Предполагается административная (а в некоторых случаях и уголовная) ответственность в случае нарушений	Административная ответственность не предполагается
Главное требование к информации	Точность	Релевантность

За рубежом существуют разные подходы к вопросу соотношения финансового и управленческого учетов. Например, во Франции используются два плана счетов – финансового и управленческого учета, а взаимодействие между ними осуществляется через специальные счета-экраны. В Германии для управленческого и финансового учета существуют отдельные планы счетов. В США управленческий учет представляет собой отдельный блок внутри финансового учета.

На большинстве украинских предприятий система управленческого учета встроена в систему обычного финансового учета. Управленческий учет сильно интегрирован с бухгалтерским, так как в стандартном плане счетов предусмотрены счета для учета производственных затрат и результатов деятельности.

## **2. Классификация систем управленческого учета**

*По оперативности затрат* системы управленческого учета разделяют на систему учета фактических (прошлых затрат) и

систему учета стандартных (нормированных) затрат. Оперативность затрат – один из критериев действенности системы, ориентированной на увеличение эффективности.

*Система учета фактических затрат* заключается в формировании информации для расчета себестоимости и прибыли, определения фактической себестоимости и дохода от реализации единицы готовой продукции конкретного наименования.

*Система учета стандартных затрат* включает разработку стандартов на затраты по приобретению и использованию материалов и основных фондов, на затраты труда, накладных расходов, составление калькуляций себестоимости по нормативным затратам и учет фактических затрат с выделением отклонений от нормативов и смет. В мировой практике такая система называется «стандарт-кост». Она ориентирована на оперативность контроля за ходом формирования себестоимости и (в случае необходимости) регулирования процесса этого формирования.

По полноте включения затрат в себестоимость выделяют систему учета полных затрат и систему учета частичных затрат.

Вариант учета *полных затрат* представлен традиционным учетом затрат на производство и калькулирования себестоимости. Основой группирования затрат является их деление на прямые (относимые непосредственно на объект калькулирования) и косвенные (распределяемые между объектами калькулирования пропорционально какой-либо базе).

Под вариантом на основе *частичных затрат* понимается такой подход, когда производится подбор отдельных элементов затрат, которые имеют прямой характер и прямо включаются в себестоимость отдельных видов продукции. При этой системе затраты зависят от объемов производства, и потому их называют переменными. Калькуляция частичных затрат включает в себя только производственные расходы, связанные с выпуском калькулируемого продукта. Часть затрат, которые имеют косвенный характер, относятся ко всей продукции. Такого рода затраты возмещаются из общей суммы выручки. Отличительной чертой метода учета частичных затрат является разграничение затрат на включаемые в себестоимость и возмещаемые из выручки от реализации продукции. В зарубежной практике этот вариант учета называется «директ-кост».

### **3. Краткая характеристика существующих систем управленческого учета**

**Учет по полной себестоимости.** Учет по полной себестоимости (*full-costing*) часто называют еще учетом поглощенных издержек, потому что все накладные расходы (или косвенные затраты, или постоянные затраты) предприятия распределяются между производимыми изделиями (поглощаются) при помощи некоторой заранее определенной базы.

Один из методов распределения накладных расходов – распределять их пропорционально прямым затратам. Для этого используют коэффициент поглощения, который показывает пропорцию распределения затрат относительно выбранной базы. Точность его расчета определяется точностью прогноза затрат. Если прогноз сделан неправильно, то и коэффициент поглощения будет оценен неверно.

Часто в качестве базы для включения накладных расходов в себестоимость продукции используют прогнозируемые затраты на заработную плату производственных рабочих, прогнозируемые затраты на материалы, прогнозируемые суммарные прямые затраты.

Достоинства учета по полной себестоимости:

- известна полная себестоимость продукции;
- соответствие сложившимся традициям и требованиям нормативных актов по финансовому учету и налогообложению.

Недостатки учета по полной себестоимости:

- невозможность проведения анализа, контроля и планирования затрат вследствие невнимания к характеру поведения затрат в зависимости от объема (постоянные затраты в учете рассматриваются как переменные);
- потеря объектами калькуляции индивидуальности вследствие использования общих баз распределения;
- включение в себестоимость продукции затрат, не связанных непосредственно с ее производством, и искажение рентабельности отдельных видов продукции;
- высокая вероятность ошибок, потому что чем больше видов продукции и центров затрат, тем менее точным становится расчет себестоимости.

**Учет по усеченной себестоимости** (учет по маржинальной себестоимости, директ-кост).

Суть этой системы сводится к следующему. Прямые затраты обобщают по видам готовых изделий, косвенные же затраты собирают на отдельном счете и списывают на общие финансовые результаты того отчетного периода, в котором они возникли. Если из суммы выручки по каждому изделию исключить переменные затраты по этому изделию, то получим брутто-прибыль по этому изделию. Суммировав брутто-прибыль всех изделий, можно получить общую величину прибыли, предназначенной для покрытия общей суммы постоянных затрат.

При учете по усеченной себестоимости постоянные затраты не «распределяются» по группам товаров, а остаются единым блоком. В этом случае цель предприятия состоит в том, чтобы заработанной маржинальной прибыли хватило на погашение постоянных затрат, а некоторая ее часть осталась на долю прибыли.

Достоинства учета по усеченной себестоимости:

- финансовый результат по всему предприятию и по отдельным видам продукции не зависит от выбора метода распределения постоянных затрат;

- возможность сравнения себестоимости различных периодов в части релевантных затрат;
- учет характера поведения затрат в зависимости от объемов производства, что дает возможность осуществить:
  - анализ причин отклонений,
  - оценку минимального критического объема производства;
  - оценку риска;
  - планирование затрат и результатов;
  - оптимизацию объема производства;
  - оптимизацию структуры выпуска;
  - выявление причинно-следственных связей, т.е. «рычагов управления» затратами.

Недостатки учета по усеченной себестоимости:

- отсутствует расчет полной себестоимости продукции, который является необходимым согласно законодательству;
- заниженная себестоимость запасов;
- разделение постоянных и переменных затрат затруднено;
- у менеджеров может сформироваться привычка устанавливать цену на базе очень низкой маржинальной прибыли в надежде подорвать конкуренцию или взвинтить объем продаж.

**Таблица 9.4. Сравнительный анализ методов учета затрат**

Учет по усеченной себестоимости	Учет по полной себестоимости
1. Полезен для принятия решений	1. Подчеркивает важность постоянных затрат
2. Базируется на утверждении, что прибыль является функцией от объема реализации	2. Базируется на утверждении, что прибыль является функцией как объема реализации, так и производства
3. Постоянные затраты не включаются в стоимость запасов, а списываются в том периоде, в котором возникли	3. Постоянные затраты включаются в стоимость запасов, которая повлияет на будущую прибыль и будущие убытки
4. Предпочтителен для предприятий с широким ассортиментом продукции	4. Уместен на предприятиях с небольшим ассортиментом продукции, где спрос и предложение можно прогнозировать с достаточной точностью
5. Полезен в период экономических спадов, когда есть простаивающие мощности, а также в ситуациях с одноразовыми специальными заказами	5. Информация о затратах может быть искаженной, когда затраты включаются в себестоимость продукции пропорционально заработной плате основных производственных рабочих, доля которой в полной себестоимости уменьшилась



Оперативное планирование как составная часть контроллинга. Понятие бюджета. Цели и задачи бюджетов. Структура системы бюджетов на предприятии и содержание бюджетов. Подходы к разработке бюджетов. Бюджетирование.

### **1. Оперативное планирование как составная часть контроллинга**

Оперативное планирование опирается на систему бюджетов, позволяющую руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития предприятия и предотвратить возникновение кризисной ситуации.

Планирование позволяет:

- определить место, время, способ производства и продажи готовой продукции;
- определить целевой сегмент потенциальных потребителей производимой продукции;
- определить качественные и количественные характеристики ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей;
- обеспечить эффективное использование привлеченных ресурсов, т.е. максимизировать показатель рентабельности чистых активов.

Недостатки сложившейся в Украине системы планирования:

- планово-экономические службы продолжают готовить огромное количество документов, при этом большинство из них непригодно для финансового анализа;
- процесс планирования затянут по времени, что делает его непригодным для принятия оперативных управленческих решений;
- плановые данные значительно отличаются от фактических;
- при планировании преобладает затратный механизм ценообразования;
- калькуляция себестоимости производится на единицу выпуска продукции, а не на единицу проданной продукции;
- отсутствует разделение затрат на переменные и постоянные;
- не оценивается эффект операционного рычага, коэффициента вклада на покрытие, вследствие чего нельзя определить запас финансовой прочности;
- невозможно достоверно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия.

Для решения этих и многих других проблем, возникающих в сфере оперативного планирования, целесообразно использовать такой инструмент контроллинга, как бюджетирование.

## 2. Понятие бюджета. Цели и задачи бюджетов

**Бюджетирование** – это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов.

**Бюджет** – это план деятельности предприятия или подразделения в количественном выражении, это финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей.

Бюджеты предприятий, разрабатываемые в экономически развитых странах, отчасти соответствуют такому документу, принятому в отечественной практике, как смета затрат. Она охватывает все сферы финансово-хозяйственной деятельности предприятия: производство, реализацию продукции, деятельность вспомогательных подразделений, управление финансовыми потоками.

По оценкам экспертов, из-за того что предприятия не формируют годовые бюджеты, они теряют за год до 20% своих доходов. Чтобы избежать этих потерь, необходимо постоянно сравнивать бюджет с фактическими данными, анализировать отклонения, усиливать благоприятные и уменьшать неблагоприятные тенденции, совершенствовать методологию планирования.

При составлении бюджетов лучше применять документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности, что значительно облегчит составление бюджетов и упростит сравнение плановых и фактических данных.

Современные компьютерные технологии позволяют значительно облегчить бюджетирование и существенно упростить сценарный анализ.

### **Цели бюджетирования:**

- распределение экономических ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия;
- обеспечение текущего планирования;
- обоснование затрат предприятия;
- создание базы для оценки и контроля планов предприятия;
- разработка концепции ведения бизнеса;
- планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;
- оптимизация затрат и прибыли предприятия;
- координация (согласование деятельности различных подразделений предприятия);

- коммуникация (доведение планов до сведения руководителей разных уровней);
- мотивация руководителей на местах на достижение целей организации;
- контроль и оценка эффективности работы руководителей на местах путем сравнения фактических затрат с нормативом;
- исполнение требований законодательных актов и контрактов;
- выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

Рекомендуется составлять бюджет на три года вперед с разбивкой первого года по месяцам.

На многих предприятиях составляют так называемые *скользящие бюджеты*, т.е. бюджеты, составленные на достаточно длительный период времени (на год), которые корректируются в процессе выполнения (например, ежемесячно). Это позволяет более точно учитывать изменение условий, в которых работает предприятие.

### 3. Структура системы бюджетов на предприятии и содержание бюджетов

Бюджеты подразделяются на два основных вида: *текущие (операционные) бюджеты*, отражающие текущую (производственную) деятельность предприятия; *финансовый план*, представляющий собой прогноз финансовой отчетности (рис. 9.4).

***Текущий (операционный) бюджет имеет ряд составляющих.***

1. *Бюджет реализации.* Это первый шаг в составлении основного бюджета, поскольку оценка объема продаж влияет на все последующие бюджеты. Содержит информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Прогноз сбыта по видам продукции выполняется в натуральном и стоимостном выражении.

2. *Бюджет производства или производственной программы.* План выпуска продукции в бюджетном периоде в натуральных показателях. Он составляется исходя из бюджета продаж и учитывает производственные мощности, увеличение и уменьшение запасов, а также величину внешних закупок. Производственный бюджет составляется по видам продукции.

3. *Бюджет переходящих запасов.* Переходящие запасы включают в себя запасы готовой и незавершенной продукции. Необходимые переходящие запасы можно определить на основе бюджета реализации и имеющейся на предприятии информации о скорости оборачиваемости каждого из этих видов оборотных активов предприятия. Необходимый объем выпуска продукции определяется как предполагаемый запас готовой продукции на конец периода плюс объем продаж за данный период и минус

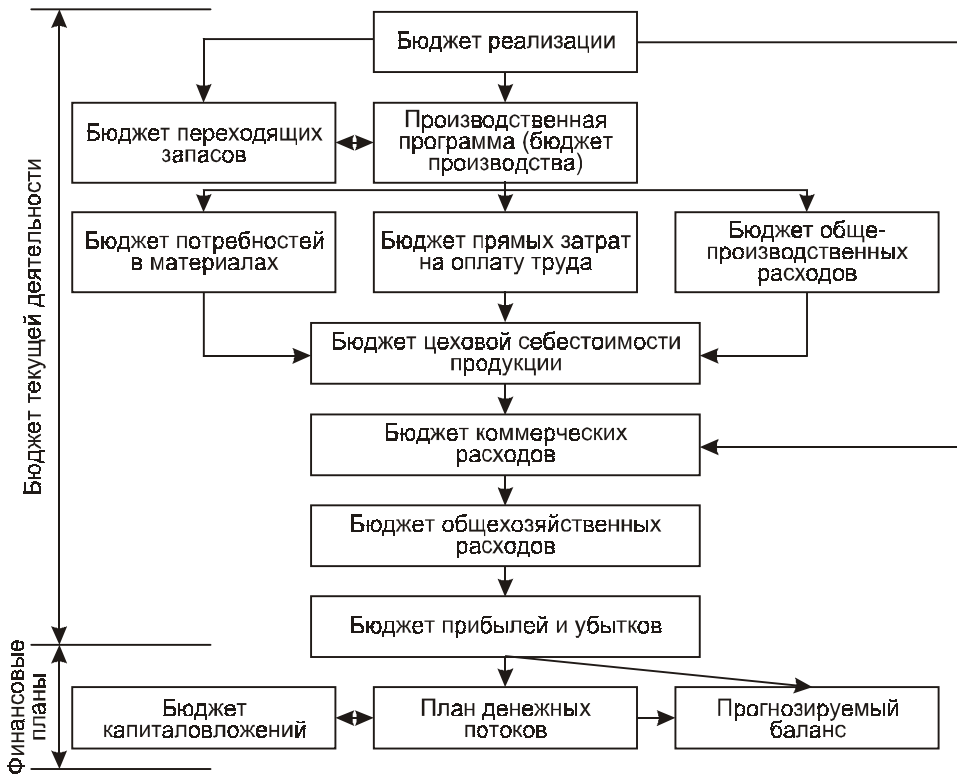


Рис. 9.4. Структура системы бюджетов на предприятии

запас готовой продукции на начало периода. Бюджет составляется в стоимостном выражении и призван количественно представить опасения отдела сбыта относительно перебоев в поставках сырья, неточности прогноза продаж и т.д.

4. *Бюджет потребностей в материалах.* Составляется в натуральном и стоимостном выражении. Его цель – определение количества материалов, необходимых для производства запланированного объема продукции, и количества материалов, которые необходимо закупить в течение планируемого периода. Исходя из стандартного размера партии, периодичности закупок и среднего срока оплаты составляется график оплаты кредиторской задолженности перед поставщиками материалов. Составляется бюджет с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы. В дополнение к этому бюджету, как правило, составляют график оплаты за приобретенные материалы.

5. *Бюджет прямых затрат на оплату труда.* Представляет собой количественное выражение планов относительно затрат предприятия на оплату труда основного производственного персонала. Бюджет составляется на базе производственной программы, бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала. Для определения плановых затрат на оплату труда ожидаемый объем производства каждого вида продукции умножают на трудоемкость единицы продукции, а затем полученную трудоемкость выпуска умножают на среднюю часовую тарифную ставку. Затраты на оплату труда также рассчитывают по центрам затрат (видам работ, участкам), а затем сводят в единую форму. Важно, чтобы при этом сохранилось разделение на постоянные и переменные затраты.

6. *Бюджет общепроизводственных расходов.* Включает в себя цеховые затраты и расходы на содержание и эксплуатацию оборудования: затраты на покупку вспомогательных материалов, энергозатраты, фонд оплаты труда и отчисления от него, затраты на ремонт и техобслуживание, амортизацию.

7. *Бюджет цеховой себестоимости продукции.* Бюджет сводит воедино затраты на материалы, зарплату, организацию и подготовку участков и цехов с учетом изменения запасов незавершенного производства. Структура бюджета зависит от метода управленческого учета себестоимости, применяемого на предприятии, т.е. от того, включаются ли постоянные затраты в себестоимость продукции. В любом случае необходимо сохранить разделение на постоянные и переменные затраты, причем переменные затраты необходимо указать отдельно для каждого вида продукции. Затраты на материалы есть произведение норм расхода материалов на цену этих материалов (исходные данные берут из бюджета потребности в материалах). Издержки на оплату труда определяют из бюджета прямых затрат на оплату труда. Общепроизводственные затраты переносят из соответствующего бюджета, причем если на предприятии применяется директ-костинг, то на виды продукции эти затраты не распределяют, а включают общей суммой в себестоимость продукции, реализованной за данный период.

8. *Бюджет коммерческих расходов.* В бюджет включают издержки текущего характера, связанные с реализацией продукции и маркетинговой деятельностью: исследование рынка, мероприятия по стимулированию сбыта, реклама, заключение договоров с потребителями, комиссионные торговым агентам, транспортные услуги, затраты на упаковку, страхование, складирование и хранение товаров и т.п. Эти затраты необходимо подразделять на постоянные и переменные.

9. *Бюджет общехозяйственных расходов.* Составляют по тому же принципу, что и бюджет общепроизводственных расходов.

10. *Бюджет прибылей и убытков.* Бюджет показывает, какой доход получила компания за отчетный период и какие затраты были понесены.

Он аккумулирует в себе информацию из всех других бюджетов: выручка, переменные и постоянные затраты. Позволяет проанализировать, какую прибыль предприятие получит в планируемом периоде. На основании бюджета проводят анализ и делают выводы об оптимальности представленной системы бюджетов и необходимости корректировок.

**Финансовый план включает:**

1) *план денежных потоков*. Отражает будущие платежи и поступления денег. Приток классифицируется по источникам поступления денег, а отток – по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться на предприятии. Бюджет составляют отдельно по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой;

2) *прогнозный баланс*. Форма финансовой отчетности, содержащая информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода. Он позволяет вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы и выполнить расчеты различных финансовых показателей. Он служит также для контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период;

3) *план капиталовложений*. Документ, отражающий предстоящие инвестиционные расходы предприятия, осуществляемые не в форме текущих затрат, а в форме единоразовых капитальных инвестиций. Анализуются расходы на строительные и монтажные работы, покупку основных фондов и оборудования, крупные вложения в аренду или покупку земельных участков, вложения в НИОКР и т.д.

#### **4. Подходы к разработке бюджетов. Бюджетирование**

Можно выделить два основных подхода к составлению бюджетов:

- составление гибких бюджетов;
- составление фиксированных бюджетов.

**Гибкий бюджет** показывает размеры затрат и результаты при различных масштабах деятельности соответствующего центра ответственности. В зависимости от масштаба деятельности переменные и смешанные затраты изменяются, а постоянные остаются неизменными. Поэтому в гибком бюджете указываются ставка переменных затрат на единицу продукции и прирост смешанных затрат на единицу прироста объема продукции. Эта ставка рассчитывается как норма, умноженная на цену. Постоянные затраты выделяются отдельно. С помощью формулы, связывающей затраты и объем производства, можно разрабатывать сметы и планы для различных уровней деловой активности. Гибкий бюджет наилучшим

образом подходит для центров полностью регулируемых затрат, а также для центров выручки, так как он показывает, каким образом руководитель, меняя объем выпуска или реализации, может воздействовать на затраты или выручку. По принципу гибкого бюджета планируют выручку, затраты на основные материалы, сдельную зарплату и др.

**Фиксированный бюджет** не меняется в зависимости от изменений уровня деловой активности, поэтому его используют для планирования частично регулируемых затрат, которые не зависят непосредственно от объема выпуска и для которых взаимосвязь «вход – выход» носит не столь явный характер. Фиксированные бюджеты используют прежде всего для центров частично регулируемых затрат, а также для других видов центров ответственности. Примером фиксированных бюджетов может служить план затрат на НИОКР, на рекламу и др.

**Выделяют несколько разновидностей фиксированных бюджетов.**

**Бюджеты «от достигнутого»** составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия (иногда их называют приростными).

**Бюджеты «с нуля»** разрабатывают, исходя из предположения о том, что для данного центра ответственности бюджет составляется впервые. Это избавляет от прошлых ошибок. Бюджетирование «с нуля» целесообразно проводить для частично регулируемых затрат. В частности, его можно использовать при разработке бюджетов на маркетинг, НИОКР, ремонтные работы и др.

**Бюджеты с проработкой дополнительных вариантов** отличаются от обычных приростных бюджетов выполняемым анализом различных вариантов. Этот подход является промежуточным между бюджетом «от достигнутого» и бюджетом «с нуля».

**Достоинства бюджетирования:**

- оказывает положительное воздействие на мотивацию коллектива;
- позволяет координировать работу предприятия в целом;
- позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- способствует процессам коммуникаций;
- помогает менеджерам низового звена понять и оценить свою важную роль в организации;
- позволяет сотрудникам-новичкам понять направление движения предприятия, таким образом помогая им адаптироваться в новом коллективе;
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

**Недостатки бюджетирования:**

- различное восприятие бюджетов у разных людей (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем,

не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий);

- сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а воспринимаются как средство для оценки деятельности работников и отслеживания их ошибок;
- бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда, а сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а следовательно, снижает эффективность работы;
- противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом (если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если слишком тяжело – стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей).



Отклонения и их причины. Подходы к проведению анализа отклонений. Классификатор причин и виновников отклонений.

## 1. Отклонения и их причины

Для оценки эффективности работы подразделений и правильности составления бюджетов проводят анализ отклонений фактических результатов от плановых, являющийся логичным завершением процесса бюджетирования на предприятии.

Важнейшими аспектами учета затрат по центрам ответственности являются установление нормативных затрат и оценка результатов путем сравнения фактических расходов с нормативными. Разность между фактическими и нормативными затратами называется *отклонением*. Отклонения рассчитывают отдельно по каждому центру затрат и по каждой группе затрат. Анализ отклонений – основной инструмент оценки деятельности центра затрат. Текущий контроль и анализ отклонений позволяют своевременно перенастроить систему управления производством: менеджер имеет возможность в любой момент воздействовать на протекающие процессы, не дожидаясь окончания периода, на который были разработаны цели и критерии, отражающие их.

**Как правило, отклонения возникают вследствие изменения трех основных факторов:** объема производства, цен на ресурсы, норм расхода на единицу выпуска. Обычно все факторы воздействуют одновременно. Изменение факторов можно объяснить следующим:

- не выдержаны запланированные объемы производства (вследствие изменения спроса на различные виды продукции или из-за различных трудностей, связанных с ее производством, например, недостатка мощностей, нехватки оборотного капитала и пр.);
- изменились цены на ресурсы (в условиях нестабильности рынка чем глубже общеэкономический кризис, тем сложнее прогнозировать цены);
- произошли изменения норм расхода.

Для эффективного оперативного управления необходимо выявить причины отклонений, определить, какие отклонения какими факторами вызваны, установить, кто ответственен за произошедшее, принять решения, позволяющие избежать нежелательных отклонений в будущем.

## 2. Подходы к проведению анализа отклонений

Различают четыре подхода к проведению анализа отклонений.

1. *Простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов.* Суть подхода состоит в том, что контролируется выполнение бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то в бюджет последующего периода вносятся соответствующие корректировки. В качестве критерия для определения существенности тех видов издержек, по которым выявлены отклонения, используют конечные итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока.

2. *Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения.* Предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на денежный поток. Выводы, сделанные в отношении приоритетов влияния факторов, определяют управленческие решения соответствующих функциональных подразделений предприятия. В отличие от первого подхода корректировка и пересмотр бюджетов производится на фоне новых управленческих решений.

3. *Анализ отклонений в условиях неопределенности.* Все параметры деятельности предприятия изначально считаются неопределенными и задаются не в виде конкретных числовых значений, а в виде интервалов неопределенности. Оценка неопределенности итогового денежного потока осуществляется путем имитационного моделирования. Если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, полученный в результате имитационного моделирования, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае возникает необходимость в дополнительном анализе, направленном на поиск путей снижения неопределенности параметров бизнеса.

4. *Стратегический подход к анализу отклонений.* Основывается на предположении, что оценка выполнения бюджета должна осуществляться с учетом стратегии, которую выбрало для себя предприятие. Данный подход не предполагает каких-либо формальных процедур проведения.

## 3. Классификатор причин и виновников отклонений

Для контроля и анализа отклонений разработан классификатор возможных причин и возможных виновников отклонений. Каждому отклонению присваивается пятизначный код. Первые три цифры –

код ответственного за проставление шифра причины, последние две цифры – код виновника отклонений. Коды отклонений проставляются в дополнительных лимитно-заборных картах. Таким образом, появляется возможность контроля причин отклонений в момент их возникновения. Материалы, полученные со склада по лимитно-заборным картам, но оставшиеся неиспользованными к концу отчетного периода, возвращают на склад (это фиксируется в накладной на внутреннее перемещение материалов). Готовую продукцию после приемки отделом технического контроля сдают на склад. При этом должен оформляться первичный документ (сдаточный ордер), который удостоверяет выпуск продукции. Требования, накладные на внутреннее перемещение товарно-материальных ценностей и сдаточные ордера ежедневно передают в планово-экономический отдел и бухгалтерию. На основании этих документов составляют ежедневную оперативную сводку. Контроллер при анализе отклонений решает специфическую задачу – не только определяет значение и причину отклонения, но и вырабатывает рекомендации по его устранению, если оно нежелательно, или усилению, если оно благоприятно.

Расчет отклонений используется для оценки текущей деятельности предприятия и для анализа долгосрочных стратегических программ развития предприятия, связанных с инвестированием.

# Планирование производственной программы на основе анализа узких мест

Суть, назначение и особенности планирования производственной программы. Подходы к планированию производственной программы.

## 1. Суть, назначение и особенности планирования производственной программы

Критерием планирования оптимальной производственной программы является достижение наибольшей рентабельности. Планирование производственной программы должно четко корреспондироваться с планированием программы сбыта.

*Задача оперативного планирования производственной программы* заключается в определении номенклатуры и объемов продукции. Для этого необходимо иметь следующую информацию:

- цена на продукцию;
- затраты на производство продукции;
- загрузка мощностей каждым видом продукции;
- располагаемые производственные мощности.

*Особенности планирования производственной программы* определяются видом и количеством узких мест в производстве (недостаток спроса на отдельные виды продукции; типы оборудования, имеющие пониженную мощность; дефицитные материалы и т.д.) и возможностью использования альтернативных технологических процессов.

## 2. Подходы к планированию производственной программы

Наличие узких мест на предприятии и их количество определяют выбор подходов к планированию производственной программы. Здесь возможно несколько вариантов.

**1. Отсутствие узких мест.** Если на производстве нет узких мест, то вся продукция, приносящая прибыль, может производиться в максимально возможном количестве. Если предположить, что альтернативных технологических процессов нет, то у предприятия нет возможности каким-либо образом изменить удельные переменные затраты. До тех пор, пока на производстве нет узких мест, критерием принятия решения о включе-

нии товара в оптимальную производственную программу должна служить положительная удельная маржинальная прибыль, т.е. разность между ценой единицы продукции и удельными переменными затратами на ее производство. Удельную прибыль в этом случае нельзя использовать в качестве критерия, поскольку исключение из производственной программы кажущихся убыточными продуктов только потому, что на них было отнесено больше постоянных затрат, чем на другие, может привести к потере дополнительной маржинальной прибыли.

**2. Наличие на предприятии одного узкого места.** Наличие одного узкого места может объясняться двумя причинами:

- если производственный процесс одноступенчатый, то существующих мощностей не хватает для производства максимально возможного количества видов продукции с положительной маржинальной прибылью;
- если производственный процесс многоступенчатый, то узкое место возникает только на одном участке, мощности которого не хватает для производства всех видов продукции.

В этом случае в качестве критерия включения продукции в оптимальную производственную программу выступает не абсолютное значение удельной маржинальной прибыли, а ее относительная величина.

Возможны два способа ее расчета:

- как частное от деления маржинальной прибыли каждого вида продукции на потребляемое количество того ресурса, который является узким местом и за который конкурируют выпускаемые товары;
- как частное от деления маржинальной прибыли каждого вида продукции на время изготовления единицы продукции (для того чтобы определить, сколько времени понадобится для обработки единицы продукции каждого вида на участке, являющемся узким местом)

Второй способ можно считать частным случаем первого, поскольку время в полной мере можно считать производственным ресурсом.

Включение продукции в производственную программу осуществляется в порядке убывания относительной маржинальной прибыли. Таким образом, продукция до тех пор включается в производственную программу в максимально возможном для продажи количестве, пока не будут полностью использованы имеющиеся мощности в узком месте.

**3. Наличие на предприятии нескольких узких мест.** В этом случае необходимо определить, от какой выгоды (т.е. маржинальной прибыли) отказывается предприятие, если вместо одних видов продукции производит и продает другие. Таким образом, критерием формирования оптимальной производственной программы становится упущенная выгода.

Поскольку этот случай является самым сложным из перечисленных выше, для формирования плана производства используют аппарат линейного программирования. Целевой функцией в данном случае является максимизация валовой маржи, полученной в случае реализации запланированного объема продукции. Ограничениями выступают:

- потребности в дефицитных ресурсах (узкое место) для всех производимых и реализуемых единиц продукции не должны превышать имеющегося в наличии объема этого ресурса;
- запланированный объем реализации продукции каждого вида не должен превышать сформированный на рынке спрос на нее.

В некоторых случаях для предприятия бывает важно знать, как неожиданные появления и изменения узких мест (например, поломка оборудования, срыв поставок материальных ресурсов и т.д.) отразятся на прибыли предприятия. В этом случае решают задачу линейного программирования, целевой функцией в которой является минимизация стоимости всего объема узких мест с учетом упущенной выгоды. В результате решения этой задачи рассчитывают реальную стоимость единицы дефицитного ресурса с учетом упущенной выгоды, которая показывает, насколько изменится прибыль предприятия, если количество этого ресурса увеличится или уменьшится на единицу. Если этот показатель равен нулю, то данный ресурс не ограничивает объем выпуска или реализации, а значит, никак не отразится на прибыли предприятия. Если этот показатель принимает положительное значение, то ровно на такую величину вырастет прибыль предприятия при увеличении дефицитного ресурса на единицу. Чем большее значение имеет этот показатель, тем более пристального внимания заслуживает данное узкое место.

# ABC-анализ и XYZ-анализ как инструменты оперативного контроллинга

Суть и назначение ABC-анализа. Порядок проведения ABC-анализа и его графическое отображение. Сферы применения ABC-анализа. Особенности XYZ-анализа. Комбинированное использование ABC-анализа и XYZ-анализа.

## 1. Суть и назначение ABC-анализа

Одним из наиболее распространенных методов, применяемых в контроллинге материальных потоков, является ABC-анализ. В основе этого метода лежит принцип, сформулированный итальянским экономистом В. Паретто. Применительно к затратам этот закон формулируется следующим образом: 80% всех затрат приходится на 20% используемых видов материалов; 80% выручки предприятия приходится на 20% видов выпускаемой продукции; 80% суммы дебиторской задолженности числится за 20% дебиторов; 80% кредиторской задолженности выпадает на долю 20% поставщиков. Поэтому именно этим 20% в каждом случае следует уделять приоритетное внимание.

*Суть ABC-анализа* состоит в выявлении на предприятии тех небольших величин (в стоимостном выражении), которым соответствуют большие стоимостные значения, что позволяет быстро и эффективно воздействовать на всю совокупность факторов в соответствии с поставленными целями и выбранной стратегией.

*ABC-анализ предназначен* для определения приоритетов в деятельности и концентрации усилий только на тех ее элементах, которые наиболее значимы и релевантны. Он позволяет более экономично и целенаправленно расходовать финансовые ресурсы фирмы, не распыляя их, а сосредоточивая только на приоритетных направлениях. ABC-анализ позволяет концентрировать внимание и усилия на тех направлениях, где ожидается максимальная отдача.

Наибольшее применение ABC-анализ нашел в управлении материальными потоками, в материально-техническом снабжении, при управлении постоянными затратами в производстве, в регулировании поступающих заказов и объемов продаж готовой продукции, в контроле дебиторской задолженности, выработке товарной стратегии, при изучении групп товаров, клиентов и областей продаж, а также при анализе информационных потоков.

## 2. Порядок проведения ABC-анализа и его графическое отображение

Применительно к анализу материальных потоков суть ABC-анализа состоит в распределении всех видов материалов на три группы:

- группа А – наиболее дорогостоящие виды материалов (те самые 20% , на которые приходится 80% затрат);
- группа В – материалы средней важности (те, на которые в сумме приходится 15% затрат);
- группа С – маловажные материалы (те, суммарная стоимость которых составляет всего 5% всех затрат предприятия на создание материальных запасов).

Материалы группы А заслуживают повышенного контроля, материалы группы В требуют внимания лишь изредка, а управлению запасами материалов группы С не стоит уделять слишком много сил и времени. Именно такая политика поможет предприятию оптимизировать свои затраты на создание материальных запасов, а также наиболее эффективным образом использовать время и усилия своих сотрудников, занимающихся управлением материальными потоками.

Распределение материалов на три группы происходит в несколько этапов. Сначала необходимо составить перечень материалов с указанием их цены, количества и стоимости. Затем необходимо расположить все записи перечня материалов в порядке возрастания стоимости и подсчитать стоимость материалов нарастающим итогом в денежном выражении и в процентах к общей сумме затрат. После этого станет видно, какое количество затрат приходится на какие виды материалов. Исходя из этого, все виды затрат делят на три группы (А, В, С) и принимают решение по изложенным выше правилам.

Графически суть ABC-анализа представлена на рисунке 9.5.

Проанализировав график, можно заметить, что нарастание суммарной стоимости запасов происходит неравномерно: сначала темпы возрастания высоки, а затем они снижаются.

## 3. Сферы применения ABC-анализа

### *Применение ABC-анализа для классификации поставщиков*

При осуществлении классификации поставщиков в начале контроллеру необходимо запросить в бухгалтерии годовые данные по оборотам с отдельными поставщиками и составить список поставщиков в порядке убывания их оборотов. После этого рассчитать долю оборота



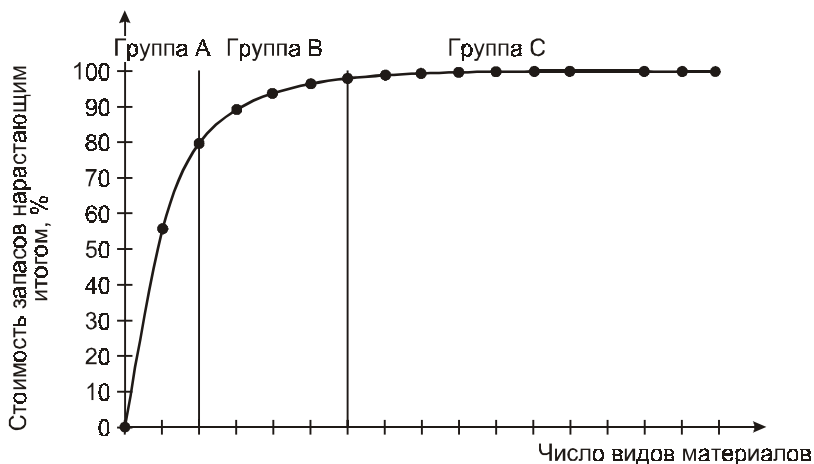


Рис. 9.5. Графическое изображение ABC-анализа

каждого поставщика в процентах от общего оборота и эти же значения нарастающим итогом.

Таким образом, группа А – это те 5% поставщиков, доля которых в обороте предприятия составляет около 80%. Именно на них необходимо концентрировать свои усилия, и именно их потеря будет для предприятия наиболее ощутимой.

### ***Применение ABC-анализа для классификации закупаемых деталей***

Порядок распределения видов деталей на три группы аналогичен описанному выше. В этом случае ABC-анализ может оказаться полезным для концентрации усилий на конкретных мероприятиях по закупке, для оптимизации функционирования системы складирования, для установления приоритетов в закупочной деятельности.

*Детали группы А* представляют собой дорогостоящие материалы, подлежащие особо интенсивной и тщательной обработке. Для них могут быть рекомендованы следующие мероприятия:

- более точный анализ закупочных цен;
- детальный анализ структуры затрат;
- глубокий анализ рынка;
- обеспечение наличия в каждый момент времени предложений по поставке этих деталей сразу от нескольких поставщиков;
- более жесткие переговоры по величинам закупочных цен;
- самая тщательная подготовка заказов на поставки;
- более точное управление закупками;
- регулярный контроль запасов;

- более точное определение страховых запасов;
- формирование более мелких партий;
- предпочтительное применение функционально-стоимостного анализа.

*Детали группы В* представляют собой материалы, которые характеризуются средними стоимостными величинами и требуют менее тщательного контроля.

*Детали группы С* характеризуются большим количеством и низкой стоимостью. Поэтому при закупках этих деталей можно порекомендовать следующие мероприятия:

- упрощенное оформление заказов;
- сводные заказы;
- заказы по телефону;
- упрощенный складской учет;
- большие партии заказов;
- упрощенный контроль запасов.

### ***Применение ABC-анализа при управлении складскими запасами***

*При решении задачи о масштабах складирования деталей группы А* следует соблюдать правило «регулирования по потребности», т.е. заранее составлять четкий и оптимальный план закупок, предусматривающий пополнение складских запасов именно в тот момент времени, когда возникнет потребность в этих деталях. В этом случае нецелесообразно делать большие запасы на складе, поскольку эти детали очень дорогостоящие и создание больших запасов приведет к замораживанию во времени довольно существенных денежных сумм. Можно порекомендовать использовать систему закупок «Точно в срок».

*При решении проблемы складирования деталей группы С* следует соблюдать правило «регулирования по расходованию», т.е. постоянно следить за наличием запаса на складе и подавать новую заявку только тогда, когда он достигает определенного критического уровня. Объем заказа определяется с учетом темпов расходования материалов и сроков доставки. В этом случае, в отличие от предыдущего, следует поддерживать постоянный уровень страхового запаса на складе, поскольку речь идет о малоценных деталях и их резервирование не отвлечет больших сумм из оборота предприятия. Этот страховой запас должен покрывать снабженческий риск.

*При рассмотрении проблемы складирования деталей группы В* готовых рекомендаций быть не может, поэтому предприятие самостоятельно выбирает систему управления запасами, принимая во внимание сложившиеся снабженческие и производственные условия, а также мощность отдела материально-технического обеспечения.

### ***Применение ABC-анализа в менеджменте***

Применение ABC-анализа в менеджменте можно сформулировать одной фразой: «в первую очередь должны выполняться не самые простые и

не самые сложные виды работ, а самые важные». Исходя из этого, все задачи, решаемые менеджером, можно разделить на три группы:

- *задачи группы А* – самые важные, на выполнение которых требуется около 5% времени, а их значимость для успеха бизнеса составляет 80%. Их выполнение должно осуществляться либо руководителем лично, либо менеджерами высшего звена. Как правило, эти задачи носят комплексный характер и тесно переплетаются с другими. Примером могут служить переговоры с оптовыми покупателями и особо значимыми клиентами;

- *задачи группы В* – задачи средней важности, затраты времени на которые составляют около 15%, значимость равна 15%. Как правило, выполнение этих задач можно делегировать, но только компетентным сотрудникам или менеджерам среднего звена. Руководителю нет необходимости постоянно контролировать процесс их выполнения лично, достаточно только периодического выборочного вмешательства;

- *задачи группы С* занимают у менеджера примерно 80% времени, а вносят вклад в получение доходов предприятия только в размере 5%. Как правило, эти задачи представляют собой ежедневные рутинные работы, которые дают незначительный вклад в достижение целей. Выполнение этих задач по возможности следует делегировать подчиненным. Примером могут быть административно-управленческие работы или работа с корреспонденцией.

#### 4. Особенности XYZ-анализа

Наряду с соотношением количества и стоимости, исследуемым при ABC-анализе, для оценки показателей объемов могут применяться другие критерии. При XYZ-анализе материалы распределяются в соответствии со структурой потребления:

- материалы группы X – потребление носит постоянный характер;
- материалы группы Y – потребление имеет тенденцию к повышению (понижению) либо подвержено сезонным колебаниям;
- материалы группы Z – потребление носит регулярный характер.

Исходя из приведенной выше классификации материалов, предлагаются следующие рекомендации по управлению материалами каждой группы:

- материалы группы X следует закупать синхронно процессу изготовления, точность их потребления высока, поэтому можно не делать складских запасов;
- материалы группы Y следует закупать с запасом, прогнозируемая точность потребления средняя;
- материалы группы Z следует закупать разово, оформляя при этом индивидуальные заказы по закупке, прогнозируемая точность потребления низкая.

## 5. Комбинированное использование ABC-анализа и XYZ-анализа

Объединив данные о соотношении количества и стоимости ABC-анализа с данными о соотношении количества и структуры потребления XYZ-анализа, можно получить ценные инструменты планирования, контроля и управления для системы обеспечения материальными ресурсами. Это позволит снизить затраты прежде всего в системе материального обеспечения путем сокращения складских запасов сырья, основных и вспомогательных материалов.

*Таблица 9.5. Комбинация ABC-анализа и XYZ-анализа*

	А	В	С
Х	Высокая потребительная стоимость, высокая степень надежности прогноза потребления	Средняя потребительная стоимость, высокая степень надежности прогноза потребления	Низкая потребительная стоимость, высокая степень надежности прогноза потребления
У	Высокая потребительная стоимость, средняя степень надежности прогноза потребления	Средняя потребительная стоимость, средняя степень надежности прогноза потребления	Низкая потребительная стоимость, средняя степень надежности прогноза потребления
Z	Высокая потребительная стоимость, низкая степень надежности прогноза потребления	Средняя потребительная стоимость, низкая степень надежности прогноза потребления	Низкая потребительная стоимость, низкая степень надежности прогноза потребления

### Список использованных источников

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
2. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
3. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
4. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
5. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
6. Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. – М.: Об-во «Знание» России, 1995. – 80 с.

7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
8. Методы принятия управленческих решений в контроллинге: Сб. науч. тр. – М.: Ин-т техн.-экон. проблем МОП, 1997.
9. Минаев Э.С., Данилочкина Н.Г., Ионов В.И., Базадзе Н.Г. Основы контроллинговых исследований. – М.: Изд-во Моск. авиац. ин-та, 1994.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Факторы, которые вызывают необходимость создания системы контроллинга на предприятиях Украины.
2. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием.
3. Нелинейность основных видов затрат.
4. Факторы, которые влияют на силу воздействия операционного леввериджа.
5. Объединение территориального и функционального принципов в определении центров ответственности. Распределение функциональных центров по принципу сходства структуры затрат.
6. Решение задач оперативного контроллинга при использовании разных методов управленческого учета. Оценка методов управленческого учета затрат для решения задач контроллинга.
7. Факторный анализ отклонений как инструмент контроллинга. Распределение отклонений между факторами.
8. Сущность метода цепных подстановок.
9. Классификация отклонений.
10. Расчет отклонений: по совокупным производственным затратам (по материалам, по объему выпуска, по нормам затрат, по цене на материалы, по фонду оплаты труда, по ставке зарплаты, по продуктивности труда, по переменным общепроизводственным затратам), по выручке от реализации, по затратам реализации и оборота. Схема расчета отклонений по прибыли.
11. Анализ чувствительности и его использование в контроллинге.
12. Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге (классический подход, принцип ограниченной рациональности по Саймону, принцип эффективного управления по Питерсу, социологический и психологический подходы, теория конфигурации и «инкременталистический» подход к принятию решений).
13. Критерии принятия решений о самостоятельном производстве или покупке.
14. Критерии принятия решений при ценообразовании. Схема процесса определения окончательных цен и скидок на продукцию предприятия.
15. Критерии принятия решения об оптимальном размере заказа, управления запасами при допустимом дефиците.
16. Предотвращение возможного банкротства предприятия как функция контроллинга.
17. Оптимизация бюджета капиталовложений как функция контроллинга.
18. Суть, достоинства и недостатки подхода к формированию бюджета капиталовложений, основанного на показателе «внутренняя норма прибыли».

19. Особенности контроллинга инвестиционных проектов в условиях рационализации капитала. Принятие решений в условиях краткосрочного и долгосрочного дефицита ресурсов.
20. Оптимизация дивидендной политики как функция контроллинга.
21. Факторы, влияющие на дивидендную политику.
22. Особенности контроллинга в условиях инфляции.
23. Методы учета материальных ресурсов на предприятии в условиях инфляции (метод LIFO и FIFO), их достоинства и недостатки.
24. Особенности управления дебиторской задолженностью в условиях инфляции.
25. Основные методики по оценке инфляции, разработанные в рамках международных стандартов бухгалтерского учета.

#### **Список рекомендуемых источников**

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 783 с.
2. Мюллендорф Р., Карренбауэр М. Производственный учет. – М.: ЗАО «ФБК-Пресс», 1996. – 160 с.
3. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка. Система «директ-костинг». – М.: Финансы и статистика, 1993. – 128 с.
4. Скоун Т. Управленческий учет – как его использовать для бизнеса: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 179 с.
5. Шим Дж., Сигел Дж. Методы управления стоимостью и анализ затрат. – М.: Финансы, 1996. – 344 с.
6. Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и примеры. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
7. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 392 с.
8. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
9. Баканов М., Шеремет А. Теория экономического анализа: Учебник. – 3-е изд., перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 416 с.
10. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2001. – 800 с.
12. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. Градова, Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
13. Фридман П. Аудит: контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции. – М.: Аудит, 1997. – 285 с.
14. Хелферт Э. Техника финансового анализа. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 596 с.
15. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решения. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 590 с.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

Тема 1. Сущность и основные понятия управления проектами

Тема 2. Этапы управления проектами

Тема 3. Многоуровневая оценка проекта

Тема 4. Учет фактора времени при оценке проектов

Тема 5. Критерии оценки инвестиционных проектов

Сущность управления проектами. Основные понятия, используемые при управлении проектами.

## 1. Сущность управления проектами

Под *проектом* понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение определенных целей (экономического и внеэкономического характера) в течение заданного периода времени и требующих для своей реализации использования капитальных ресурсов.

*Управление проектом* – это координация использования человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта с использованием современных методов и техники управления для достижения определенных результатов, связанных с составом и объемом работ, стоимостью ресурсов, временем, качеством производимой продукции и достижением требуемого уровня прибыли для участников проекта.

Проекты считаются успешными, когда удается достигнуть поставленных целей при соблюдении установленных сроков и бюджета.

Необходимость в профессиональном управлении проектами вызвана массовым ростом масштабов и сложности проектов, возрастанием требований к срокам их осуществления, к использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов, к качеству выполняемых работ и достигаемых результатов.

Фундаментом аппарата управления проектами стали разработанные в конце 1930-х годов советскими учеными методы календарного планирования и поточного строительства с использованием циклограмм.

На Западе необходимость в самостоятельной дисциплине «Управление проектами» (Project Management) была осознана в 1950-х годах. В числе первых методов управления проектами были разработаны методы сетевого планирования, а в середине 1960-х они уже стали активно изучаться в СССР.

В 1980-х годах при управлении проектами начала использоваться логистика и появились первые компьютерные программы, позволяющие оптимизировать процесс управления.

В 1990-х годах стало применяться имитационное моделирование на ЭВМ, изучались проблемы управления особо сложными многоресурсными



проектами, был внедрен в практику метод пофазной организации работы над проектом.

Современное управление проектами стало признанной во всех развитых странах методологией и подразумевает уже не только решение технических или организационных проблем, связанных с проектом, но и создание целой философии руководства проектом.

## **2. Основные понятия, используемые при управлении проектами**

**Инвестиции** – денежные средства, ценные бумаги, имущество, имущественные права и прочие средства, вкладываемые в объект предпринимательской деятельности с целью получения прибыли или получения другого эффекта.

**Инвестиции в основные средства** – вложения в основной капитал предприятия (в новое строительство; расширение, реконструкцию и перевооружение предприятия; в покупку оборудования, инструментов, инвентаря; затраты на проведение НИОКР и т.д.). Они отражаются в балансе как увеличение имущества предприятия (его активов).

**Инвестиции в прирост оборотного капитала** – вложения, обусловленные разрывами во времени (лагами) между материальными и финансовыми потоками, т.е. особенностями оборота денежных средств в процессе производства. К ним относят инвестиции в прирост запасов сырья, материалов, запасных частей, без которых невозможно начать производственную деятельность (в балансе они отразятся как увеличение текущих активов), и инвестиции в снижение задолженности перед поставщиками (в балансе они отразятся снижением пассивов).

**Участники проекта** – юридические или физические лица, которые обязаны выполнить некоторые действия, предусмотренные проектом, и интересы которых будут учтены при реализации проекта. В число участников могут входить инвесторы, банки, подрядчики, поставщики оборудования, оптовые покупатели продукции, лизингодатель и другие физические или юридические лица. Участником проекта может быть государство.

Если, например, строительство объекта или перевозка грузов являются обычными операциями и на их выполнение сложились определенные цены и условия, то ни строительную, ни транспортную организацию включать в число участников не следует.

**Организационно-экономический механизм реализации проекта** – форма взаимодействия участников проекта, фиксируемая в проектных материалах.

**Проектные материалы** – это совокупность документов, содержащих описание и обоснование проекта.

Сведения, которые должны содержаться в проектных материалах:

- описание состава участников проекта;
- описание действий, подлежащих выполнению, с указанием соответствующих объемов, сроков, исполнителей (участников проекта) и требований по синхронизации различных действий;
  - информация о предприятиях-участниках (организационная форма, опыт выполнения аналогичных действий, кредитная история, платежеспособность);
  - информация о производимой продукции, в том числе отличия от существующей на рынке аналогичной продукции;
  - информация о конъюнктуре рынков производимой продукции и потребляемых ресурсов (характеристика спроса и предложения, степень монополизации, наличие государственного регулирования);
  - обоснование соответствия установленным нормам и правилам в проекте градостроительных, архитектурно-строительных, инженерных, технологических решений;
  - сведения о наличии исходной разрешительной документации;
  - обоснование возможности укомплектования предприятия специалистами необходимой профессии и квалификации в период реализации проекта;
  - информация об экологических и социальных последствиях реализации проекта;
  - обоснование правовой допустимости проекта;
  - обоснование коммерческой реализуемости проекта;
  - сведения об отношении местных органов власти к реализации проекта;
  - обоснование принятых в проекте цен на производимую продукцию (работы, услуги) и потребляемые ресурсы;
  - описание предлагаемого организационно-экономического механизма реализации проекта, включая перечень необходимых мер государственной поддержки проекта;
  - расчеты и обоснования результатов и затрат (потерь, убытков) для каждого участника проекта, а также для сторонних экономических субъектов, интересы которых затрагиваются в процессе реализации проекта;
  - обоснование экономической целесообразности реализации проекта для его участников, народного хозяйства в целом и отдельных регионов;
  - условия прекращения реализации проекта.

**Взаимоисключающими (альтернативными)** проекты считаются в том случае, если осуществление одного из них делает невозможным или нецелесообразным осуществление остальных по той причине, что все они служат достижению одной и той же цели. Например, альтернативными обычно являются проекты строительства железной дороги между некоторыми пунктами, предусматривающие технологически разные ее варианты.

**Альтернативными по капиталу** называются проекты в том случае, если каждый из них не может быть осуществлен без использования финансовых средств, необходимых для осуществления других проектов.

**Независимыми** проекты называются в том случае, если результаты реализации одного не влияют на результаты реализации других и любая информация о параметрах одного не изменяет имеющуюся информацию о результатах других. Обычно независимыми бывают проекты, реализуемые разными участниками и предусматривающие производство разной продукции.

**Взаимовлияющими** называются проекты в том случае, если при их совместной реализации возникают дополнительные (системные, синергетические, эмерджентные) позитивные или негативные эффекты, не проявляющиеся при реализации каждого из проектов в отдельности. Например, взаимовлияющими проектами будут проекты строительства в одном регионе нескольких предприятий, выбрасывающих в атмосферу небольшие объемы различных загрязняющих веществ.

**Взаимодополняющими** называются проекты в том случае, если по каким-либо причинам они могут быть приняты или отвергнуты только одновременно. Например, проекты обустройства газовых промыслов, прокладки газопроводов, сооружения подземных хранилищ газа и конденсата и создания газораспределительной сети.

**Жизненный цикл проекта** – это отрезок времени от начала реализации проекта до его завершения.

В качестве **начала реализации** выбирают один из трех моментов времени:

- момент завершения расчетов эффективности;
- момент начала инвестиций;
- момент начала операционной деятельности (ввода в эксплуатацию производственных мощностей или сооруженных объектов).

**Первый способ** удобен для проектировщиков, т.к. они полностью учитывают самую последнюю доступную им информацию, что важно в условиях изменяющихся цен, налогов, технических норм и т.п. Этот способ рекомендуется применять в ситуации, когда разные варианты проекта характеризуются разным риском.

**Второй способ** сложен в связи с необходимостью учета прошлых затрат. Поэтому, исходя из принципа учета только предстоящих затрат и результатов, надо говорить лишь об инвестициях, осуществляемых после завершения расчетов эффективности. Кроме того, началу инвестиций обычно предшествует управленческое решение, а когда оно будет принято – неизвестно. Этот способ рекомендуется применять в условиях определенности.

**Третий способ** удобен в случае, если различные варианты проекта (особенно отличающиеся организацией и технологией строительства) различаются по срокам ввода объектов в эксплуатацию.

*Момент завершения проекта* определяется условиями прекращения проекта, которые принято разделять на нормальные и катастрофические.

*Нормальными условиями прекращения проекта* могут быть, например:

- прекращение спроса на производимую продукцию или появление (ввод) запрета на производство подобной продукции;
- износ основных зданий, сооружений и технологического оборудования, делающий невыгодным их ремонт, модернизацию или реконструкцию;
- исчерпание месторождения сырья, разработка которого являлась целью проекта;
- предусмотренная проектом реализация имущества, созданного в ходе проекта (например, продажа жилого дома после завершения его строительства).

*Катастрофическими условиями прекращения проекта* могут быть следующие:

- стихийные бедствия, аварии и отказы оборудования;
- разрушения, вызванные нарушениями технологической дисциплины;
- существенные изменения экономической политики или законодательства;
- негативные изменения рыночной конъюнктуры (например, резкое снижение цен на продукцию, связанное с появлением более эффективных способов ее производства);
- выход финансовых показателей за допустимые пределы (финансовая несостоятельность предприятия);
- возникновение недопустимых социальных последствий проекта.

Как правило, точные сроки прекращения проекта указать нельзя. Они задаются ориентировочно и во многом экспертно, однако с учетом всех указанных факторов.

Предынвестиционный этап управления проектом. Инвестиционный этап управления проектом. Этап эксплуатации проекта. Этап ликвидации проекта.

### 1. Предынвестиционный этап

Начинается с идеи о проекте, разработки концепции проекта, определения его целей и задач. На этом этапе организатор проекта должен решить для себя следующие вопросы:

- на что должен быть направлен данный проект (удовлетворение спроса на какой-либо вид товара, освоение избыточных ресурсов и пр.);
- какой объем финансовых ресурсов необходим для реализации проекта;
- кто может стать потенциальным инвестором;
- какова ориентировочная длительность основных этапов реализации проекта;
- нет ли непреодолимых законодательных или административно-правовых препятствий для реализации проекта;
- каковы альтернативные варианты вложения намеченной суммы денег;
- насколько социально-экономический прогноз развития данного региона или отрасли, а также общий инвестиционный климат благоприятны для реализации данного проекта;
- каково возможное влияние на окружающую среду;
- имеется ли кадровый потенциал для реализации данного проекта.

Далее разрабатывается детальный бизнес-план проекта.

Бизнес-план включает следующие разделы: резюме, анализ положения дел в отрасли, состояние и перспективы развития предприятия, описание товара (услуги), анализ рынка сбыта и перспективы его развития, маркетинговый план, производственный план, организационный план, финансовый план, выводы.

При первоначальном составлении бизнес-плана в нем проводится лишь организационно-технический анализ эффективности проекта, т.е. доказываемость техническая и организационная реализуемость проекта и его способность в принципе генерировать эффект. Этот предварительный бизнес-план нужен организатору проекта для того, чтобы продемонстрировать его потенциальным инвесторам с целью их привлечения к финансированию проекта. После того как состав инвесторов определился, в бизнес-

план вносят коррективы (изменяется финансовая часть с учетом схемы финансирования каждым инвестором; изменяется организационный механизм по требованию инвестора; если для участия в проекте привлекаются органы государственной власти, то могут измениться институциональные аспекты проекта и т.д.).

После того как все предварительные расчеты произведены, проанализированы эффективность и осуществимость проекта, проводится его экспертиза в органах государственной власти.

## **2. Инвестиционный этап управления проектом**

Инвестиционный этап включает в себя следующие мероприятия:

- 1) приобретение или аренду земельного участка;
- 2) строительные или восстановительные работы, реконструкцию имеющихся площадей;
- 3) приобретение, монтаж и наладку оборудования;
- 4) набор и обучение персонала;
- 5) пуско-наладочные работы;
- 6) заключение договоров с поставщиками сырья, материалов, комплектующих, энергоносителей;
- 7) создание на складах предварительных запасов, без которых невозможно начать производственную деятельность;
- 8) выпуск пробных образцов продукции.

## **3. Этап эксплуатации проекта**

Этап эксплуатации – это обычно самая продолжительная стадия проекта, на которой предприятие производит продукцию или оказывает услуги, предусмотренные проектом. На этом этапе фактически выявляется следующее: правильность принятых инвестиционных решений; степень достижения запланированных результатов; соответствие бюджета инвестиций определенным границам и т.д.

Достаточно большой проблемой для многих проектов на этой стадии может стать сертификация производимой продукции, текущий мониторинг производственно-организационной деятельности и экономических показателей проекта.

На этом этапе в первую очередь решаются такие задачи:

- достижение запланированных показателей объемов производства;
- соблюдение стандартов качества продукции;
- возврат в запланированный срок собственных и заемных средств, вложенных в финансирование проекта;

- обеспечение получения дохода в течение продолжительного времени;
- эффективное управление персоналом;
- оптимизация функционирования всей цепочки «поставщики – предприятие – потребители»;
- своевременные расчеты с государством по налоговым обязательствам и т.д.

#### 4. Этап ликвидации проекта

Этот этап характеризуется сложностью самой процедуры ликвидации (поиск потенциального покупателя, утилизация неликвидного оборудования или зданий, урегулирование проблем, связанных с экологической, пожарной и санитарно-эпидемиологической безопасностью законсервированного объекта, оформление необходимой документации при закрытии предприятия, увольнение персонала и все связанные с этим финансовые затраты и т.д.).

Здесь также существует проблема экономической оценки результатов и затрат.

Первая проблема состоит в определении оптимальных сроков прекращения проекта.

В этом случае при оценке эффективности проекта нужно обязательно учитывать ликвидационный период. Технически для этого следует вместить весь этот период в один шаг, пусть даже его продолжительность составит 20 или 50 лет, спрогнозировав при этом среднегодовые показатели проекта за указанный период.

Срок прекращения действия проекта нельзя установить заранее и достаточно точно. Поэтому есть несколько способов решения этой проблемы:

1) проводится расчет при минимально возможном сроке. Если при этом проект окажется эффективным, то его эффективность не уменьшится оттого, что мы будем выбирать оптимальный срок завершения проекта в более широких пределах;

2) срок прекращения проекта задается не датой, а *условием* (например, если рентабельность производства, снижаясь, достигает какого-то предельного уровня);

3) срок существования проекта рассматривается как неопределенный, и эффективность проекта оценивается с учетом указанной неопределенности. Такой же способ применим и тогда, когда проект завершается вынужденно, например, в результате аварии или стихийного бедствия.

В ряде случаев проект не предусматривает ликвидации объекта. Эта ситуация типична для проектов строительства гидроэлектростанций, крупных мостов и т.п., поскольку разрушать их не принято. В таких случаях принимается, что период, за который проводятся все экономические расчеты, заканчивается до момента фактического прекращения проекта.

Завершив расчетный период до окончания проекта, необходимо тем не менее учесть возможные последствия прекращения расчетов. Обычно «отбрасываемую» часть периода реализации проекта называют «хвостом» или послеплановым периодом, а проблему ее учета в расчетах эффективности – проблемой «хвоста». Для ее решения обычно используются два метода.

**Метод остаточной стоимости.** Его суть в том, что эффект от функционирования предприятия в послеплановом периоде (эффект «хвоста») считается равным стоимости возможной продажи предприятия (обычно продажа осуществляется по остаточной стоимости). Наибольшей проблемой при реализации этого метода является правильное определение цены возможной продажи предприятия. Это можно осуществить следующими способами:

1. Принять ее на уровне «бухгалтерской» балансовой стоимости. Данный вариант удобен для практических расчетов, но игнорирует расхождения между бухгалтерской и рыночной оценками имущества, которая в данном случае выше. При этом варианте эффективность проекта занижается.

2. Рассчитать по специально разработанным для этого алгоритмам. Они справедливы только в случае равенства между затратами на создание или приобретение основных средств и дисконтированным доходом от их последующего применения. По ним можно определить цену возможной продажи отдельных единиц оборудования, производственных площадей, но нельзя оценить предприятие как единый производственный комплекс. Данный вариант оценки остаточной стоимости также занижает эффективность проекта.

3. Оценить предприятие экспертно или ввести поправочный коэффициент к его «бухгалтерской» балансовой стоимости. Здесь возникает проблема квалификации специалиста-оценщика и имеющегося у него опыта оценки предприятий не только по их сегодняшней деятельности, но и исходя из *прогнозируемых* условий функционирования.

4. Оценить остаточную стоимость предприятия в размере его альтернативной стоимости.

5. Оценить остаточную стоимость предприятия исходя из ожидаемых доходов от его функционирования в последующем периоде (в этом случае метод остаточной стоимости превращается в метод прогнозирования доходов).

**Метод прогнозирования доходов.** Его суть состоит в прогнозировании денежных потоков в послеплановом периоде, исходя из того уровня эффекта, который стабильно достигался в последние годы. Если ожидаются какие-либо крупные технические и финансовые проблемы или намечается осуществление каких-либо крупных затрат, прогнозируемый среднегодовой доход соответственно уменьшается. Основной проблемой при реализации этого метода может стать качество прогноза (экстраполяции) или допущение о равномерности денежного потока в этом периоде.



Последовательность многоуровневой оценки проекта. Основные положения национального социально-экономического анализа. Основные положения регионального социально-экономического анализа. Основные положения отраслевого социально-экономического анализа. Основные положения комплексного коммерческого анализа. Основные положения организационно-технического анализа. Методика расчета величин денежного потока на разных уровнях оценки проекта.

### 1. Последовательность многоуровневой оценки проекта

Первым уровнем оценки является *организационно-технический анализ проекта*. Его следует проводить после того, как разработано технико-экономическое обоснование проекта, т.е. известна продолжительность проекта, в общих чертах смоделирован процесс его осуществления, спрогнозированы основные затраты и результаты, но еще не сформирован состав участников. Он нужен для того, чтобы привлечь потенциального инвестора и доказать, что проект способен сам по себе генерировать доход в достаточном размере.

Показатели эффективности отражают организационно-техническую эффективность проекта и тем самым показывают его внутреннюю способность покрыть расходы, связанные с реализацией, доходами, возникающими за весь срок его осуществления. Данный уровень анализа характеризует организационно-техническую устойчивость проекта, потенциальную целесообразность участия в нем и отражает степень проработки факторов, носящих технический, коммерческий, институциональный характер.

*Если результат оценки проекта отрицательный*, т.е. его организационная структура не позволяет извлечь доход, любое дальнейшее его рассмотрение прекращается. Данный уровень оценки поставлен на первое место потому, что при любом составе участников и схеме финансирования появляющиеся дополнительные денежные потоки лишь занижат величину достигаемого эффекта.

*Если этот уровень оценки проекта дал положительный результат*, т.е. его организационная структура позволяет генерировать доход в достаточной степени, то производится формирование состава участников.

Участниками проекта могут быть государственные структуры, региональные органы власти, отраслевые министерства и ведомства, банки и другие финансово-кредитные учреждения, финансово-промышленные группы и холдинги, частные акционеры и т.д. Кроме того, не исключена ситуация, при которой проект может быть выполнен только за счет собственных

средств организации-проектостроителя, хотя в условиях переходной экономики вероятность этого очень мала.

После того как определен состав участников проекта, **формируется схема финансирования**, т.е. определяются доли каждого инвестора в общем объеме затрат и согласовываются нормы доходности. Если не обеспечивается необходимый уровень эффективности проекта на каком-либо из последующих этапов оценки, допускается возможность смены не только схемы финансирования, но и состава участников, что придает процедуре циклический характер, предполагающий отказ от проекта лишь после анализа всех доступных альтернативных моделей финансирования.

Вторым уровнем оценки проекта является **национальный социально-экономический анализ**. Поскольку в современных условиях осуществление большинства инвестиционных проектов (особенно крупных и средних) опирается на поддержку государства в виде прямых государственных инвестиций, налоговых льгот, государственных гарантий по кредитам и др., государство должно быть уверено в правильности составления бизнес-планов инвестиционных проектов, корректности используемой в расчетах методической и информационной базы.

Этот анализ проводится в тех случаях, когда предполагается реализация крупномасштабного проекта, который:

- затрагивает стратегические интересы государства;
- предполагает иностранное участие и связан с добычей, переработкой и экспортом природных ресурсов, с производством предметов потребления для местного рынка;
- связан со строительством крупных промышленных объектов, авто- и железнодорожных магистралей;
- предполагает участие в нем государства как одного из инвесторов;
- оказывает влияние на межотраслевые и межрегиональные потоки продукции, темпы развития экономики в целом;
- приводит к изменению учетных процентных ставок центрального банка и курса национальной валюты;
- существенно меняет объем и структуру занятости, уровни доходов различных групп населения;
- способен достаточно сильно воздействовать на состояние окружающей среды.

Существование уровня оценки эффективности проекта с позиции общества в целом обусловлено макроэкономической концепцией ограниченности ресурсов, в соответствии с которой ресурсы ограничены, а потребности безграничны, поэтому удовлетворение одной потребности всегда влечет отказ от реализации другой, претендовавшей на данные ресурсы. В результате общество всегда стоит перед выбором между конкурирующими вариантами использования ресурсов.

Задачей национального социально-экономического анализа должна стать проверка эффективности использования ресурсов с точки зрения общества для реализации именно этого проекта, если существуют альтернативные направления их расходования, т.е. предусматривается максимизация благосостояния общества при обязательном выполнении ряда социальных и экологических целей.

В тех случаях, когда предполагается реализация проекта, который не затрагивает стратегические интересы государства, но оказывает влияние на социальную и экологическую ситуацию в регионе, на доходы и расходы регионального бюджета, необходимо проводить **региональный социально-экономический анализ проекта** (третий уровень).

Существование данного уровня оценки эффективности инвестиционных проектов объясняется той же концепцией ограниченности ресурсов, что и национальный социально-экономический анализ, но сам анализ носит более локализованный характер.

Если проект не оказывает влияния на экономическую, социальную и экологическую ситуацию ни в стране в целом, ни в регионе, но затрагивает интересы отраслей промышленности, промышленно-финансовых групп, холдингов и т.п., то возможно проведение **отраслевого социально-экономического анализа проекта**.

Если хотя бы на одном из трех перечисленных выше этапов оценки проект не соответствует предъявляемым к нему требованиям, то его дальнейшее рассмотрение прекращается. Это связано с тем, что проекты, предполагающие оценку на этих трех уровнях, носят глобальный характер, их осуществление затрагивает интересы большого числа людей, и государство обязано предотвратить любые нежелательные последствия их реализации.

Следующей стадией оценки эффективности инвестиционного проекта (пятый уровень) является **комплексный коммерческий анализ**. Его проведение обязательно и для глобальных проектов, прошедших анализ на предыдущих этапах, и для локальных проектов. Локальным считается проект, реализация которого существенно не влияет на экономическую, социальную или экологическую ситуацию в стране, регионе или отрасли, на уровень или структуру цен на товарных рынках, не затрагивает интересы финансово-промышленных групп, холдингов и т.п.

При проведении комплексного коммерческого анализа оценивается эффективность осуществления проекта в целом, с учетом финансовых интересов всех участников проекта. Анализ показывает, хватит ли чистого дохода, который способен генерировать проект, чтобы обеспечить получение всеми инвесторами желаемых результатов и покрыть все затраты (операционные, инвестиционные, финансовые, социальные, экологические и др.).

Особенностью данного анализа является то, что дисконтирование всех затрат и результатов проекта производится по ставке, рассчитываемой как средневзвешенная стоимость капитала, вложенного всеми участниками проекта, с поправкой на риск, инфляцию и низкую ликвидность долгосрочных вложений. В отличие от организационно-технического анализа комплексный коммерческий анализ учитывает все финансовые потоки, связанные с конкретным набором состава участников и сформированной схемой финансирования (налоги, проценты по кредитам, дивиденды акционерам, дотации из государственного бюджета и пр.).

Если оценка проекта на данном этапе дает отрицательный результат, то происходит пересмотр состава участников или схемы финансирования, и проект вновь проходит все предыдущие стадии анализа.

Шестой уровень оценки – **анализ эффективности участия в проекте для каждого участника**. Этот этап не предполагает какого-либо обязательного алгоритма его проведения, поскольку каждый инвестор оценивает эффективность своего участия в проекте по своей системе критериев, в зависимости от собственных приоритетов и целей. Например, если инвестора волнует прежде всего ликвидность своего предприятия, он может ориентироваться на критерий срока окупаемости, а если решающее значение имеет эффективность вложенных средств, то оценка производится на основе показателей рентабельности. Если проект предполагает какие-либо формы государственной поддержки, на этом этапе следует оценивать его бюджетную эффективность. Отличие этого уровня оценки от комплексного коммерческого анализа заключается в том, что дисконтирование производится не по средневзвешенной цене капитала, а по индивидуальной норме дисконта, определяемой инвестором самостоятельно.

Если проект не удовлетворяет требованиям хотя бы одного из участников, то этот инвестор не будет финансировать такой проект, и, следовательно, возникает необходимость в пересмотре состава участников или схем финансирования. Теоретически проект не может быть рекомендован к реализации до тех пор, пока он не будет обеспечивать требуемой эффективности для всех участников. Только после этого можно приступать к его осуществлению.

Порядок проведения анализа на всех уровнях имеет следующие общие черты:

- формально для оценки используются одни и те же показатели эффективности (чистая текущая стоимость, индекс рентабельности, период окупаемости), рассчитанные на основе чистого денежного потока;
- чистый денежный поток рассчитывается как разность между притоками и оттоками по соответствующим видам деятельности, учитываемым на различных уровнях оценки.

Последовательность оценки проектов согласно концепции многоуровневого социально-экономического анализа представлена на рис. 10.1 и 10.2.

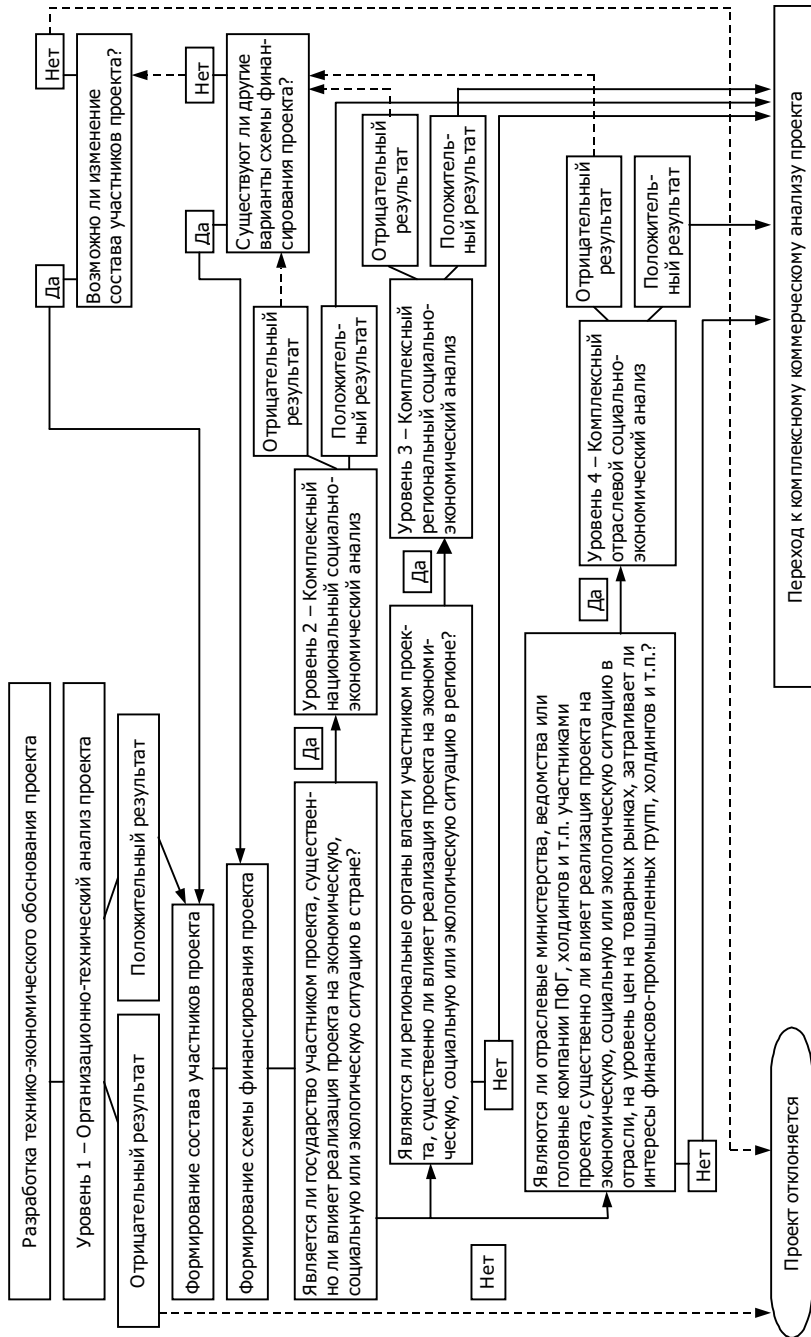


Рис. 10.1. Концептуальная схема многоуровневой оценки инвестиционного проекта (этапы 1-4)

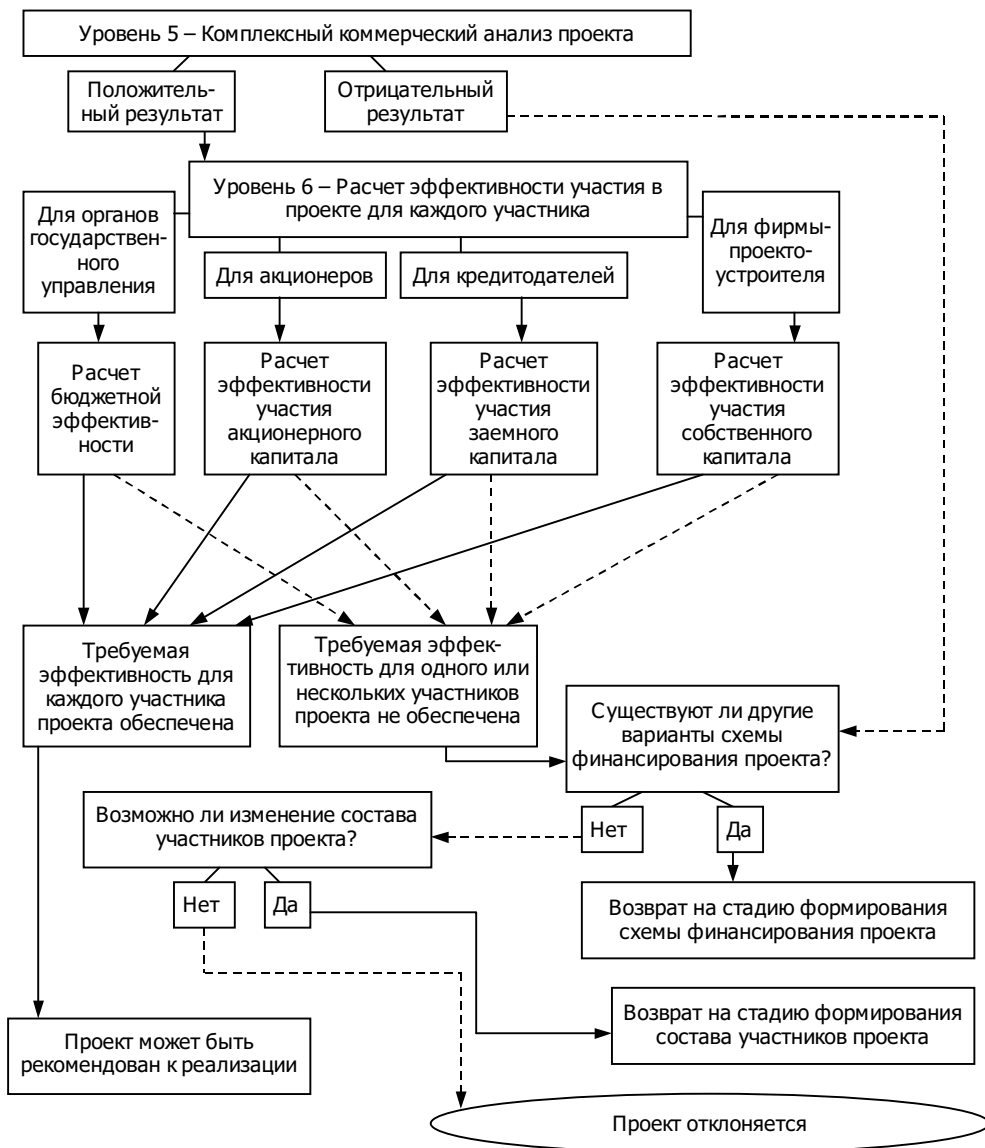


Рис. 10.2. Концептуальная схема многоуровневой оценки инвестиционного проекта (этапы 5-6)

## 2. Основные положения национального социально-экономического анализа

Национальный социально-экономический анализ проводится с учетом следующих обстоятельств:

1. Анализ отражает эффективность проекта для общества в целом, т.е. проводится на макроуровне.

2. Из рассмотрения исключаются все трансферты (налоги, пошлины, льготы, дотации и любые другие виды перераспределения средств между отечественными участниками проекта и государством) и потоки между проектом и финансово-кредитной системой внутри страны. Это обусловлено тем, что указанные потоки не влияют на общий уровень благосостояния общества, поскольку не создают никакой новой ценности, а являются процессами перераспределения части стоимости национального дохода страны.

3. Используются специальные цены, которые принято называть экономическими. Для их определения рыночную цену уменьшают на стоимость искажений свободного рынка (например, трансфертные платежи, влияние монопольного фактора), но при этом стоимость экстерналий и общественных благ учитывают или оценивают отдельно и включают в денежные потоки, т.к. они являются бесплатными и не участвуют в рыночном обороте.

4. Поскольку плата за землю и природные ресурсы входит в состав трансфертов и при национальном социально-экономическом анализе будет исключена из оценки, земля фактически окажется неоцененной. Чтобы не допустить этого, в расчетах используют альтернативную стоимость земли, рассчитываемую как чистую стоимость той продукции, которая была бы произведена при альтернативном использовании земли.

5. Стоимость рабочей силы оценивается по ее альтернативной стоимости, т.е. на основании стоимости той продукции, от создания которой данный проект отвлекает трудовые ресурсы.

6. В составе результатов не учитывается *выручка* от продажи продукции, потребляемой отечественными участниками проекта.

7. Социальные и экологические результаты оцениваются исходя из влияния всех участников проекта на социальную и экологическую обстановку в стране.

8. Не включаются в расчет затраты иностранных участников, а предоставляемые ими кредиты, уплачиваемые в бюджет налоги и пошлины оцениваются как результаты проекта.

9. Ставка дисконтирования и порог рентабельности при оценке эффективности проекта устанавливаются государством как социально-экономический норматив, отражающий не только финансовые интересы государства, но и систему предпочтений его граждан по поводу относительной

значимости одновременных потоков, с учетом социальных и экологических результатов. Причем предпочтительным является установление этого норматива на достаточно низком уровне в целях стимулирования вложения средств в капиталоемкие, наукоемкие, но, как правило, низкодоходные проекты.

### **3. Основные положения регионального социально-экономического анализа**

Региональный социально-экономический анализ базируется на ряде следующих ключевых положений.

1. Затраты участников проекта, территориально не принадлежащих к данному региону, в расчетах не учитываются.

2. Экстерналии, сопутствующие социальные и экологические эффекты, а также дополнительные эффекты в смежных отраслях народного хозяйства учитываются только в границах данного региона.

3. Из рассмотрения исключаются все региональные трансферты (налоги и пошлины в региональные бюджеты, льготы, дотации из них) и потоки между проектом и финансово-кредитными учреждениями региона, так как они не влияют на общий уровень благосостояния региона.

4. Рабочая сила, земля и природные ресурсы оцениваются по альтернативной стоимости.

5. Предполагается возможность корректировок оценки стоимостей производимой продукции и использующихся ресурсов с учетом особенностей данного региона.

6. Учитываются все денежные потоки из региона и в регион, связанные с реализацией рассматриваемого проекта.

7. В составе результатов не учитывается выручка от продажи продукции, потребляемой любыми региональными участниками проекта.

8. Ставка дисконтирования при оценке эффективности проекта устанавливается региональными органами управления как социально-экономический норматив, отражающий приоритеты и предполагаемые пропорции развития данного региона.

### **4. Основные положения отраслевого социально-экономического анализа**

Отраслевой социально-экономический анализ базируется на следующих положениях.

1. Учитывается влияние реализации данного проекта на производственные показатели работы других предприятий отрасли.



2. В оценку не включаются клиринговые операции между предприятиями-участниками, входящими в отрасль.

3. В расчеты не принимаются процентные платежи по кредитам, предоставляемым предприятиям-участникам отраслевыми фондами.

4. Учет отчислений и дивидендов, направляемых в отраслевые фонды, не производится.

5. Выручка от продажи продукции, потребляемой любыми отраслевыми участниками проекта, в составе результатов не учитывается.

6. Ставка дисконтирования при оценке эффективности проекта устанавливается отраслевыми министерствами и ведомствами (головными компаниями в ПФГ, холдингах и т.п.) как социально-экономический норматив, отражающий приоритеты и планы развития данной отрасли. Для отраслей со сравнительно более высокой фондоемкостью и приоритетных отраслей он должен устанавливаться на более низком уровне.

## **5. Основные положения комплексного коммерческого анализа**

Комплексный коммерческий анализ основывается на следующих положениях.

1. Эффективность проекта отражается только для предприятия-инвестора, т.е. на микроуровне.

2. Учитываются все трансферты (налоги, пошлины, льготы, дотации и любые другие виды перераспределения средств между проектом и государством) и потоки между проектом и финансово-кредитной системой страны.

3. Проект оценивается в реальных финансовых ценах (текущих или прогнозируемых, рыночных или установленных административно).

4. Оценка земли производится через налог на землю.

5. Стоимость рабочей силы оценивается через заработную плату, входящую в состав операционных издержек.

6. Оценивается любой доход от реализации проекта и затраты по всем видам операционной деятельности.

7. Социальные результаты учитываются только в части интересов работников предприятия и их семей, а экологические результаты учитываются только в размере платы за загрязнение окружающей среды.

8. Затраты иностранных участников включаются в расчет (предоставляемые ими кредиты и взносы являются составной частью притока денежных средств, а выплачиваемые им проценты и дивиденды – статьей оттока).

9. Хозяйствующие субъекты определяют в индивидуальном порядке требуемую норму доходности с учетом альтернативных доступных направлений инвестирования, стоимости привлечения капитала, уровня риска и инфляции.

## 6. Основные положения организационно-технического анализа

Организационно-технический анализ базируется на следующих положениях.

1. Учет стоимости произведенной продукции, земли, заработной платы, а также доходов и затрат аналогичен их учету в комплексном коммерческом анализе.

2. В расчет чистого денежного потока не включаются потоки от финансовой деятельности, а также не учитываются налоги и другие обязательные сборы в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды, т.к. эти потоки являются внешними для проекта и не характеризуют его способность генерировать доходы.

3. При расчете выручки от реализации, текущих и единовременных затрат используются рыночные цены.

## 7. Методика расчета величин денежного потока на разных уровнях оценки проекта

В соответствии с международной практикой об эффективности проекта судят на основе сопоставления дисконтированных денежных потоков, поступающих от проекта, и дисконтированных инвестиционных вложений. На каждом из описанных выше уровней оценки проектов порядок расчета величин денежного потока и инвестиций имеет свои особенности.

*При проведении комплексного национального социально-экономического анализа* в составе инвестиций учитываются вложения всех ответственных участников проекта (при этом оценка земли в составе затрат производится по ее альтернативной стоимости и не учитываются повторные капитальные затраты, т.е. капитальные затраты предприятий – потребителей продукции на приобретение ее у предприятий-изготовителей, в случае если и те, и другие являются участниками одного и того же инвестиционного проекта). Капитальные затраты иностранных участников проекта в расчет не включаются.

*Величину годового денежного потока* проекта можно рассчитывать по следующей формуле:

$$\begin{aligned} ДП_{нац} = & ВР + ВИ \pm СР \pm ЭР + ПФР + К + КФР - \\ & - (ТЗ - ПЗ - П_{к} - Н - ЗИ) - А - ПИ, \end{aligned} \quad (10.1)$$

где  $ВР$  – выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынках всей продукции, произведенной участниками проекта, кроме продукции, потребляемой отечественными предприятиями – участниками проекта в экономических

ценах; *ВИ* – выручка от продажи имущества (по ликвидационной стоимости) и интеллектуальной собственности, создаваемой участниками проекта в ходе его реализации; *СР* – социальные результаты проекта, поддающиеся стоимостной оценке, рассчитанные исходя из совместного влияния участников проекта на социальную обстановку в стране; *ЭР* – экологические результаты проекта, поддающиеся стоимостной оценке, рассчитанные исходя из совместного влияния участников проекта на здоровье населения и экологическую обстановку в стране, включая экологические последствия превышения нормативов и санитарных норм; *ПФР* – прямые финансовые результаты проекта; *К* – кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, налоги и другие обязательные платежи, уплачиваемые в государственный бюджет иностранными участниками проекта; *КФР* – косвенные финансовые результаты проекта (изменение доходов предприятий и граждан, не являющихся прямыми участниками проекта, рыночной стоимости земли, зданий и другого имущества; затраты на консервацию и/или ликвидацию производственных мощностей, которая может стать необходимой в ходе реализации проекта; потери природных ресурсов и имущества от возможных чрезвычайных событий и т.п.; стоимость экстерналий и общественных благ); *ТЗ* – текущие затраты проекта, в составе которых учитывается арендная плата за основные средства, временно используемые в процессе осуществления проекта (если они не учитываются в единовременных затратах); оценка рабочей силы в составе затрат производится по ее альтернативной стоимости; текущие затраты иностранных участников в расчет не принимаются; *ПЗ* – повторные текущие затраты, т.е. текущие затраты предприятий – потребителей продукции на приобретение ее у предприятий-изготовителей (если и те, и другие являются участниками одного и того же инвестиционного проекта); *Н* – налоговые и другие платежи отечественных предприятий в государственный бюджет, входящие в состав текущих издержек; *Л<sub>к</sub>* – обслуживание долга по краткосрочным кредитам центрального банка страны и коммерческих банков, если они входят в состав участников проекта; *А* – амортизационные отчисления; *ПИ* – проценты по иностранным кредитам и займам; *ЗИ* – текущие затраты иностранных участников проекта.

*При проведении комплексного регионального социально-экономического анализа в составе инвестиций учитываются вложения* всех региональных участников проекта (при этом оценка земли в составе затрат производится по ее альтернативной стоимости и не учитываются повторные капитальные затраты). Капитальные затраты нерегиональных участников проекта в расчет не включаются.

*Величину годового денежного потока* проекта рассчитывают по формуле, аналогичной для случая национального анализа, но с учетом региональной специфики.

*При проведении комплексного отраслевого социально-экономического анализа* в составе *инвестиций* учитываются вложения всех отраслевых участников проекта (при этом оценка земли в составе затрат производится по ее альтернативной стоимости и не учитываются повторные капитальные затраты). Капитальные затраты неотраслевых участников проекта в расчет не включаются.

**Величину годового денежного потока** проекта рассчитывают по формуле, аналогичной для случая национального анализа, но с учетом специфики отрасли.

**При проведении комплексного коммерческого анализа** в составе **инвестиций** учитываются вложения всех участников проекта.

**Величину годового денежного потока** проекта рассчитывают по следующей формуле:

$$ДП_{\text{кк}} = ВР + ВИ \pm СР - ЭР + ПФР + К - ТЗ - Н - А - П_{\text{к}}, \quad (10.2)$$

где  $ВР$  – выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынках всей продукции, в реальных финансовых ценах;  $ВИ$  – выручка от продажи имущества (по ликвидационной стоимости) и от интеллектуальной собственности, создаваемой участниками проекта в ходе его реализации;  $СР$  – социальные результаты проекта, поддающиеся стоимостной оценке, рассчитанные в части, относящейся к работникам предприятия и членам их семей;  $ЭР$  – экологические результаты проекта, поддающиеся стоимостной оценке, в размере платы за загрязнение окружающей среды;  $ПФР$  – прямые финансовые результаты проекта;  $К$  – кредиты и займы банков и фирм;  $ТЗ$  – текущие затраты проекта, в составе которых учитывается арендная плата за основные средства, временно используемые в процессе осуществления проекта, если они не учитываются в единовременных затратах, оценка рабочей силы в составе затрат производится через заработную плату;  $Н$  – налоги и другие обязательные платежи, уплачиваемые в бюджеты всех уровней, а также во внебюджетные фонды;  $П_{\text{к}}$  – выплата процентов по долгосрочным кредитам банков и других финансово-кредитных организаций;  $А$  – амортизационные отчисления.

**При проведении организационно-технического анализа** под **инвестициями** понимают планируемый объем вложений, необходимый для реализации проекта.

**Величину годового денежного потока** проекта рассчитывают по следующей формуле:

$$ДП_{\text{о-т}} = ВР + ВИ \pm СР - ЭР - ТЗ - А, \quad (10.3)$$

где  $ВР$  – выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынках всей продукции, в реальных финансовых ценах;  $ВИ$  – выручка от продажи имущества (по ликвидационной стоимости) и от интеллектуальной собственности, создаваемой участниками проекта в ходе его реализации;  $СР$  – социальные результаты проекта, поддающиеся стоимостной оценке, рассчитанные в части, относящейся к работникам предприятия и членам их семей;  $ЭР$  – экологические результаты проекта, поддающиеся стоимостной оценке, в размере платы за загрязнение окружающей среды;  $ТЗ$  – текущие затраты проекта, в составе которых учитывается арендная плата за основные средства, временно используемые в процессе осуществления проекта, если они не учитываются в единовременных затратах, оценка рабочей силы в составе затрат производится через заработную плату;  $А$  – амортизационные отчисления.

## Учет фактора времени при оценке проектов

Влияние фактора времени на оценку проектов. Необходимость дисконтирования денежных потоков. Учет неравномерности денежных потоков внутри шага расчетного периода. Порядок определения коммерческой ставки дисконта. Выбор социальной нормы дисконта. Дисконтирование затрат и результатов в натуральном выражении. Нестабильность нормы дисконта. Лаги доходов и расходов.

### 1. Влияния фактора времени на оценку проектов

Одно из ключевых положений теории оценки эффективности инвестиций состоит в необходимости учета фактора времени.

Основные проявления влияния фактора времени при оценке проектов сводятся к следующему.

1. *Динамичность технико-экономических показателей предприятия.* Особенно важно учитывать изменения во времени объемов и структуры производимой продукции, норм расхода сырья, численности персонала, длительности производственного цикла, норм запасов и т.п. в период освоения вводимых мощностей, а также в проектах, предусматривающих последовательное техническое перевооружение производства в период реализации проекта или разработку сырьевых месторождений. Динамичность показателей учитывается при формировании исходной информации по шагам расчетного периода.

2. *Сезонность производства и/или реализации продукции,* проявляющаяся в сезонных колебаниях объемов поставки сырья, производства продукции и/или спроса на нее, а также запасов и дебиторской задолженности. Сезонность является одним из частных проявлений динамичности. Сезонные колебания особенно существенны в начальный период функционирования производства. Их целесообразно учитывать прежде всего путем надлежащей разбивки расчетного периода на шаги. При существенных сезонных колебаниях показатели проекта зависят от того, в каком именно месяце года начнется производство продукции. Поэтому начало расчетного периода целесообразно установить в виде конкретной календарной даты.

3. *Физический износ основных средств,* обуславливающий общие тенденции к снижению их производительности и росту затрат на содержание, эксплуатацию и ремонт на протяжении расчетного периода. Физический износ должен учитываться в исходной информации при формировании производственной программы, операционных издержек (в том числе расходов на периодически проводимый капитальный ремонт) и установлении сроков замены основного технологического оборудования.

Рациональные сроки службы основных средств могут определяться на основе расчетов эффективности соответствующих вариантов проекта и в общем случае не всегда должны совпадать с амортизационными сроками.

4. *Изменение во времени цен на производимую продукцию и потребляемые ресурсы.* Данное обстоятельство учитывается непосредственно при формировании исходной информации для расчетов эффективности.

5. *Изменение во времени параметров внешней среды* (цен, ставок налогов, пошлин, акцизов, размеров минимальной месячной оплаты труда, налогового и иного законодательства и т.п.) учитывается непосредственно при формировании исходной информации для расчетов эффективности.

6. *Разрывы во времени (лаги)* между производством и реализацией продукции и между оплатой и потреблением ресурсов.

7. *Разновременность* затрат, результатов и эффектов, т.е. осуществление их в течение всего периода реализации проекта, а не в какой-то один фиксированный момент времени. Этот аспект фактора времени учитывается в расчетах путем дисконтирования денежных потоков.

## 2. Необходимость дисконтирования денежных потоков

Один из основных принципов оценки эффективности инвестиционных проектов требует приведения в сопоставимый вид связанных с проектом результатов и затрат на протяжении всего периода его реализации.

Неравноценность разновременных затрат и результатов обычно проявляется в том, что получение дохода сегодня считается более предпочтительным, чем получение дохода завтра, а расходы сегодня – менее предпочтительными, чем расходы завтра.

Это обстоятельство не зависит от того, представлены ли разновременно продаваемые или разновременно потребляемые ресурсы в натуральном выражении или в дефлированных ценах.

Для оценки эффективности инвестиционных проектов необходима процедура, позволяющая приводить разновременные затраты и результаты в данный денежный поток к сопоставимому виду с учетом их различной предпочтительности, неравноценности. Такая процедура в общем случае называется **дисконтированием** (приведением к одному моменту времени).

Технически эта процедура осуществляется делением затрат или результатов оцениваемого года на коэффициент дисконтирования  $\alpha$ , который определяется по формуле:

$$\alpha = (1 + i)^t, \quad (10.4)$$

где  $i$  – норма дисконта;  $t$  – количество периодов, отделяющих рассматриваемый год от момента времени, выбранного в качестве начала отсчета.

Такая процедура осуществляется, если точка начала отсчета лежит на оси времени левее оцениваемого года, т.е. мы определяем текущую стоимость денег. Если же необходимо привести денежные потоки к какому-то моменту времени в будущем, т.е. найти их будущую стоимость, то на коэффициент  $\alpha$  следует не делить, а умножать. Такая процедура получила название **компаундирования**.

Для того чтобы правильно определить коэффициент дисконтирования, необходимо точно знать, какое количество периодов отделяет рассматриваемый год от начала отсчета. В большинстве научных работ по оценке эффективности инвестиций предлагается делить весь жизненный цикл проекта на равные промежутки времени, длительностью в один год. Однако не всегда целесообразно применять именно такой подход. Бывают ситуации, когда логичнее принять шаги расчетного периода равными отдельным этапам реализации проекта (иногда длящимся более или менее одного года). При этом необходимо обеспечивать равномерность денежных потоков на каждом шаге, поэтому момент окончательного погашения инвестиционных кредитов рекомендуется совмещать с концом соответствующего шага. Следует учитывать также сезонные колебания, имеющие место для отдельных производств.

Ход реализации проекта прорабатывается в проектных материалах с разной степенью детальности. Обычно начальные этапы реализации проекта прорабатываются достаточно подробно (например, устанавливается распределение первоначальных инвестиционных затрат по кварталам), в то время как последующие этапы – только эскизно. Разные требования к точности исходной информации на разных этапах реализации проекта допустимы, поскольку более поздние затраты или доходы в меньшей степени влияют на эффективность проекта, чем осуществляемые в начале проекта. В связи с этим необходимо придерживаться следующего правила: более короткие шаги следует выделять тогда, когда ход проекта на этих шагах достаточно детально известен. Если информация о ходе реализации проекта на каком-то этапе недостаточно детализирована, то этот этап целесообразно разбивать на более длинные шаги. Шаги, относящиеся к последним годам реализации проекта (но не к самым последним, на которых осуществляется ликвидация предприятия!), могут быть выбраны длительностью 2–3 года и даже 5 лет.

### **3. Учет неравномерности денежных потоков внутри шага расчетного периода**

Одним из основных вопросов в рамках рассматриваемой проблемы является вопрос о том, как правильно заменить непрерывный денежный поток дискретным, какими принять значения коэффициентов дисконтирования.



В этом случае желательно выделить два разных аспекта влияния фактора времени: неравноценность разновременных затрат и неравномерность денежного потока внутри шага. Это можно сделать, представив общий коэффициент дисконтирования  $\beta_t$  в виде произведения двух сомножителей:

$$\beta_t = \alpha_t \gamma_t, \quad (10.5)$$

один из которых ( $\alpha$ ) будет отражать влияние неравноценности разновременных эффектов, а другой ( $\gamma$ ) – внутришаговое распределение денежного потока.

Логика этой процедуры достаточно проста: сначала мы дисконтируем все денежные потоки внутри шага к его началу, а затем полученное значение дисконтируем еще раз, но уже к началу всего проекта.

Значение коэффициента распределения  $\gamma$  зависит только от длины шага расчетного периода  $\Delta_t$  и, если в качестве момента приведения выбрано начало шага, этот коэффициент принимает следующие значения:

- $\gamma_t = 1$ , если денежный поток осуществляется в начале шага;
- $\gamma_t = (1 + E)^{-\Delta_t}$ , если денежный поток осуществляется в конце шага;
- $\gamma_t = \frac{1 - (1 + E)^{-\Delta_t}}{\Delta_t \ln(1 + E)}$ , если денежный поток осуществляется равномерно

на протяжении шага.

#### **4. Порядок определения коммерческой ставки дисконта**

При определении нормы дисконта необходимо учитывать много факторов. Основные из них следующие:

- 1) экономическая неравноценность разновременных затрат, результатов и эффектов;
- 2) альтернативная стоимость капитала;
- 3) рыночная конъюнктура (соотношение спроса и предложения на рынке капитала) и, как следствие, с одной стороны, наличие альтернативных и доступных инвестиционных возможностей, а с другой – ограниченные размеры собственного капитала субъекта.

Сложность экономического содержания нормы дисконта и многообразие отражаемых ею факторов не позволяют предложить какое-то универсальное правило, пользуясь которым можно безошибочно рассчитать свою собственную норму дисконта.

Существуют две точки зрения на проблему определения ставки дисконта:

- ставка должна отражать стоимость привлечения средств в проект;



- ставка должна отражать альтернативные возможности использования этих средств.

Необходимо отметить, что даже в рамках этих двух подходов нет однозначного мнения о конкретном механизме расчета нормы дисконта.

В рамках первого подхода ставку дисконта предлагается определять следующим образом:

1. За основу берется безрисковая ставка, которая потом увеличивается на премию за риск, премию за инфляцию и премию за низкую ликвидность.

2. В качестве безрисковых ставок наиболее часто используются:

- среднегодовая ставка LIBOR по полугодовым еврокредитам, освобожденная от инфляционной составляющей (как правило, она составляет 4–6% годовых). LIBOR – London Interbank Offered Rate – годовая процентная ставка, принятая на Лондонском межбанковском рынке банками первой категории для оплаты их взаимных кредитов в разных валютах и на различные сроки. При установлении норм дисконта обычно используется 6-месячная ставка LIBOR. Ставки LIBOR включают инфляцию и непрерывно меняются, однако колеблются в небольших пределах. Для расчета нормы дисконта из среднегодовой величины указанной ставки следует вычесть годовой темп инфляции в соответствующей стране;

- очищенная от инфляции рыночная ставка доходности по долгосрочным (не менее 2 лет) государственным облигациям (этот подход целесообразно использовать в условиях достаточно конкурентного и близкого к равновесию рынка долгосрочных государственных облигаций);

- очищенная от инфляции годовая ставка доходности вложений в операции на открытых для импорта конкурентных рынках относительно безрисковых товаров и услуг.

3. Если проект финансируется из одного источника (например, только банковский кредит или только собственный капитал), за основу берется та ставка процента, которую нужно выплатить инвестору за пользование его капиталом, а к ней уже прибавляются премии за риск, инфляцию и низкую ликвидность.

4. Если проект финансируется из нескольких источников, за основу берется средневзвешенная цена капитала всех источников финансирования (WACC), механизм расчета которой таков: цена капитала каждого источника финансирования проекта умножается на его удельный вес в общем бюджете инвестиций, а затем находится сумма по всем источникам средств. Затем к ней также прибавляются премии за инфляцию, за риск и низкую ликвидность (в том случае, если это не было учтено ранее).

**В рамках второго подхода** ставку дисконта определяют как максимальное значение ставок доходности всех доступных альтернативных инвестиций. Это значит, что если в момент разработки документации по проекту инвестор имеет несколько других предложений по вложению своих средств, то ставка дисконта в оцениваемом проекте должна быть максимальной из

ряда альтернатив. Если при этом условии проект будет отвечать всем предъявляемым к нему финансовым требованиям, то, значит, он эффективней, чем самый доходный из альтернативных. При этом в рассмотрение должны попасть только те альтернативные проекты, инвестиции в которые действительно реальны и доступны.

### **5. Установление социальной нормы дисконта**

Особо следует рассмотреть вопрос о выборе нормы дисконта для государства и общества – социальной нормы дисконта. Необходимость в этом возникает в тех случаях, когда проводится национально-экономический, региональный или отраслевой анализ эффективности проекта.

Государство и общество являются экономическими субъектами и должны сопоставлять сегодняшние расходы с доходами будущих лет. С этих позиций норма дисконта для них должна отражать и неравноценность разновременных денежных потоков, и альтернативную стоимость капитала, и рыночную конъюнктуру. Однако применительно к государству и обществу указанные факторы имеют несколько иной смысл, и это следует учитывать.

Неправильный выбор нормы дисконта может привести к ошибкам в проектировании. При завышенной норме дисконта станет более выгодным, например, продавать по низким ценам имущество, которым государство сегодня не может эффективно распорядиться. При заниженной норме дисконта на государственную поддержку станет претендовать значительное количество проектов, эффект которых по отношению к вложенному капиталу либо невысок, либо достигается в отдаленном будущем.

С другой стороны, в отличие от частного предпринимателя, государство не может не учитывать экологической и социальной эффективности проектов. Это значит, что с вложенным капиталом должны сопоставляться не только «чисто денежные» доходы государства и общества от реализации проекта, но и социальные и экологические результаты проекта.

Существует несколько экономико-математических моделей, разработанных в целях определения нормы дисконта для государства. Все они базируются на среднесрочном прогнозе макроэкономических показателей страны и темпов автономного (не связанного с инвестициями) технического прогресса, поэтому их применение в современной отечественной экономической ситуации весьма проблематично.

Социальная норма дисконта используется и разработчиками социальных и экологических государственных программ, и любыми экономическими субъектами, обращающимися за государственной поддержкой. Такая норма должна рассматриваться в качестве национального параметра и централизованно устанавливаться органами управления в увязке с прогнозами экономического и социального развития страны.

## **6. Дисконтирование затрат и результатов в натуральном выражении**

До сих пор речь шла о приведении затрат и результатов к одному моменту времени, подразумевая, что они измерены в денежном выражении. Между тем, при оценках эффективности приходится иметь дело с затратами и результатами, заданными в натуральном выражении. Некоторые виды затрат или результатов представляют интерес именно в натуральном выражении, а их стоимостная оценка невозможна или не существенна для оценки экономической эффективности проекта. Например, очень важны такие показатели, как численность персонала (в абсолютном выражении или на единицу продукции), объем вредных выбросов и т.п.

Суммировать разновременные натуральные показатели затрат и результатов, не учитывая фактора времени, нельзя. Обусловлено это тем, что такие затраты всегда неравноценны, даже в натуральном выражении. Тонна нефти, добытой сегодня, для общества, государства и нефтяной компании важнее, чем тонна точно такой же нефти, которая будет добыта через 10 лет, даже если она будет продана по той же цене. Механизм определения численного значения нормы дисконтирования для таких случаев до настоящего времени в полной мере еще не разработан.

## **7. Нестабильность нормы дисконта**

В большинстве работ по инвестиционному анализу делается допущение, что норма дисконта является постоянной во времени, поэтому она один раз корректируется на риск и инфляцию. Такой подход нельзя признать верным по нескольким причинам.

Во-первых, крайне редко в экономике возможна инфляция, протекающая на протяжении многих лет с постоянным темпом.

Во-вторых, уровень риска также нельзя принимать одинаковым в течение всего инвестиционного цикла. В первые годы риск обычно оценивается более высокими значениями, поскольку неизвестно, будет ли объект построен в заданные сроки и при заданных затратах, не возникнут ли осложнения во взаимоотношениях с местными властями, будет ли освоена запроектированная технология и т.п. Однако, после того как предприятие введено и успешно функционирует в течение нескольких лет, риск должен снизиться, что требует и соответствующего изменения нормы дисконта. Кроме того, по мере совершенствования законодательства снижается и политический риск долгосрочного инвестирования, а развитие внешнеэкономических и внешнеторговых отношений способствует сближению норм дисконта отечественных коммерческих структур с более низкими нормами для развитых стран (норма дисконта там определяется по доходности государственных долгосрочных ценных бумаг, скорректированной на темп инфляции).

В-третьих, даже безрисковая норма дисконта имеет тенденцию к снижению во времени. Это связано с тем, что финансовые рынки страны совершенствуются и государственное управление ими становится все более эффективным, а ставка рефинансирования НБУ снижается, что ведет к сокращению сферы получения чрезмерно высоких доходов на вложенный капитал. Снижение коммерческой нормы дисконта обуславливается политикой государства. Помимо собственного участия в реализации инвестиционных проектов государство, кроме того, устанавливает нормы, обязательные для хозяйствующих субъектов (например, экологические требования и социальные стандарты). Со временем такие требования ужесточаются и государство частично перекладывает решение социальных и экологических проблем на коммерческие структуры. Такое ужесточение ведет к снижению доходности коммерческих инвестиционных проектов и, следовательно, к снижению коммерческих норм дисконта. Поэтому при разработке инвестиционных проектов желательно запрашивать у инвесторов информацию о динамике приемлемой для них доходности капиталовложений и оценивать проекты с учетом такой динамики.

По указанным причинам расчеты эффективности теоретически правильнее проводить при меняющейся во времени норме дисконта. В этом случае коэффициент дисконтирования для  $n$ -го шага определяется по формуле:

$$\alpha_0 = 1; \alpha_n = \frac{1}{(1 + E_0)^{\Delta_0} \dots (1 + E_{n-1})^{\Delta_{n-1}}}, \text{ при } n > 1, \quad (10.6)$$

где  $E_0, \dots, E_{n-1}$  – нормы дисконта соответственно на 0-м, 1-м, ...,  $(n-1)$ -м шагах;  $\Delta_0, \dots, \Delta_{n-1}$  – длительность этих шагов в годах или долях года.

Нестабильность во времени характерна не только для коммерческой, но и для социальной нормы дисконта.

## 8. Лаги доходов и расходов

При оценке инвестиционных проектов представляет существенный интерес и другой аспект влияния фактора времени. Это отражение лагов доходов и расходов в расчетах эффективности, так как существуют разрывы во времени (лаги) между производственными и финансовыми операциями. Основные разрывы следующие:

- *лаг расходов* – разрыв во времени между потреблением какого-либо товара или услуги и его оплатой;
- *лаг доходов* – разрыв во времени между производством продукции и получением выручки от ее реализации.

Оба вида лагов могут быть положительными и отрицательными. Положительный лаг (задержка) имеет место, когда оплата ресурса производится после того, как он был поставлен покупателю; отрицательный лаг (предоплата) – когда ресурс оплачивается до его получения. Обычно лаги измеряются в днях, но зачастую их принято считать выраженными в долях года.

Наличие лага доходов приводит к разрыву между объемами производства и реализации продукции и соответственно между себестоимостью произведенной продукции и себестоимостью реализованной продукции. При буквальном следовании требованиям теории о необходимости отнесения каждого вида доходов и расходов к моменту их осуществления пришлось бы отдельно рассматривать каждую финансовую операцию еще не введенного в действие предприятия на протяжении всего срока его службы. Дополнительные сложности возникнут и в связи с дискретным описанием процесса производства.

Поэтому чаще всего используют следующие два метода учета лагов:

- **метод точной привязки**, ориентированный на непрерывное представление денежных потоков инвестиционного проекта и предусматривающий учет денежных поступлений и платежей точно в те моменты, когда они осуществляются;

- **метод привязки к производству** – в этом случае по каждому шагу расчета отражаются только показатели, относящиеся к производимой на этом шаге продукции (выручка от ее реализации и расходы на производство, независимо от того, когда поступает выручка и когда оплачиваются расходы). Для учета лагов доходов и расходов в денежные потоки при этом дополнительно включаются изменения оборотного капитала.

Достоинства метода привязки к производству следующие:

- техническая простота и простота информационного обеспечения;
- большинство проектов начинаются с осуществления первоначальных инвестиций и лишь потом дают доходы. Если использовать метод точной привязки, то проект может начаться с получения аванса за еще не произведенную продукцию и денежные потоки начнутся не с затрат, а с поступлений. Смысл показателя срока окупаемости при этом становится непонятным. При методе привязки к производству этого не произойдет.

Недостатком метода привязки к производству является то, что замена реальных значений текущих активов и пассивов их усредненными значениями может привести к искажению размера свободных денежных средств предприятия.

Чистая текущая стоимость. Индекс рентабельности инвестиций. Период окупаемости. Бухгалтерская рентабельность инвестиций. Внутренняя норма прибыли.

### 1. Чистая текущая стоимость

В инвестиционном анализе используются следующие критерии оценки приемлемости инвестиций:

- 1) чистая текущая стоимость ( $ЧТС$ ,  $NPV$ );
- 2) индекс рентабельности инвестиций ( $PI$ );
- 3) простой срок окупаемости ( $PP$ );
- 4) дисконтированный срок окупаемости ( $DPP$ );
- 5) бухгалтерская рентабельность ( $ARR$ );
- 6) внутренняя норма прибыли ( $IRR$ ) и ее модификации.

Рассмотрим чистую текущую стоимость. Этот показатель характеризует накопленный дисконтированный чистый доход проекта за весь срок его жизни, т.е. превышение суммарных денежных поступлений от проекта над суммарными затратами в него.

Выбор одного из нескольких альтернативных проектов осуществляется по критерию  $\max ЧТС_i$  при условии, что  $ЧТС_i \geq 0$ . Если  $ЧТС > 0$ , то проект выгодный, его следует осуществлять. Если  $ЧТС < 0$ , то в такой проект нецелесообразно вкладывать деньги. Однако неэффективность проекта не означает его убыточности. Отрицательная  $ЧТС$  означает только то, что вкладывать деньги в данный проект менее выгодно, чем в альтернативный, доходность которого была учтена в ставке дисконта.

Особый интерес представляет случай, когда  $ЧТС = 0$ . В этом случае ценность предприятия не изменяется, проект находится на грани между эффективным и неэффективным. На практике чаще всего такие проекты не реализуют, объясняя это тем, что при незначительных колебаниях рыночной конъюнктуры или какого-то технического параметра такой проект может легко превратиться в неэффективный. Однако многие специалисты в области теории эффективности находят аргументы в пользу того, чтобы все же реализовывать такие проекты. Наиболее простым является следующее объяснение: в случае реализации такого проекта возрастут объемы производства, то есть предприятие увеличивается в масштабах, что дает ему большую устойчивость на рынке, и будут достигнуты сопутствующие цели: завоевание рынков сбыта, освоение новых технологий и так далее.

Кроме расчета суммарной ЧТС за весь срок жизни проекта, рекомендуют оценивать изменение ЧТС проекта при задержке начала его реализации на год. Это связано с тем, что при изменении во времени цен на продукцию и ресурсы за год могут измениться цены на строительно-монтажные работы и оборудование, может появиться конкурирующее предприятие, что приведет к снижению цен на продукцию.

Для расчета ЧТС используется несколько формул.

1. С учетом внутришагового распределения:

$$\text{ЧТС} = \sum_{i=1}^T \phi_i \alpha_i \gamma_i, \quad (10.7)$$

где  $\phi_i$  – эффект на  $i$ -м шаге, который рассчитывается как разность между денежными притоками и оттоками на этом шаге;  $T$  – срок функционирования проекта.

2. В случае дисконтирования к началу реализации проекта, неизменной ставки дисконта и продолжительного инвестиционного периода:

$$\text{ЧТС} = \sum_{i=1}^T \frac{\text{ДП}_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^T \frac{I_i}{(1+r)^i}, \quad (10.8)$$

где  $\text{ДП}_i$  – величина денежного потока в  $i$ -м году ( $\text{ДП}_i = P_i - \mathcal{E}_{i \text{ мес.}}^{\text{мех.}}$ );  $I_i$  – величина инвестиционных вложений в  $i$ -м году;  $r$  – ставка дисконтирования по проекту;  $T$  – жизненный цикл инвестиций.

3. В случае дисконтирования к началу реализации проекта, изменяющейся по годам ставки дисконта и продолжительного инвестиционного периода:

$$\text{ЧТС} = \sum_{i=1}^T \frac{\text{ДП}_i}{\Pi(1+r_i)^i} - \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{\Pi(1+r_j)^j}, \quad (10.9)$$

где  $m$  – строительный период по проекту.

4. В случае дисконтирования к началу реализации проекта, изменяющейся по годам ставки дисконта и единоразовых инвестиций:

$$\text{ЧТС} = \sum_{i=1}^T \frac{\text{ДП}_i}{\Pi(1+r_i)^i} - I_0. \quad (10.10)$$

5. В случае дисконтирования к моменту начала этапа производства (в году  $m$ ):

$$\text{ЧТС} = \sum_{i=m}^T \frac{\text{ДП}_i}{\Pi(1+r_i)^i} - \sum_{j=1}^m I_j \Pi(1+r_j)^j. \quad (10.11)$$

6. В случае компаундирования к моменту окончания («чистая терминальная стоимость (NTV)»):

$$NTV = \sum_{i=1}^n ДП_i (1+r)^{n-i} - \sum_{j=1}^m I_j (1+r)^{n-i}. \quad (10.12)$$

Показатель ЧТС общепризнанно используется чаще всего, поскольку обладает целым рядом неоспоримых достоинств, к которым относят следующие:

- 1) дает оценку прироста стоимости или ценности фирмы;
- 2) обладает свойством аддитивности, то есть ЧТС портфеля равен ЧТС входящих в него активов, что позволяет использовать этот показатель при оценке эффекта инвестиционного портфеля:  $ЧТС (A+B) = ЧТС (A) + ЧТС (B)$ ;
- 3) легко модифицируется при любых отклонениях от стандартов;
- 4) учитывает фактор времени;
- 5) легко модифицируется, если ставка дисконтирования принимается разной по годам;
- 6) позволяет сделать правильный выбор не только при оценке единственного проекта или нескольких независимых, но и при сравнении взаимоисключающих проектов;
- 7) позволяет сделать правильный выбор при анализе проектов с неравномерными денежными потоками.

Наряду с безусловными достоинствами показатель ЧТС имеет и ряд недостатков, а именно:

- 1) не дает информации об относительной мере роста ценности предприятия, то есть большее значение ЧТС не всегда соответствует более эффективному варианту инвестирования;
- 2) не дает информации о так называемом «резерве безопасности проекта», то есть о том, насколько опасны для проекта ошибки в расчетах и недоучет риска;
- 3) не позволяет сделать правильный выбор между проектами с большими и меньшими первоначальными вложениями при одинаковой величине ЧТС.

Графическое изображение показателя ЧТС представлено на рис. 10.3. При ставках дисконтирования  $i < 35\%$  проект может быть рекомендован к осуществлению. При ставке  $i = 35\%$  поступления от проекта лишь покроют затраты на него. При ставке  $i > 35\%$  проект становится убыточным.

## 2. Индекс рентабельности инвестиций

Индекс рентабельности (PI) – это показатель, характеризующий относительное изменение ценности организации в расчете на 1 грн. инвестиций.

Этот показатель оперирует теми же составными компонентами, что и ЧТС, с той лишь разницей, что является не абсолютным, а относительным.



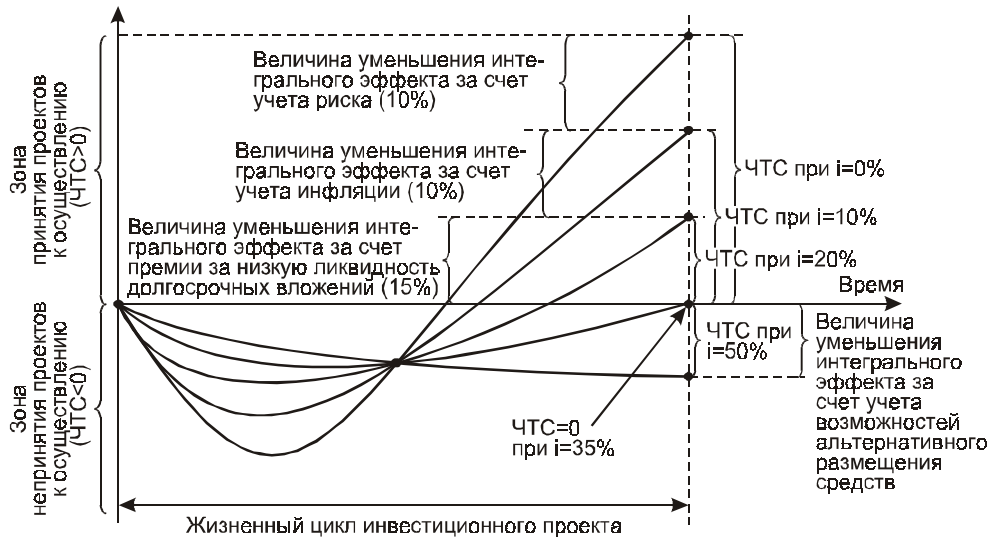


Рис. 10.3. Финансовый профиль инвестиционного проекта

Имеется достаточно большое количество расчетных формул для определения  $PI$ , однако практически все они получаются путем замены действия вычитания в формулах ЧТС на деление. Ниже продемонстрирован вариант формулы для расчета показателя  $PI$ , который используется чаще других:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+r)^i}}{\sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+r)^j}}. \tag{10.13}$$

Порядок работы с показателем  $PI$  следующий:

- если  $PI > 1$ , то проект является прибыльным и в него стоит вкладывать деньги;
- если  $PI < 1$ , то вложение денег в данный проект менее эффективно, чем в тот источник, доходность которого была принята в качестве ставки дисконта;
- если  $PI = 1$ , то можно принимать любое решение.

Графическое изображение принятия решения с помощью показателя «индекс рентабельности» представлено на рис. 10.4.

Если  $tg\alpha > 1$ , проект может быть рекомендован к реализации. При  $tg\beta = 1$  можно принимать любое решение. При  $tg\gamma < 1$  проект не может быть рекомендован к реализации.

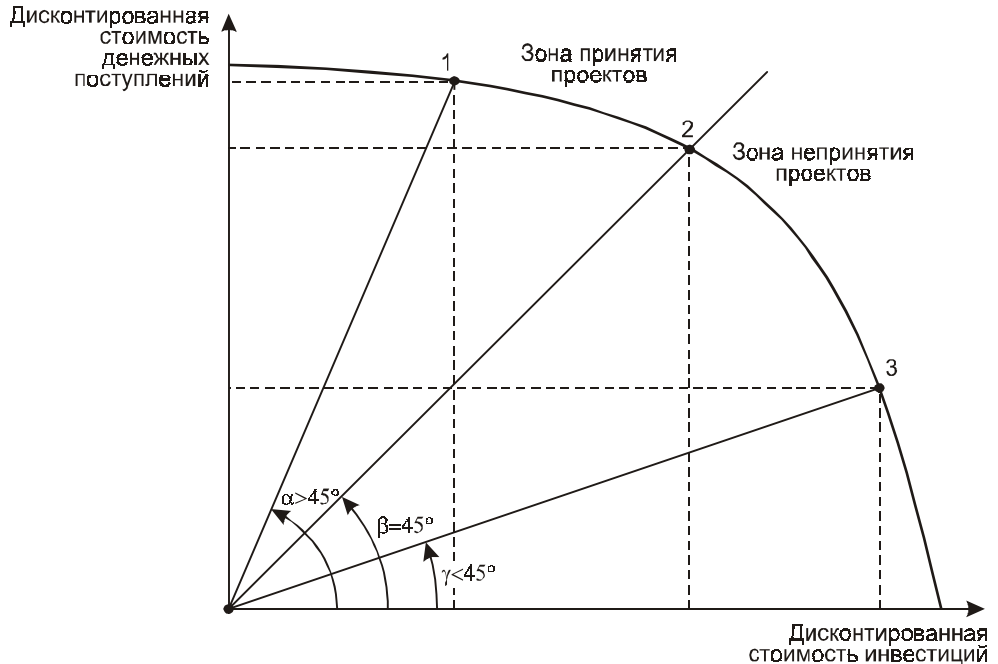


Рис. 10.4. Графическое изображение принятия решения на основе  $PI$

Достоинства показателя «индекс рентабельности» таковы:

- 1) показывает относительную меру роста ценности фирмы;
- 2) позволяет определить резерв безопасности проекта. Чем в большей степени  $PI$  превышает 1, тем большей устойчивостью обладает проект, то есть тем меньше вероятность того, что ошибка в расчетах превратит проект из выгодного в убыточный;
- 3) если есть ряд альтернативных проектов с одинаковой  $ЧТС$ , то выбор делают по критерию  $PI$ ;
- 4) служит инструментом ранжирования инвестиций по степени выгодности;
- 5) удобен как инструмент комплектования портфеля с целью максимизации суммарной  $ЧТС$ ;
- 6) учитывает фактор времени;
- 7)  $PI$  не конфликтует с  $ЧТС$ , то есть выводы на основании этих двух показателей согласованы;
- 8) при ограниченности ресурсов этот показатель более применим, так как при дефиците средств наибольший интерес представляет отдача с каждой гривны.

Недостатки показателя «индекс рентабельности» сводятся к следующему:

- в случае нестандартных инвестиций, то есть таких, при которых денежный поток несколько раз меняет знак с «+» на «-», возникает вопрос, куда относить отрицательные денежные потоки (в числитель или знаменатель);
- неприменим для оценки проектов с различными сроками службы;
- $PI$  слабо реагирует на различные комбинации исходных данных.

### 3. Период окупаемости

Под периодом окупаемости инвестиций ( $PP$ ) понимают срок (период, время) от начала реализации проекта до того момента, когда доходы (кумулятивный денежный поток), возникающие вследствие его реализации, не станут равными первоначальным инвестициям, или попросту инвестиции будут возвращены через доходы проекта. Однако это определение требует уточнения.

Если рассмотреть случай нетрадиционных денежных потоков, когда  $ЧТС$  несколько раз меняет знак, а финансовый профиль проекта несколько раз волнообразно пересекает ось абсцисс, то возникает вопрос, как правильно определить период окупаемости в этом случае: как сумму периодов окупаемостей каждой новой суммы инвестиций или принимать во внимание только период окупаемости первоначальных вложений. Ни тот, ни другой ответ нельзя считать правильным. В связи с этим целесообразно дополнить приведенное выше определение периода окупаемости следующей фразой: « $PP$  – это продолжительность наименьшего периода, по истечении которого накопленный эффект становится положительным и в дальнейшем остается все время таковым».

Графическое изображение периода окупаемости  $PP$  представлено на рис. 10.5.

Формула для расчета периода окупаемости имеет вид:

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum_{k=1}^n P_k \geq IC;$$

где  $PP$  – период окупаемости инвестиций (без дисконтирования);  $P_k$  – денежный поток в году  $k$ ;  $IC$  – первоначальные инвестиции.

Такой способ определения даст лишь округленное значение показателя периода окупаемости инвестиций, т.е. то, в каком году кумулятивные денежные поступления будут равны первоначальным инвестициям, без уточнения дробной части – доли года. Однако для определения такого значения показателя нет необходимости прибегать к математической

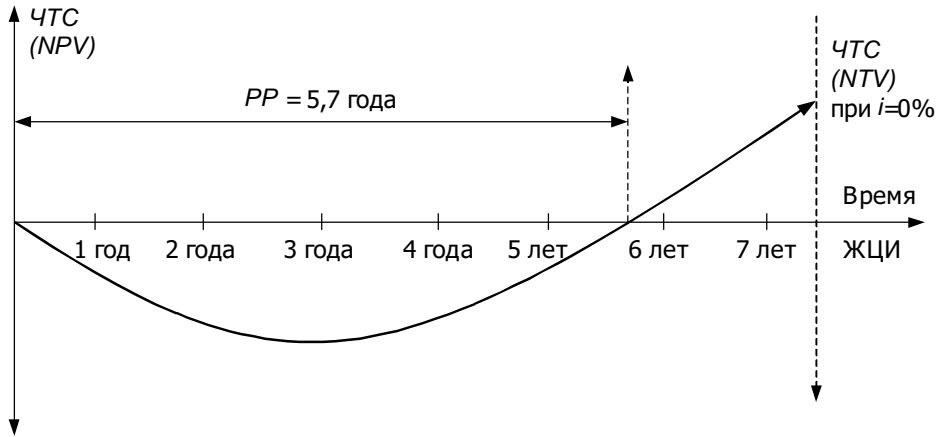


Рис. 10.5. Графическое изображение PP

процедуре расчета, достаточно обратиться к таблице денежных потоков для определения эффективности проекта: период окупаемости инвестиций наступит в том году, в котором кумулятивный денежный поток (если речь идет о процедуре расчета периода окупаемости инвестиций без дисконтирования, то рассматриваем кумулятивный денежный поток, дисконтированный по ставке 0%) изменит свой знак с «-» на «+».

На практике инвесторы или аналитики, как правило, желают получить более точное значение периода окупаемости инвестиций. Для его определения существует следующие подходы:

1) если денежные потоки приблизительно равны по годам, то предлагается воспользоваться следующей формулой:

$$PP = \frac{IC}{P_{год}}, \quad (10.14)$$

где  $P_{год}$  – годовой денежный поток;

2) если величина денежных потоков различна по годам, то процедура определения периода окупаемости инвестиций следующая:

- находится то число целых лет функционирования проекта ( $n$ ), за которое числовое значение кумулятивного денежного потока ( $ДП_n^\Sigma$ ) максимально приблизится к сумме первоначальных инвестиций ( $IC$ ), но не превысит ее. Причем, если прибавить к значению кумулятивного денежного потока ( $ДП_n^\Sigma$ ) денежный поток следующего за этим целого периода ( $ДП_{n+1}$ ), то полученный кумулятивный денежный поток ( $ДП_{n+1}^\Sigma$ ) превысит сумму

первоначальных инвестиций ( $IC$ ). Это и будет целая часть периода окупаемости инвестиций;

- далее определяется невозмещенная сумма инвестиционных вложений ( $IC_n$ ):

$$IC_n = IC - ДП_n^\Sigma; \quad (10.15)$$

- невозмещенная сумма инвестиционных вложений ( $IC_n$ ) делится на величину денежного потока в следующем целом периоде ( $ДП_{n+1}$ ). Полученный результат добавляется к целой части периода окупаемости инвестиций. Это будет точным значением периода окупаемости инвестиций.

Представленная процедура расчета показателя несколько условна, поскольку делается предположение о равномерности распределения денежного потока в течение года, что является не совсем верным.

Необходимо обратить внимание на то обстоятельство, что в зависимости от поставленной задачи период окупаемости инвестиций может исчисляться:

- без учета строительного этапа, т.е. от момента начала производственной фазы (в этом случае период окупаемости инвестиций равен расчетному значению, полученному одним из представленных методов);
- с учетом строительного этапа, т.е. от момента осуществления инвестиционных вложений, в таком случае к полученному расчетному значению добавляют продолжительность строительного этапа.

Порядок принятия решения с помощью показателя «период окупаемости»:

1) проект принимается, если он вообще окупается, т.е. период окупаемости инвестиций проекта меньше жизненного цикла инвестиций (срока функционирования проекта);

2) проект принимается, если период окупаемости инвестиций не превышает установленного компанией порогового значения. Данный показатель используется во многих организациях как метод первичного отбора проектов, т.е. если срок окупаемости проекта больше или меньше установленного порогового значения, то этот проект вообще не принимается к рассмотрению.

Преимущества показателя «период окупаемости» сводятся к следующему:

- простота и наглядность (нет необходимости в специальной финансовой подготовке для того, чтобы рассчитать исследуемый показатель);
- его расчет основан на потоках реальных денежных средств, а не на бухгалтерском доходе;
- применение этого показателя целесообразно для организаций, руководство которых делает упор, в первую очередь, на ликвидность проекта, а не на его прибыльность;

- величина периода окупаемости может служить своего рода мерой степени риска проекта (чем ближе к окончанию срока функционирования проекта находится период окупаемости, тем более рисковым считается проект);

- в некоторых случаях (при сроке жизни проекта, превышающем 10-15 лет, и при постоянных непрерывных годовых денежных потоках) показатель  $PP$  позволяет рассчитать показатель «внутренняя норма прибыли», не прибегая к сложным математическим процедурам. В этом случае эти два показателя являются обратными величинами.

К недостаткам показателя «период окупаемости» относятся такие:

- данный показатель не обладает свойством аддитивности;
- не учитывает различий в комбинациях исходных данных проектов при их сравнении;
- не позволяет оценить информацию о величине денежных поступлений, возникающих после наступления срока окупаемости;
- игнорирует временной аспект стоимости денег.

Для преодоления последнего недостатка необходимо применять процедуру дисконтирования, что приводит к появлению нового показателя – **дисконтированного периода окупаемости ( $DPP$ )**.

Формула для его расчета имеет следующий вид:

$$DPP = \min n, \quad (10.16)$$

$$\text{при котором } \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} \geq IC, \quad (10.17)$$

$$\text{или } \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} \geq \sum_{k=1}^m \frac{IC_k}{(1+r)^k}, \quad (10.18)$$

где  $r$  – требуемая норма доходности;  $IC_k$  – инвестиционные вложения в году  $k$ .

Дисконтированный период окупаемости инвестиций обладает теми же преимуществами, что и простой период окупаемости инвестиций (без дисконтирования).

Графическое изображение показателя  $DPP$  представлено на рис. 10.6.

Что касается *недостатков*, то с использованием дисконтирования их количество несколько уменьшается, ибо решается проблема учета фактора времени, частично решается проблема недоучета денежных поступлений после наступления периода окупаемости (если  $DPP$  всегда будет больше  $PP$ , то количество неучтенных денежных потоков становится существенно меньше).

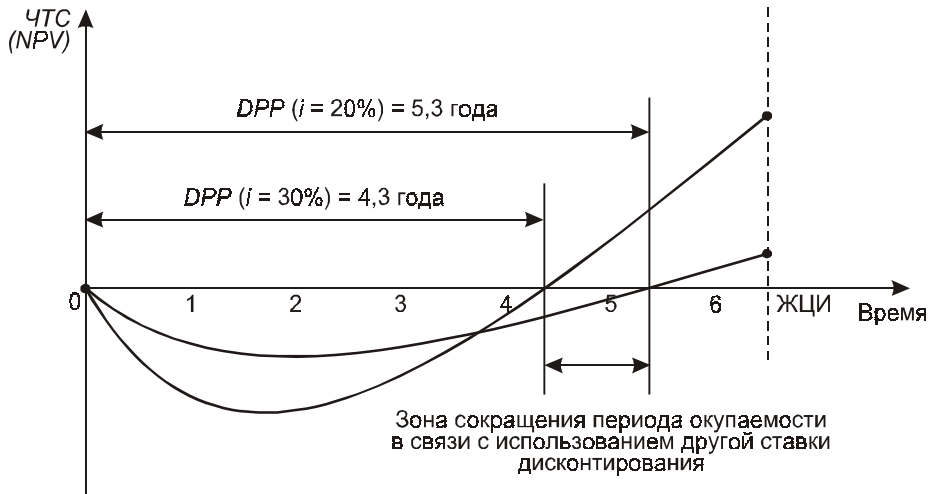


Рис. 10.6. Графическое представление DPP

#### 4. Бухгалтерская рентабельность инвестиций

Показатель «бухгалтерская рентабельность инвестиций» (*ARR, ROI*) ориентирован на оценку инвестиций не на основе денежных потоков, а на основе бухгалтерского дохода (прибыли) организации. Он показывает отношение средней величины годовых доходов к инвестиционным вложениям.

Предлагается несколько формул для расчета этого показателя:

$$1) ROI = \frac{EBIT(1 - H)}{(C_a^k + C_a^n) \div 2}, \tag{10.19}$$

где *EBIT* – доход до процентных и налоговых платежей; *H* – ставка налогообложения прибыли;  $C_a^k$  и  $C_a^n$  – сальдо учетной стоимости активов на конец и начало рассматриваемого периода;

$$2) ROI = \frac{PN}{0,5 (IC + RV)}, \tag{10.20}$$

где *PN* – среднегодовая прибыль минус отчисления в бюджет; *IC* – исходная сумма капиталовложений (инвестиций); *RV* – ликвидационная стоимость;

$$3) ROI = \frac{\sum_{t=1}^N PN_t}{N} : \frac{IC + RV}{2}. \quad (10.21)$$

Здесь мы имеем дело с так называемым «парадоксом остаточной стоимости», который заключается в том, что при увеличении остаточной стоимости доход предприятия возрастает (оборудование реализуется по остаточной стоимости в конце функционирования проекта, что повысит доход в ликвидационном периоде), однако показатель уменьшится.

Расчетное значение показателя *ROI* рекомендуется сопоставлять:

- со специальным пороговым значением (при этом возникает система расчета пороговых значений дифференцированно в зависимости от класса инвестиций, вида проекта, центра ответственности и т.д.);
- с коэффициентом рентабельности авансированного капитала, или со средним уровнем рентабельности активов, или со средним уровнем рентабельности инвестиций.

Показатель «бухгалтерская рентабельность» имеет следующие достоинства:

- простота процедуры расчета, не требующая привлечения громоздкого аппарата дисконтирования;
- удобен при сравнении альтернативных вложений, поскольку является выражением прибыли от вложенных средств в процентах;
- понятен и легко проверяем большинством внешних пользователей информации (инвесторов, акционеров и т.д.), так как основан на данных бухгалтерского учета, а бухгалтерский баланс и бухгалтерский отчет о прибылях и убытках – это доступная документация;
- используется для быстрой отбраковки проектов.

Недостатки показателя «бухгалтерская рентабельность» таковы:

- использование бухгалтерских данных при расчете не может гарантировать правильного решения, так как бухгалтерские данные не связаны напрямую с получением и расходованием денежных средств, а бухгалтерская прибыль не отражает реального благосостояния фирмы;
- отсутствует единая общепризнанная процедура расчета как бухгалтерского дохода, так и величины вложенного капитала;
- не учитывает временной аспект стоимости денег;
- игнорирует возможные несоответствия в исходных данных проектов при их сравнении;
- затруднительна процедура установления года, бухгалтерские данные которого характеризуют проект наиболее объективно;
- не отражает различие между проектами с одинаковой суммой среднегодовой прибыли, но с разными суммами прибыли по годам;



- не отражает различие между проектами с одинаковой суммой среднегодовой прибыли, но генерируемой в течение различного количества лет;
- игнорирует различные сроки службы сравниваемых проектов;
- не учитывает наличие в некоторых периодах налоговых льгот;
- не учитывает, что ставка по кредиту варьируется от периода к периоду;
- дает объективную оценку только тогда, когда прибыль примерно постоянна по годам.

Принятие инвестиционных решений на основании только лишь показателя *ROI* ведет к ошибочным решениям. Однако как дополнительный критерий или метод первичной оценки инвестиций, когда акцент делается в первую очередь на скорости, простоте и наглядности анализа, этот показатель зарекомендовал себя достаточно хорошо.

## 5. Внутренняя норма прибыли

Необходимо отметить, что внутренняя норма прибыли (*IRR*) – это самый дискуссионный и сложный для восприятия показатель оценки инвестиций. Единого определения этого показателя до сих пор не существует. Наиболее популярными являются следующие определения:

- *IRR* – это та расчетная ставка процента, при которой капитализация регулярно получаемого дохода дает сумму, равную инвестициям, то есть капиталовложения становятся окупаемой операцией;
- *IRR* – это поворочный дисконт, при котором отдача инвестиционного проекта равна первоначальным инвестициям;
- *IRR* – это максимальная ставка процента, по которой фирмой может быть взят кредит (при условии финансирования проекта только за счет заемного капитала), чтобы доходы от реализации проекта целиком использовались бы только лишь на погашение кредита и процентов по нему, не изменяя ценности фирмы;
- *IRR* показывает максимально допустимый уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом.

Формально *IRR* определяется как та ставка дисконта, при которой *ЧТС* проекта равна 0. На практике *IRR* рассчитывают методом подбора (последовательно рассчитывают *ЧТС* при различных ставках дисконта, пока не найдут ту, при которой *ЧТС* станет равна 0). Эта процедура достаточно длительна и трудоемка.

Существует и более простой способ расчета *IRR*. Для этого необходимо выбрать такие два значения коэффициентов дисконтирования  $r_1 < r_2$ , чтобы в интервале от  $r_1$  до  $r_2$  функция *ЧТС* ( $r$ ) меняла свой знак с «+» на «-» или с «-» на «+». При этом  $ЧТС(r_1) > 0$ ,  $ЧТС(r_2) < 0$ , а при нетрадиционных денежных потоках – наоборот. Для нахождения *IRR* используют следующую формулу:

$$IRR = r_1 + \frac{ЧТС(r_1)}{ЧТС(r_1) - ЧТС(r_2)}(r_1 - r_2). \quad (10.22)$$

Точность вычисления обратно пропорциональна длине интервала  $r_1 r_2$  (обычно его принимают не  $> 1\%$ ).

Порядок принятия решения с помощью показателя  $IRR$  следующий:

- если  $IRR > WACC$ , то проект прибыльный и может быть рекомендован к реализации;
- если  $IRR < WACC$ , то проект не стоит реализовывать;
- если  $IRR = WACC$ , то можно принимать любое решение (на практике в этом случае оцениваются смежные эффекты проекта).

Часто вместо  $WACC$  для сравнения используют выбранный предприятием барьерный коэффициент, который учитывает не только стоимость привлечения капитала, но и риск, инфляцию, снижающуюся ликвидность долгосрочных вложений и альтернативность инвестирования.

Достоинства показателя  $IRR$ :

- может быть использован для оценки степени устойчивости проекта (чем на большую величину значение  $IRR$  превышает значение  $WACC$  или барьерного коэффициента, тем большим резервом безопасности обладает проект);
- известное значение  $IRR$  в альтернативных проектах дает возможность более точно установить ставку дисконтирования;
- $IRR$  иногда рассматривают как предельный уровень доходности инвестиций, что может быть критерием целесообразности дополнительных вложений;
- не зависит от абсолютного размера инвестиций;
- не требует определения ставки дисконтирования, в процессе которого наиболее часто совершаются ошибки.

Недостатки показателя  $IRR$ :

- не обладает свойством аддитивности, т.е.  $IRR(A+B) \neq IRR(A) + IRR(B)$ ;
- при определенных типах денежных потоков возникает противоречие между  $ЧТС$  и  $IRR$ ;
- возможна ситуация, при которой  $IRR$  не с чем сравнивать (отсутствие постоянного значения цены капитала);
- при анализе проектов с нетрадиционными денежными потоками существует проблема множественности  $IRR$  и отсутствия положительного значения  $IRR$ ;
- сложность расчетов;
- большая зависимость от точности оценок будущих денежных потоков;
- большая субъективность и возможность ошибок при выборе базы сравнения ( $WACC$  или барьерного коэффициента).

**Список использованных источников**

1. Липсиц И.В., Коссов В.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа: Уч.-справ. пособие. – М.: Изд-во БЕК, 1996. – 304 с.
2. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Уч.-практ. пособие. – М.: Дело, 2001. – 832 с.
3. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. – СПб.: «ДваТри», 1996. – 610 с.
4. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ., перераб. и дополн. изд. – М.: АОЗТ «Интерэксперт», ИНФРА–М, 1995. – 528 с.
5. Бромвич М. Анализ эффективности капиталовложений: Пер. с англ. – М.: ИНФРА–М, 1996. – 432 с.
6. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов: Пер. с англ. / Под ред. Л.П. Белых. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 631 с.
7. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Инвестиционный анализ: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2000. – 286 с.
8. Волков М.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, 1998. – 423 с.
9. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Орлова Е.Р., Смоляк С.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Серия «Оценочная деятельность»: Учеб.-практич. пос. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
10. Хонко Я. Планирование и контроль капиталовложений: Сокр. пер. со швед. и англ. / Авт. предисл. и научн. ред. Г. А. Егизарян. – М.: Экономика, 1987. – 191 с.
11. Шарп У.Ф., Александер Г.Дж., Бейли Дж. Инвестиции: Пер. с англ. – М.: ИНФРА–М, 1997. – 1028 с.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Этапы подготовки инвестиционной документации.
2. Организация процесса поиска инвестиционных возможностей.
3. Основные требования к составлению производственного плана инвестиционного проекта.
4. Организация финансирования инвестиционного проекта.
5. Проблемы, возникающие при прогнозировании затрат и результатов, связанных с инвестиционным проектом.
6. Содержание бизнес-плана инвестиционного проекта.
7. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению инвестиционным проектом.
8. Государственное регулирование процесса управления проектами.
9. Управление изменениями как составной элемент управления проектами.
10. Психологические аспекты управления проектами.
11. Управление качеством продукции в рамках реализации инвестиционного проекта.
12. Организационные формы управления проектами.

13. Анализ компьютерных программ по управлению проектами.
14. Методика сравнения взаимоисключающих проектов с различными сроками реализации.
15. Обоснование решения о замене техники в рамках инвестиционного проекта.
16. Методы учета инфляции при управлении проектами.
17. Методы учета риска при управлении проектами.
18. Инвестиционный анализ в условиях рационарования капитала.

#### **Список рекомендуемых источников**

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 1997. – 1120 с.
2. Бригхем Е. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
3. Валдайцев С.В. Оценка базиса и инновации. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1997. – 336 с.
4. Гитман Л.Дж., Джонк М.Д. Основы инвестирования: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 1008 с.
5. Завлин П.Н., Ипатов А.А., Кулагин А.С. Инновационная деятельность в условиях рынка. – СПб.: Наука, 1994. – 192 с.
6. Ипотечно-инвестиционный анализ: Учеб. пос. / Под ред. засл. деят. науки РФ, проф. В.Е. Есипова. – СПб.: СПбГУЭФ, 1999. – 207 с.
7. Фридман Д., Ордуэй Н. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости: Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1997. – 480 с.
8. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента. – М.: Изд-во «Дело», 1993. – 128 с.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Тема 1. Теоретические основы управления персоналом

Тема 2. Система управления персоналом

Тема 3. Современные методы управления персоналом

Тема 4. Организационная культура

Тема 5. Служба управления персоналом

Тема 6. Планирование персонала

Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала

# Теоретические основы управления персоналом

Предмет науки «управление персоналом» и ее взаимосвязь с другими научными дисциплинами. Возникновение и развитие научного подхода к управлению персоналом. Теория человеческого капитала.

## 1. Предмет науки «управление персоналом» и ее взаимосвязь с другими научными дисциплинами

Управление персоналом – сравнительно молодая наука.

В США управление персоналом развивалось в основном в русле бихевиористских, поведенческих наук, поэтому там дисциплина, изучающая такой же круг проблем, называется либо «организационное поведение», либо «управление человеческими ресурсами». При этом организационное поведение трактуется как ядро управления человеческими ресурсами.

В Германии и некоторых других европейских странах наука «управление персоналом» была традиционно связана с экономикой предприятия и называлась «экономика персонала» или «менеджмент персонала». В учебниках по этим дисциплинам излагаются проблемы организации труда, эргономики, техники безопасности, планирования численности, заработной платы, мотивации. Ограничение науки только этим кругом вопросов является неверным, так как наука «управление персоналом» изучает не только рыночные, но и некоммерческие организации (государственные и общественные), а также взаимосвязь с другими науками (как одна из функций и составляющих менеджмента в целом, с рынком труда, экономикой труда, психологией, социологией, деловыми коммуникациями, организационным поведением, трудовым правом, нормированием труда, организацией труда и др.).

Хотя предмет управления персоналом во многом пересекается с экономикой предприятия, все же он значительно шире и включает в себя выводы других наук и знаний о человеке.

Управление персоналом характеризуется исследовательским подходом, изучающим человека целостно, а не только как товаропроизводителя и потребителя.

*Управление персоналом* изучает и учитывает влияние всех аспектов на организационное поведение человека. В этом состоит главная специфика данной науки, определяющая ее подход к исследованию своего предмета.

Цели управления персоналом – подобрать нужных людей и заставить их работать максимально эффективно.

Управление персоналом является наукой, потому что оно систематически изучает явления, которые сгруппированы в различные теории, стремится на системной основе изучить, почему и как люди систематически работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать эти системы сотрудничества наиболее полезными.

Эволюция теории и практики управления тесно связана с развитием промышленности и науки вообще. Эти процессы являются сопутствующими и тесно переплетены друг с другом.

## **2. Возникновение и развитие научного подхода к управлению персоналом**

Управление – достаточно широкое понятие, обозначающее особый род социальной деятельности, включающее в себя процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля.

Любое социальное управление есть управление людьми, поэтому управление персоналом неразрывно связано со всей историей управления.

На протяжении многих веков управление персоналом не выделялось как специфическая функция из общественного управления и осуществлялось лишь на основе здравого смысла, опыта и традиций.

Теория управления как наука возникла в конце XIX века и с тех пор претерпела значительные изменения.

Само понятие «научное управление» впервые ввел в обиход не Фридерик У. Тейлор, по праву считающийся родоначальником теории управления, а представитель американских фрахтовых компаний – Луис Брандейс в 1910 г.

Впоследствии и сам Ф.У. Тейлор широко пользовался этим понятием подчеркивая, что «управление это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы».

В своем развитии управленческая мысль пришла к пониманию того, что получение максимальной прибыли возможно лишь при совпадении интересов и целей фирмы с интересами исполнителей, т.е. рабочих и служащих, что, в свою очередь, привело к смещению рационализма в сторону ориентации на человеческий фактор.

В 1980-1990-е годы внешняя среда в США и Западной Европе характеризовалась неблагоприятной экономической конъюнктурой, сокращением масштабов производства, увольнением работников, ростом частичной занятости.

Предприятия стали использовать такой метод, как «3/4», когда организация нанимает только 75% требующегося числа работников, чтобы обезопасить себя от сокращения спроса на выпускаемую продукцию.

Еще с 1970-х годов предприятия искали выход в наращивании вложений в трудосберегающую технику, т.е. в минимизацию живого труда, что воплощало в производстве движение к новым рубежам эффективности и конкурентоспособности, однако часто выражалось в стремлении к абсолютно автоматизированным производствам, к их «агрессивной» компьютеризации.

Девизом модернизации стало: большая эффективность меньшим числом работников.

Стремление крупных компаний ограничиться лишь квалифицированным ядром, а затем минимумом специалистов обернулось в 1980-1990-е годы в развитых странах массовыми увольнениями.

Переход производства в развитых странах от начальной автоматизации к комплексной породил глубокие сомнения в правильности прежних взглядов, согласно которым человек однозначно вытесняется из автоматизированных процессов.

Это касается, во-первых, операций, с трудом поддающихся или в принципе не поддающихся автоматизации.

Во-вторых, это касается особо ценимой искусности работника в мелко-серийном или штучном производстве, где необходимы уникальные способности мастера-универсала, обеспечивающего на многофункциональных станках стопроцентное качество.

Это приводит в последнее время к известной деавтоматизации производства с возвратом человеку ряда функций.

В-третьих, усиление роли работников связано с потребностью интеллектуемого производства не только в овеществляемых в технологии знаниях, но также и в опыте и «неструктурированных знаниях» людей.

Превосходство человека в разнообразии возможных решений над «интеллектуальной техникой» делает труд нескольких гибких работников целесообразнее действий перепрограммируемого агрегата.

*Поэтому современный менеджмент, считающий живой труд наиболее гибкой формой капитала корпораций, считает необходимым развитие способностей работников, особенно к быстрой адаптации в непредсказуемом и динамичном производстве.*

### **3. Теория человеческого капитала**

Теория человеческого капитала прослеживает зависимость доходов работника, предприятия и общества от знаний, навыков и природных способностей людей. Принципиальные идеи такой зависимости высказывал еще А. Смит.



В СССР предвестником данной теории послужили труды С.Г. Струмилина, теоретически обосновавшего значение для народного хозяйства развития образования.

Официальная дата рождения теории – 1962 г., когда была опубликована серия статей, посвященных исключительно человеческому капиталу (Г. Беккер, Я. Минсер, Т. Шульц и др.).

Бурное развитие теории – вторая половина XX в.

Главная задача теоретиков в области человеческого капитала – определить экономическую отдачу от инвестиций в человека, влияние сроков обучения работников, их навыков и способностей на зарплату, эффективность и экономический рост предприятия. Результаты исследований были сенсационные: оказалось, что экономическая отдача затрат на обучение сотрудников намного превышает инвестиции в новую технику и оборудование.

В 1992 г. Г. Беккеру (профессор Чикагского университета) была вручена Нобелевская премия в области экономики за значительный вклад и популяризацию идей теории человеческого капитала.

Сегодня теория человеческого капитала – обязательный предмет изучения на экономических факультетах.

С позиции данной теории доходы людей являются закономерным итогом ранее принятых решений. Можно значительно увеличить свой будущий доход, вкладывая деньги в свое образование и профессиональную подготовку, здоровье, культуру, увеличивая тем самым свой собственный (частный) человеческий капитал.

Среди ученых нет единого подхода к определению содержания понятия «человеческий капитал».

Т. Шульц сводит человеческий капитал к развитию знаний и способностей, которые людям дает школьное образование, обучение на рабочем месте, сохранение здоровья и растущий запас экономической информации.

Г. Беккер дает другое определение: «Человеческий капитал формируется за счет инвестиций в человека, среди которых можно назвать обучение, подготовку на производстве, затраты на охрану здоровья, миграцию и поиски информации про цены и доходы».

Альтернативные концепции человеческого капитала пытаются учитывать весь спектр способностей человека, которые могут приносить доход. Иногда в альтернативных теориях к традиционным составляющим (образование, квалификация, здоровье) добавляют физическую силу и привлекательность, умение устанавливать и поддерживать необходимые знакомства, придерживаться законов и традиций, организовывать свою деятельность, поддерживать дисциплину труда, правильно себя вести и т.д., вплоть до «уважения к политической и социальной стабильности» (Л. Туроу).

При традиционном подходе природные способности второстепенны. В 1970-1980-х годах ряд ученых, которые проводили исследования в данной

сфере, относили на счет различий в способностях разницу в доходах людей в пределах 10-25%.

При альтернативном подходе природные способности оцениваются очень высоко. Например, П. Тобмен в результате ряда исследований сделал вывод, что на долю генетического потенциала человека приходится 45% разницы в заработках, на долю социального происхождения – 12%, а на долю образования – только около 6%.

Человеческий капитал – это также «...сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства и тем самым влияют на рост доходов (заработков) данного человека» (С. Дятлов).

Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя и предпринимаются попытки оценить такие эффекты, как психологический, моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени (что в стоимостной форме сделать довольно сложно).

В рамках теории были выделены такие особенности человеческого капитала:

- в современных условиях человеческий капитал является основным фактором экономического роста;
- формирование человеческого капитала требует от самого человека и всего общества значительных затрат;
- человеческий капитал в виде навыков, способностей является определенным запасом, т.е. может накапливаться;
- инвестиции в человеческий капитал обеспечивают, как правило, его обладателю в будущем получение более высокого дохода. Инвестиции в человеческий капитал дают довольно значительный по объему, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект. Инвестиционный период у человеческого капитала значительно длиннее, чем у физического: вложения в образование человека имеют инвестиционный период 12-20 лет, в то время как у физического капитала этот период составляет от 1 до 5 лет;
- человеческий капитал отличается от физического по степени ликвидности;
- независимо от источников формирования (государство, семья, частные средства) использование человеческого капитала и получение прямых доходов контролируется самим человеком;
- функционирование человеческого капитала, степень отдачи от его использования обусловлены свободным волеизъявлением субъекта, его индивидуальными интересами и предпочтениями, его материальной заинтересованностью, ответственностью, мировоззрением и общим уровнем культуры, в т.ч. экономической;

- человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится.

Человеческий капитал неоднороден. Он подразделяется на общий (перемещаемый) и специальный (неперемещаемый).

Общий человеческий капитал включает теоретические и другие достаточно универсальные знания, имеющие широкую область применения и приобретаемые прежде всего в школах, вузах и других образовательных учреждениях, а также общие профессиональные (специализированные) знания. Важная форма наращивания общего человеческого капитала – самообразование.

Специальный человеческий капитал соотносим лишь с конкретной организацией. Он включает в себя знания особенностей рабочего места, руководства, коллег по работе, клиентов, специфики предприятия, региона и т.п., а также практические навыки по использованию этого рода знаний. Специальный капитал накапливается в процессе трудовой деятельности, приобретения практического опыта.

Специальный капитал – главный ограничитель практики переманивания высококвалифицированных специалистов. Некоторые работники, сменив место работы и попав в иную производственную среду, часто вообще оказываются неспособными достичь своих прежних результатов на новом месте.

В современном производстве многие передовые организации сделали наращивание человеческого капитала непрерывным процессом. В табл. 11.1 различия в характеристике подходов к понятию персонала представлены как персонал-издержки и персонал-ресурс.

*Таблица 11.1. Характеристика подходов к понятию персонала*

Персонал-издержки	Персонал-ресурс
Принуждение	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средства + результаты
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный

Понятие «персонал организации», его структура. Функции и основные элементы системы управления персоналом. Принципы формирования и развития системы управления персоналом.

## 1. Понятие «персонал организации», его структура

Согласно экономической теории, выбор ресурсов в организации осуществляется на основе сравнения их удельной производительности, т.е. соотношения между затратами на приобретение ресурса и отдачей от его использования.

Однако в реальности, когда речь идет о человеческих ресурсах, прежде чем решить, какому из факторов отдать предпочтение, руководители учитывают особенности организации (структура и культура), а также социальные, культурные, политические факторы, в которых она функционирует (внешняя среда).

Специфика человеческих ресурсов *по сравнению с другими факторами экономического развития такова:*

- люди не только создают, но и потребляют материальные и духовные ценности;
- многогранность человеческой жизни не исчерпывается только трудовой деятельностью. Для того чтобы эффективно использовать человеческий труд, необходимо всегда учитывать потребности человека как личности;
- научно-технический прогресс и гуманизация общественной жизни стремительно увеличивают экономическую роль знаний, интеллектуального потенциала, моральных принципов и других личностных качеств работников, которые формируются годами и поколениями, а раскрываются человеком только при благоприятных условиях.

Одной из предпосылок успешного экономического развития как на микро-, так и на макроуровнях является учет интересов людей в каких-либо видах деятельности, направленных на повышение эффективности функционирования хозяйственного механизма. Без такого учета невозможно достичь повышения эффективности в широком социально-экономическом смысле.



Рис. 11.1. Состав и структура персонала

*Наемные работники* – это работники, которые выполняют работу за определенную заработную плату, обусловленную трудовым договором (контрактом). Это понятие ассоциируется с понятиями «кадры» и «персонал».

*Кадры* – штатные (постоянные) квалифицированные работники, которые прошли предварительную профессиональную подготовку, владеют трудовыми навыками, опытом работы, специальными знаниями в избранной сфере деятельности и находятся в трудовых отношениях с руководством организации.

*Персонал* – весь личный состав организации, все постоянные и временные работники, представители квалифицированного и неквалифицированного труда.

*Трудовые ресурсы и рабочая сила* – объекты государственного и производственно-территориального управления, а кадры и персонал – отраслевого и организационного управления человеческими ресурсами.

**Персонал организации** – это основной ресурс организации, состоящий из отдельных работников, объединенных определенным образом и целенаправленно действующих для достижения целей организации и личных целей каждого работника.

Качественные характеристики персонала:

1) способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);

2) мотивация (круг личных и профессиональных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);

3) свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли: исполнительность, дисциплинированность, ответственность, предприимчивость, новаторство, коммуникабельность и т.п.).

Персонал подразделяют по сферам занятости на:

- промышленно-производственный персонал (работники, занятые в производственном процессе);

- непромышленный персонал (работники, занятые на транспорте, в жилищно-коммунальном хозяйстве и т.д.).

По составу различают персонал:

- явочный;
- списочный;
- среднесписочный (для планирования и расчета роста производительности труда).

По критерию трудоустройства выделяют персонал:

- проходящий;
- работающий;
- уходящий.

По выполняемым функциям выделяют руководителей, специалистов и исполнителей.

Руководители распоряжаются ресурсами организации и принимают решения об их использовании.

Руководителей подразделяют по уровню управления (высшего звена, среднего, низшего), по функциям управления (линейные, функциональные).

Линейный руководитель – это руководитель подразделения, занимающийся основной для данной организации деятельностью и несущий непосредственную ответственность за реализацию ее целей (директор завода, ректор, заведующий кафедрой, бригадир).

Функциональный руководитель – это руководитель отдела, обеспечивающий нормальное функционирование линейных подразделений и в этом смысле выполняющий «вспомогательные» функции (вице-президент по человеческим ресурсам, начальник отдела снабжения, заведующий библиотекой в вузе).

Специалисты не обладают административной властью, но являются экспертами в определенной области и оказывают помощь руководителям в процессе принятия решений (главный конструктор, врач-консультант, научный сотрудник кафедры).

Исполнители претворяют в жизнь решения руководителей, непосредственно реализуют планы организации (официант, токарь, лечащий врач, преподаватель).

Такое деление условно, большинство сотрудников соединяет все три роли (права, в различной степени), однако оно имеет смысл для характеристики различных функций, выполняемых сотрудником организации.

## **2. Функции и основные элементы системы управления персоналом**

В теории выделяют довольно значительное число функций управления персоналом. Основными из них являются:

- руководство персоналом (призвано объединять, координировать и интегрировать все прочие функции в единое целое);

- планирование и развитие организационной культуры;
- планирование персонала (в том числе стратегическое), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров – исходная функция кадрового менеджмента, поскольку она предшествует всем остальным функциям по времени;
  - маркетинг персонала. Его задача – обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных работников (в первую очередь, высококвалифицированных специалистов и менеджеров), определение способов привлечения персонала. Маркетинг персонала бывает внешний (ориентированный на привлечение работников со стороны) и внутренний (предполагающий карьерный рост собственных сотрудников);
    - формирование персонала (подбор, оценка, отбор и принятие на работу);
    - управление карьерой, обеспечение профессионально-должностного роста работников, выявление лидеров;
    - управление профессиональной адаптацией и социализацией сотрудников;
    - обучение и повышение квалификации работников и их развитие, подготовка и переподготовка работников непосредственно на предприятии;
    - мотивация и стимулирование персонала;
    - управление расходами на персонал;
    - расстановка, учет и отчетность движения кадров;
    - организация рабочего места;
    - обеспечение оптимального распорядка работы (составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни, прогулов и т.п.);
    - высвобождение персонала (увольнение, ликвидация сверхурочных работ, внутреннее перераспределение высвобождающихся работников, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение и т.д.);
    - кадровое делопроизводство (сбор, хранение и учет анкетных данных, данных о стаже и повышении квалификации и т.д.);
    - управление информацией (своевременно получать в оптимальном объеме, распространять нужную и препятствовать распространению ненужной, а тем более вредной информации);
      - деловая оценка трудового потенциала по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам и т.д.;
      - контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка;
      - управление конфликтами;
      - обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников;
      - социальное обеспечение сотрудников;
      - формирование стабильного и гибкого коллектива;

- правовое регулирование трудовых отношений;
- налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал.

В зависимости от того, на каком этапе развития находится организация, различается и интенсивность работы по отдельным направлениям управления персоналом.

Выделяют такие **основные подсистемы** управления персоналом:

1) планирование и прогнозирование персонала (цель – формирование объектов и структур управления, расчет потребностей в персонале необходимых профессий, специальностей и квалификации);

2) подбор (цель – качественное обеспечение объектов и структур управления необходимым персоналом);

3) обучение и развитие персонала (цель – разъяснение сотрудникам стоящих перед ними задач и приведение их навыков и умений в соответствие с этими задачами);

4) использование персонала (цель – создание высокопроизводительных коллективов);

5) оценка персонала;

6) вознаграждение персонала (система мотиваций и стимулирования).

Функции управления персоналом прежде всего предполагают конкретные виды деятельности, которые предусматривают процесс интеграции управления персоналом организации, разработку мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры, обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности работников, укрепление морально-психологического климата в коллективе и др.

### **3. Принципы формирования и развития системы управления персоналом**

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие основные этапы:

- определение целей и основных направлений работы с персоналом, постоянное совершенствование системы работы с персоналом на производстве;

- определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей, организация работы по выполнению принятых решений, координация и контроль за выполнением намеченных мероприятий.



В качестве базы для построения системы управления персоналом в организации используются две группы принципов (рис. 11.2).



Рис. 11.2. Структура принципов построения системы управления персоналом (УП)

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:

- обусловленность функций управления целями производства;
- первичность функций управления (состав подсистем управления персоналом, оргструктура и количество менеджеров зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления);
  - экономичность (снижение доли затрат на систему управления персоналом в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства);
  - прогрессивность (соответствие передовому отечественному и зарубежному опыту);
  - перспективность (учет перспектив развития организации);
  - комплексность (учет всех факторов, воздействующих на систему управления (связь с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.);
  - оперативность;
  - оптимальность (многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства);
  - простота;
  - научность (основывается на достижениях науки и учитывает изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях);
  - иерархичность (в любых вертикальных разрезах системы управления должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления);
  - рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей;

- согласованность взаимодействия (между иерархическими звеньями по вертикали и автономными – по горизонтали) с целями организации и синхронизация целей во времени;
- прозрачность (концептуальное единство и единая доступная терминология);
- комфортность (максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений);
- принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:
  - концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы на решении основных задач;
  - концентрация однородных функций в одном подразделении службы управления персоналом, что устраняет их дублирование;
  - специализация (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих);
  - параллельность (одновременное выполнение отдельных управленческих решений);
  - адаптивность (приспосабливаемость системы к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы);
  - преемственность (общая методическая основа проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление);
  - непрерывность (отсутствие в работе персонала незапланированных перерывов, уменьшение времени «пролеживания» документов, простоев технических средств управления и т.п.);
  - ритмичность (выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом);
  - упорядоченность и целенаправленность информации, необходимой для выработки определенного решения.

Структура управления организацией должна быть применима как к отдельному человеку (исполнителю), так и к совокупности исполнителей (группам, целому коллективу).

Понятие и типы методов управления персоналом. Административные методы управления. Социологические методы управления. Психологические методы управления.

## 1. Понятие и типы методов управления персоналом

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью координации их деятельности в процессе производства.

**Методы управления** – это система управленческих приемов, способствующих обеспечению высокой эффективности деятельности организации. С помощью правильного выбора методов управления обеспечивается четкая организация процесса управления и всей производственно-экономической деятельности.

В практике управления успешно применяются следующие методы управления:

- административные;
- экономические;
- правовые;
- социологические;
- психологические;
- исследовательские.

Методы управления персоналом подразделяют также на:

- методы стимулирования;
- методы информирования;
- методы убеждения;
- методы принуждения.

Совокупность применения различных методов управления призвана обеспечить:

- целеустремленность коллектива;
- организованность;
- четкость и слаженность работы;
- оперативность и своевременность решений;
- распорядительность, гибкость, дисциплинированность и инициативность.

Предпочтение в выборе тех или иных методов во многом зависит от стиля руководства, но, как правило, эффективное их воздействие на персонал возможно только при умелом сочетании, а не при разрозненном применении.

## 2. Административные методы управления

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на *власти, дисциплине и взысканиях*.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как:

- осознанная необходимость дисциплины труда;
- чувство долга;
- стремление человека трудиться в определенной организации и т.п.

Этим методам присущ *прямой характер* воздействия, когда любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Различают *пять основных способов* административного воздействия:

- 1) организационное воздействие;
- 2) распорядительное воздействие;
- 3) материальная ответственность и взыскания;
- 4) дисциплинарная ответственность и взыскания;
- 5) административная ответственность.

*Организационное воздействие* основано на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия.

К ним относятся:

- устав организации;
- коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- организационная структура управления;
- штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест.

*Распорядительные воздействия* направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путем прямого административного регулирования.

К известным способам распорядительного воздействия следует отнести: приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

*Материальная ответственность и взыскания.* Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причиненный действием или бездействием предприятию, на котором они работают.

Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причиненный предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причиненного его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещен предприятием.

В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб предприятию в пределах, предусмотренных гражданским законодательством.

Чаще всего необходимо возмещать ущерб в следующих случаях:

- уничтожение или порча имущества по небрежности работника;
- утрата документов, оборудования;
- вынужденный простой на предприятии по вине работника и др.

Материальная ответственность может быть:

- полной и ограниченной;
- индивидуальной и коллективной.

*Дисциплинарная ответственность и взыскания.* Применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником.

Невыполнение работником трудовых обязанностей юридически имеет место тогда, когда доказана его личная вина, и он действовал умышленно и неосторожно.

Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине, от него не зависящей (отсутствие нормальных условий труда, недостаточная квалификация для выполнения порученной работы и др.), то к дисциплинарной ответственности он не может быть привлечен.

Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие *трех условий*:

- неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей;
- противоправные действия или бездействие работника;
- нарушение правовых норм по вине работника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законном порядке соответствующие права.

*Увольнение* могут осуществлять только руководители организации, руководители же структурных подразделений могут ходатайствовать о приращении этих взысканий.

*Административная ответственность и взыскания* применяются в случаях совершения административных правонарушений.

Различают такие виды административного взыскания, как:

- предупреждения;
- штрафы;
- административный арест;
- исправительные работы;
- конфискация или возмездное изъятие имущества.

К таким мерам можно отнести *лишение провинившегося сотрудника премий*, предусмотренных положением об оплате труда.

Руководство организации вправе лишить провинившегося работника вознаграждения по итогам года, не предоставлять ему льготные путевки в санатории и дома отдыха, перенести очередь на получение жилой площади.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления.

### **3. Социологические методы управления**

Социологические методы управления позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить с их стороны поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

*Социальное планирование* обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, а также достижение конечных социальных результатов. Например, увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации работников, сокращение производственного травматизма, увеличение жилой площади на одного работника и др.

*Корпоративная социальная политика*, являясь элементом корпоративной культуры, подразумевает разработку и реализацию мероприятий и программ, обеспечивающих социальную защищенность и высокий социальный статус сотрудника компании. Она определяет условия труда, корпоративные праздники, фирменную спецодежду и защиту, корпоративные здравницы и дома отдыха.

*Социологические методы исследования* составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные

для подбора, оценки, расстановки, обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет.

Интервьюирование предполагает подготовку сценария (программы) еще до беседы, затем, в ходе диалога с собеседником, – получение необходимой информации.

Интервью (идеальный вариант беседы с руководителем) требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени.

Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.

Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или в крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие).

Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Цель интервью – получение информации, а цель собеседования – оценка.

#### 4. Психологические методы управления

Психологические методы направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, *строго персонифицированы и индивидуальны*.

Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

*Отрасли психологии* и знание методов их исследования позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и сформировать хороший климат в коллективе.

Психология является экспериментальной наукой, изучающей отношения психических процессов в жизни.

В центре внимания психоанализа – психические процессы и мотивация влечений человека, прежде всего душевных и сексуальных.

*Психология труда* изучает психологические аспекты профессионального отбора, профориентации, профессионального утомления, напряженности и интенсивности труда, несчастных случаев и др.

*Психология управления* анализирует аспекты поведения людей в трудовом коллективе, отношения руководителя и подчиненного, проблемы мотивации и психологического климата.

*Психотерапия* изучает способы психического воздействия словом, поступками и обстановкой на человека с определенными расстройствами психики с целью его лечения.

Такие способы, как самовнушение (аутогенная тренировка), внушение (гипноз) и медитация постепенно входят в практику управления.

*Психологическое планирование* является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации.

Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации пассивной части трудового коллектива.

Психологическое планирование предполагает:

- постановку целей развития;
- постановку критериев эффективности;
- разработку психологических нормативов;
- разработку методов планирования психологического климата;
- достижение конечных результатов.

К наиболее важным результатам психологического планирования относят:

- формирование подразделений (команд) на основе психологического соответствия сотрудников;
- создание комфортного психологического климата в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия;
- минимизацию психологических конфликтов;
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно психологическое планирование и регулирование выполнять силами профессиональной психологической службы предприятия, состоящей из социальных психологов.

*Способы психологического воздействия* относят к числу важнейших элементов психологических методов управления.

Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности.



К способам психологического воздействия относятся убеждение, принуждение, внушение, подражание, вовлечение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, «взрыв», метод Сократа, намек, комплимент, просьба, совет.

## **5. Исследовательские методы управления персоналом**

К исследовательским методам управления персоналом относятся:

- методы получения информации (интервью, анкеты, метод выборочных наблюдений);
- методы анализа (системный анализ, создание сценария, метод сетевого плана, система показателей, метод контрольного списка, стоимостный анализ);
- творческие методы (мозговой штурм, синектика, морфологический метод);
- методы прогнозирования (метод Дельфы, статистической экстраполяции, аналогии, поперечный анализ, экономические модели, анализ «вход/выход», моделирование);
- методы оценки (анализ статуса продукта, модели с подсчетом пунктов, шаблон, анализ издержек, расчет доходности, анализ равных интервалов, анализ рисков, калькуляция рисков и шансов);
- методы принятия решений (математические модели, правила принятия решений при неопределенности, таблица решений, «дерево решений»);
- методы представления (функциональные диаграммы, частичное описание, текущие таблицы);
- методы аргументации (презентации, переговоры).

Понятие организационной культуры, ее основные характеристики. Виды организационных культур. Формирование организационной культуры и ее влияние на организационную эффективность.

### 1. Понятие организационной культуры, ее основные характеристики

Организационная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников.

**Организационная культура** – это сложный комплекс положений, которые бездоказательно принимаются членами конкретной организации, разделяются большей частью организации и задают общие рамки поведения.

Именно тип организационной культуры является наиболее существенной характеристикой персонала, ее системообразующей особенностью.

Организационная структура выделяет исполнительные звенья-подразделения, точно специфицирует функции, поддерживаемые в компании, и устанавливает, причем на формальном уровне довольно жестко, соответствие между функциями и исполнительными звеньями.

В целом для характеристики организационной структуры удачным представляется термин *hard structure* – твердая структура, скелет компании.

В противовес этому, организационная культура может быть охарактеризована как *soft structure* – мягкая структура. Иногда специалисты называют ее душой компании.

Два равноправных организационных «контрфорса» обеспечивают эффективную деятельность компании, представляя ее в качестве целенаправленной социально-экономической системы (рис. 11.3).

Многим малым растущим организациям вертикальную организационную структуру полностью заменяет организационная культура. В этих условиях чрезвычайно важными становятся структурированные и отлаженные бизнес-процессы.

Организационная культура определяется ценностями, ожиданиями, нормами поведения, правилами игры, поведенческими ритуалами и существующим психологическим климатом компании.

Формирование и изменения организационной культуры компании направлены на интеграцию мягкими средствами внутренних ресурсов и усилий на достижение поставленных целей.

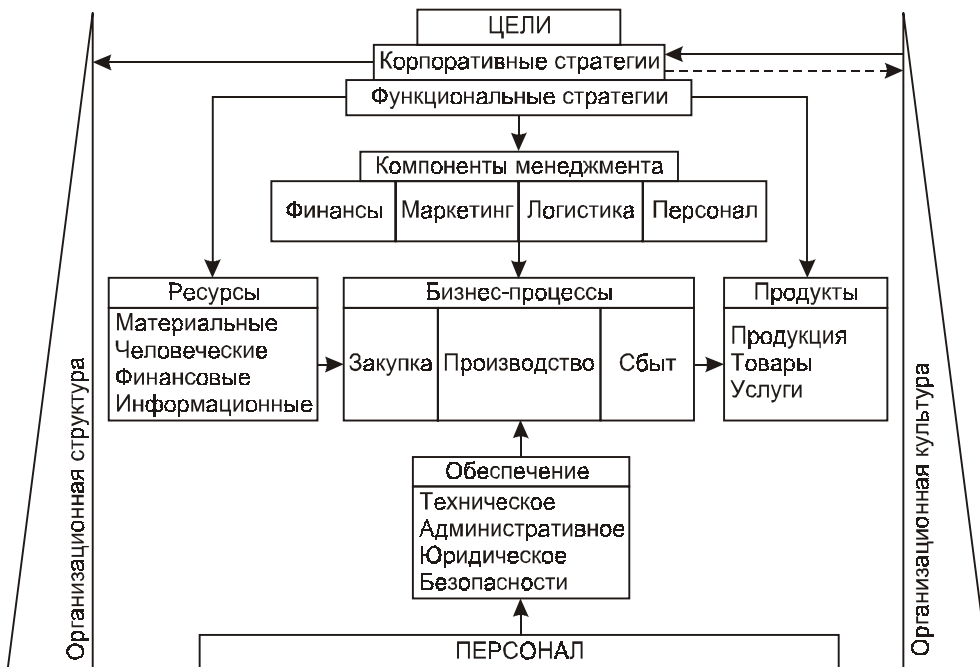


Рис. 11.3. Обобщенная модель организации деятельности компании

Этот фактор является настолько существенным для эффективности деятельности любого предприятия, что должен быть принят во внимание в любой из концепций организационного проектирования

## 2. Виды организационных культур

По критерию объективности различают субъективную и объективную организационную культуру.

**Объективная оргкультура** – физическое окружение людей в организации (здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки), т.е. все то, что отражает ценности, которых придерживается данная организация.

**Субъективная оргкультура** исходит из разделяемых работниками предположений, из веры и ожиданий, из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности, включая ряд элементов символики (герои организации,

мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов).

Организационная культура служит основой формирования стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

По критерию доминирования различают доминирующую культуру и субкультуру. В одной организации может быть много субкультур.

В организации всегда есть одна преобладающая культура и культура ее частей (уровней и подразделений, а также профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп).

Одна или несколько субкультур в организации могут по своей природе гармонизировать с доминирующей в организации культурой либо быть противоположными ей (контркультура).

Контркультура составляет:

- прямую оппозицию ценностям доминирующей оргкультуры;
- оппозицию структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- оппозицию к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Оргконтркультуры являются признаком неудовлетворенных потребностей или ожиданий работников и малых групп, а также стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организации.

Сильная оргкультура часто формируется сильными лидерами. Но помимо фактора лидерства есть еще два важных фактора: «толщина» культуры (каким количеством работников разделяется); интенсивность (степень преданности членов организации основным ценностям).

Когда работники осознают, что вознаграждение зависит от того, будут ли они работать так, как принято в организации, их желание поступать именно так возрастает.

*Минус сильной культуры* – сопротивление изменениям в организации. Лучше иметь умеренно сильную культуру.

Корпоративная культура может быть положительной и отрицательной.

### **3. Формирование организационной культуры и ее влияние на организационную эффективность**

Факторы, влияющие на организационную культуру:

- история и вид собственности;
- размер компании;

- технологии;
- цели и задачи компании.

Корпоративная культура часто определяется сферой деятельности. В финансовой сфере корпоративная культура традиционно более определена и строга. В ней указано все, вплоть до цвета одежды и уместности макияжа и аксессуаров.

Выделяют четыре различных типа организационной культуры, базирующихся на особенностях используемой технологии, управленческих форм, специфике управленческого персонала и самих сотрудников организации: органическая (патриархальная), бюрократическая, предпринимательская, партиципативная (табл. 11.2).

**Таблица 11.2. Характеристика типов организационной культуры**

	Патриархальная	Предпринимательская	Бюрократическая	Партиципативная
Тип совместной деятельности	Совместно-взаимодействующий	Совместно-индивидуальный	Совместно-последовательный	Совместно-творческий
Ценности	Коллективные	Индивидуальные	Ценности диктуются технологией и специализацией	Ценности профессионального роста
Тип личности	Послушный	Пассионарный	Технологически дисциплинированный	Профессионал
Форма собственности	Общинная	Частная	Государственная	Кооперативная
Механизм распределения	Очередь	Аукцион	Рационирование	По вкладу
Впервые появляющаяся управленческая роль	Руководитель	Администратор	Организатор	Управленец
Оценка результата	Ритуал, традиция	Прибыль	Мнение руководителя	Достижение цели

В настоящее время лучшие западные компании формирование корпоративной морали и культуры считают первоочередной задачей.

Формирование регламентов или бизнес-правил должно быть дополнено формированием желания персонала их принять и выполнять.

Первые шаги в формировании организационной культуры компании должны быть связаны с прояснением и закреплением высших ценностных установок. Формирование оргкультуры включает такие этапы:

- внешняя адаптация, выживание организации и вместе с этим создание у работников уверенности в будущем и веры в организацию;
- определение миссии организации и ее главных задач, выбор стратегии;
- формирование общих и специфических целей, достижение согласованности целей;
- выбор средств, методов достижения целей и достижения согласия по используемым методам, в том числе по оргструктуре, системам стимулирования и подчиненности;
- выбор критериев измерения и контроля достигнутых индивидуумами и группами результатов;
- создание отношений партнерства.

Партнерство составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненным, где предполагается зависимость одного человека от другого.

Различают такие формы партнерства:

- деловое;
- дружеское;
- по увлечениям (хобби);
- семейное (между родственниками);
- сексуальное (интимные взаимоотношения людей).

В партнерстве отношения строятся на основе взаимоприемлемых психологических способов убеждения: подражании, просьбах, советах, похвалах.

Партнерство составляет один из ключевых компонентов корпоративной культуры предприятия и социологических методов работы с персоналом.

Современная роль службы управления персоналом. Организационная структура системы управления персоналом. Основные подсистемы службы управления персоналом и их функции.

## 1. Современная роль службы управления персоналом

Главная цель деятельности служб управления персоналом в организациях современного типа – приносить прибыль.

В современном производстве работой с кадрами занимается значительное число специалистов. Так, в США в начале 1990-х годов в службах персонала было занято примерно 450 тыс. чел.

Выделяют следующие характерные черты кадровой службы на современном этапе:

- кадровая работа является такой же профессиональной деятельностью, как и другие виды деятельности в организации;
- в рамках кадровой службы в крупных организациях действуют многочисленные подразделения;
- кадровая служба развивается параллельно с развитием социального законодательства и профсоюзных организаций;
- кадровая служба более активно на первый план выдвигает индивидуальный подход к людям вместо коллективного;
- специализация кадровой службы позволяет освободить дирекцию от решения многих кадровых вопросов.

Служба управления персоналом преследует следующие цели:

- обеспечение организации хорошо подготовленными и заинтересованными в труде работниками;
- эффективное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства всех работников в организации;
- достижение максимальной отзывчивости работников на цели и нужды организации, сближение их интересов и ожиданий организации, связанных с профессиональной деятельностью;
- систематическое доведение до работников политики организации и собственной политики служб управления персоналом.

Эти же задачи стоят и перед линейными менеджерами, но их реализация имеет свои особенности (табл. 11.3).

**Таблица 11.3. Различия в функциях и полномочиях линейного менеджера и менеджера по персоналу**

Менеджер по персоналу	Линейный менеджер
Фрагментарность, эпизодичность, непостоянство работы с каждым отдельным сотрудником (по мере необходимости)	Постоянство и непосредственность общения с работниками. Сотрудники в поле действия руководителя в течение всего рабочего времени, он несет за них всю ответственность
Преимущественно вспомогательный характер деятельности (не непосредственное руководство)	Основополагающий характер управленческих функций. Деятельность непосредственно направлена на реализацию целей организации
Сравнительная ограниченность властных полномочий. Менеджеры по персоналу (функциональные менеджеры) в целом обладают меньшим объемом власти, чем линейные менеджеры	Относительно больший объем властных полномочий

Управление персоналом необходимо для сосредоточения усилий работников на выполнении намеченных стратегий организации, для обеспечения эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей работников, реализации их потенциала, для содействия укреплению трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшения морального климата в коллективе.

Поскольку только плодотворная совместная деятельность коллектива гарантирует успех организации, конечной целью работы с персоналом является максимальное сближение ее ожиданий и интересов работников.

В современных условиях одного лишь выполнения традиционных обязанностей недостаточно, менеджеры по персоналу должны обладать:

- глубокими знаниями общих условий деятельности в области бизнеса (выпускаемый продукт, технологии, оргструктура предприятия, рынки сбыта, возможности конкурентов и т.п.);
- знаниями и способностью применять на практике не только традиционные, но и новейшие методы управления персоналом, умением налаживать деловые связи и общение;
- способностью эффективно управлять методами влияния на людей, внедрять передовой опыт и инновации, обеспечивать (совместно с руководством) развитие организации.

По данным изучения 250 крупнейших корпораций США, в 85 из них вице-президенты, отвечающие за человеческие ресурсы, входили в состав стратегического руководства.

По данным Американского общества содействия управлению персоналом (в его составе около 40 тыс. членов) сегодня 43% общего числа лиц,



отвечающих за человеческие ресурсы в компаниях, занимают должность вице-президента, 32% – директора.

В разных странах сложилось различное среднее соотношение между числом работников кадровой службы и общим числом работников организации: в США – 1:100, в Германии – 1:150, во Франции – 1:130, в Японии – 1:40.

Характерная особенность зарубежных кадровых служб в том, что многие работники фирм, участвуя в подготовке и реализации кадровых решений в рамках деятельности службы управления персоналом, не состоят в ее штате.

## **2. Организационная структура системы управления персоналом**

Структура кадровой службы должна определяться с учетом следующих факторов:

- традиций строительства кадровой службы в данной организации;
- менталитета организации;
- объема работ и выполняемых данной кадровой службой функций;
- структуры аппарата управления организации;
- численности работающих в организации;
- объемов выполняемых организацией работ.

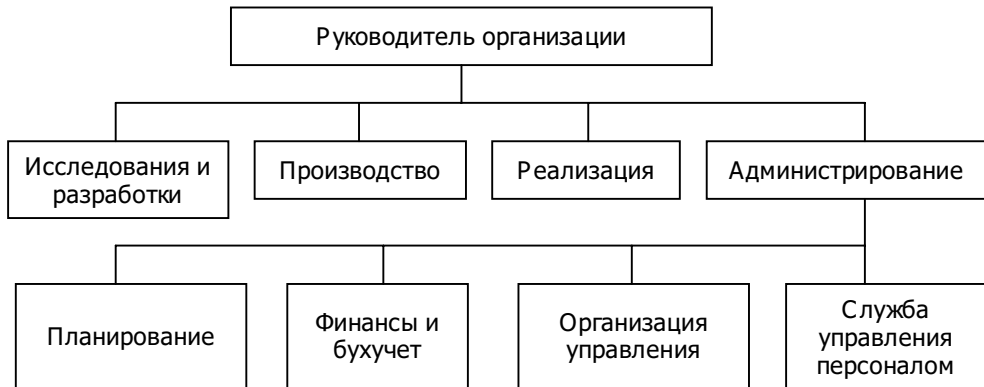
Этими факторами соответственно определяются и численность работников, и структура кадровой службы.

Организационный статус службы управления персоналом, объем полномочий и иерархический ранг во многом зависят от позиции первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового и интеллектуального потенциала.

В деятельности организации выявлена следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы они наделяются управленческими полномочиями и начинают непосредственно участвовать в управлении организацией.

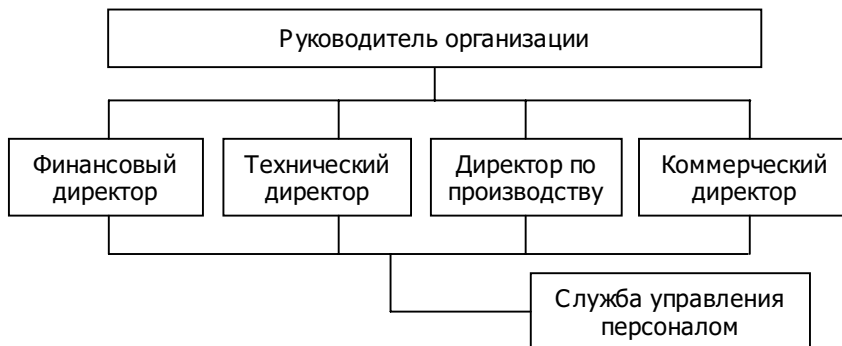
В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение кадровой службы может быть различным. Как вариант рассматривается структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию (рис. 11.4).

Основная цель кадровой службы – сосредоточение всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой управления персоналом рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.



*Рис. 11.4. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию*

Возможен и иной вариант – структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации (рис. 11.5).



*Рис. 11.5. Структурная подчиненность кадровой службы общему руководству организации*

Преимущество такой схемы подчинения в близости ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая схема для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. Для такого варианта свойственна опасность подчиненности противоречивым указаниям.

Следующий вариант – это структурная подчиненность кадровой службы в качестве штатного органа высшему руководству (рис. 11.6).

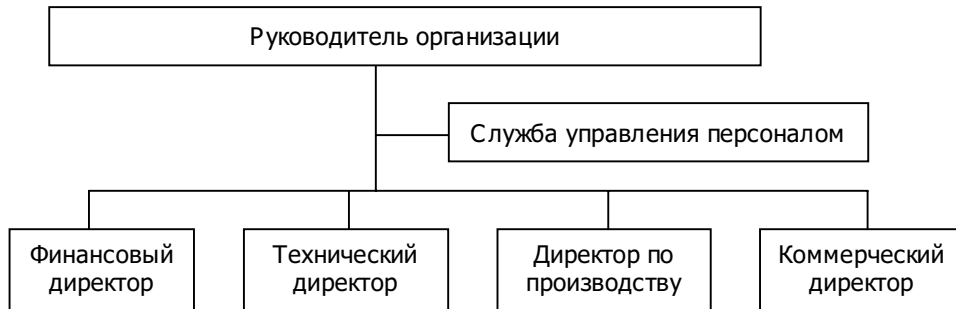


Рис. 11.6. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штатного органа высшему руководству

Данный подход наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя обычно иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

Как вариант может рассматриваться организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией (рис. 11.7). Это наиболее типичный вариант для достаточно развитых организаций.



Рис. 11.7. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

В последние годы в практике западных фирм выделяется такая функциональная сфера управления как контроллинг, концентрирующая в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления. На некоторых фирмах кадровая служба попадает в сферу деятельности контроллинга (рис. 11.8).



*Рис. 11.8. Включение службы управления персоналом в сферу деятельности контроллинга*

### **3. Основные подсистемы службы управления персоналом и их функции**

Деятельность служб управления персоналом нельзя сводить к тому весьма ограниченному набору действий, которые традиционно выполнялись отделами кадров. Новый подход к управлению персоналом характеризуется комплексностью. На западных предприятиях уже давно действуют единые службы управления персоналом, которые выполняют весь комплекс функций по рационализации трудовых процессов и процессов управления.

Выделяют следующие службы управления персоналом в организации:

#### **1. Подсистема условий труда:**

- соблюдение требований психофизиологии;
- соблюдение требований технической эстетики;
- охрана труда и техники безопасности;
- организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и числом персонала.

#### **2. Подсистема трудовых отношений:**

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
- анализ и регулирование отношений руководства;
- управление производственными конфликтами и стрессами;
- социально-психологическая диагностика;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- управление взаимодействием с профсоюзами.

#### **3. Подсистема оформления и учета кадров:**

- оформление и учет приема, увольнений, перемещений;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- профориентация;
- обеспечение занятости.

4. Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала:
  - разработка стратегии управления персоналом;
  - анализ кадрового потенциала;
  - анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы;
  - планирование кадров;
  - взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами;
  - оценка кандидатов на вакантную должность;
  - текущая периодическая оценка кадров.
5. Подсистема развития кадров:
  - техническое и экономическое обучение;
  - переподготовка и повышение квалификации;
  - работа с кадровым резервом;
  - профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.
6. Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда:
  - нормирование и тарификация трудового процесса;
  - разработка систем оплаты труда;
  - использование средств морального поощрения;
  - разработка форм участия в прибыли и капитале;
  - управление трудовой мотивацией.
7. Подсистема юридических услуг:
  - решение трудовых вопросов с точки зрения юридических нормативов;
  - согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
  - решение правовых вопросов хозяйственной деятельности.
8. Подсистема развития социальной инфраструктуры:
  - организация общественного питания;
  - управление жилищно-бытовым обслуживанием;
  - развитие культуры и физического воспитания;
  - обеспечение охраны здоровья и отдыха;
  - управление социальными конфликтами и стрессами.
9. Подсистема разработки оргструктуры управления:
  - анализ сложившейся оргструктуры управления;
  - проектирование оргструктуры управления;
  - разработка штатного расписания;
  - построение новой оргструктуры управления.

*Набор тех или иных функций службы управления персоналом в разных компаниях различен, так как обычно каждый руководитель выбирает те элементы, которые, на его взгляд, лучше подходят к конкретной ситуации (размер организации, специфика ее деятельности и т.д.) и кажутся ему полезными для успешной работы организации.*

Сущность, цели, задачи кадрового планирования. Основные направления и этапы кадрового планирования.

## 1. Сущность, цели, задачи кадрового планирования

Стратегия управления персоналом создается на основе и в рамках общей стратегии развития организации и представляет собой способы действий в отношении персонала по достижению целей организации.

Стратегическое планирование персонала состоит в сопоставлении организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития, с фактическим состоянием человеческих ресурсов организации и последующим определением потребности организации в этих ресурсах в будущем.

Планирование персонала (кадровое планирование) определяется как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на нужные должности в нужное время.

Планирование персонала – это также система подбора квалифицированных кадров, использующая внутренние и внешние источники и имеющая своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретный временной период.

Приведенные определения характеризуют планирование персонала в западных компаниях. По мнению отечественных специалистов, кадровое планирование – это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

*Важнейшая задача* планирования персонала – «перевести» имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих.

Каждая организация явно или неявно использует кадровое планирование. Некоторые организации проводят в этом направлении серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным планированием персонала.

*Долговременный успех любой организации, несомненно, зависит от наличия необходимых служащих в необходимое время на правильно выбранных должностях.*

При осуществлении кадрового планирования организация преследует следующие цели:

- получить и удержать людей нужной квалификации в нужном количестве;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Кадровое планирование должно дать *ответы на следующие вопросы:*

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале);
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить лишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов);
- каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров);
- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к изменяющимся требованиям (планирование кадрового развития);
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала).

*Основные задачи кадрового планирования:*

- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;
- увязка кадрового планирования с планированием организации в целом;
- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;
- содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
- улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

С производственно-экономической точки зрения кадровое планирование представляет собой оцениваемое с помощью чисто экономических и организационных критериев соответствие работников их рабочим местам на определенном участке труда.

Кадровое планирование подразделяют на следующие виды:

- 1) планирование потребностей в персонале;
- 2) привлечение (набор) персонала;
- 3) обучение персонала;
- 4) планирование карьеры;
- 5) планирование резерва руководящих кадров;
- 6) сокращение персонала;

- 7) планирование расходов на содержание персонала;
- 8) планирование производительности.

Все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане.

## 2. Основные направления и этапы кадрового планирования

Кадровое планирование включает в себя следующие направления:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и разработка программы мероприятий по его «освоению»;
- анализ рабочих мест организации;
- планирование роста квалификации;
- планирование использования кадров;
- планирование расходов на обеспечение кадров;
- разработку программ и мероприятий по развитию персонала.

Схема процесса планирования персонала представлена на рис. 11.9.

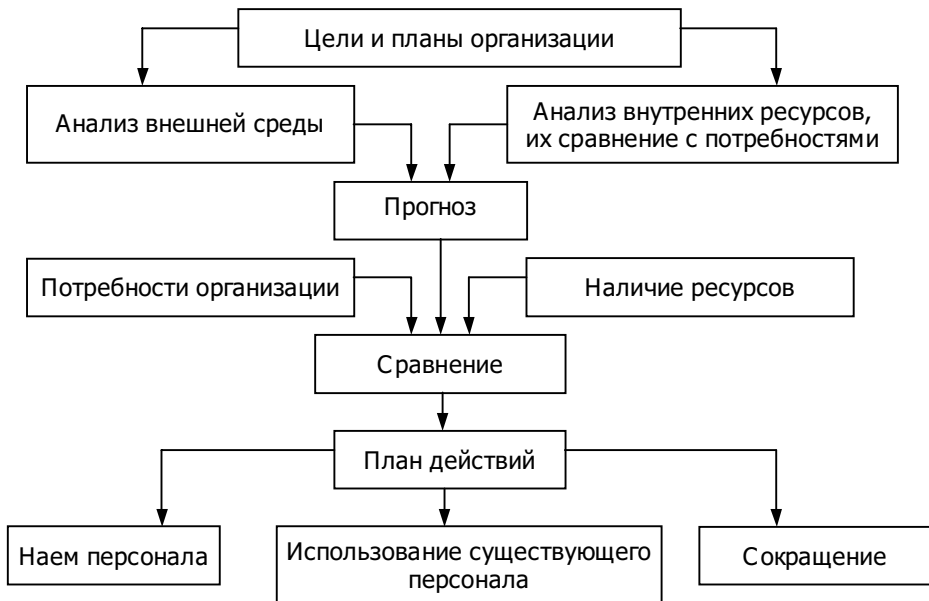


Рис. 11.9. Схема процесса планирования персонала



Основные этапы планирования:

1) анализ внешней среды с точки зрения тенденций изменения ситуации на местном рынке труда;

2) анализ внутренних ресурсов организации с точки зрения удовлетворения будущих потребностей организации. Необходимо использовать грамотно организованную статистику человеческих ресурсов. Важно точно знать:

- структуру и динамику рабочей силы организации по категориям занятых (производственный, непроизводственный, административный персонал);

- возрастную и образовательную структуру персонала;

- текучесть кадров;

- издержки на рабочую силу;

- квалификационную информацию и статистику профессионального обучения;

3) прогноз ситуации на планируемый период;

4) определение будущих потребностей (необходимых квалификаций будущего персонала и общего числа служащих, которые требуются для достижения данной организацией поставленных целей);

5) анализ возможностей удовлетворения конкретных потребностей организации за счет уже работающих сотрудников;

6) определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;

7) разработка конкретного плана действий по сокращению персонала.

Поскольку кадровое планирование неразрывно связано с другими процессами планирования, осуществляемыми в организации, то временные рамки кадрового планирования также должны соотноситься с аналогичными характеристиками планирования в организации в целом.

Понятие мотивации. Компенсационный пакет и его составляющие.

## 1. Понятие мотивации

Вопрос мотивации труда персонала организации – один из самых острых среди всех проблем, стоящих перед ее руководством.

Н. Макиавелли когда-то заметил, что если государю приходится выбирать между любовью и страхом как средствами управления подданными, то надежнее опираться именно на страх.

Сегодня руководители многих организаций действуют в русле макиавеллевских канонов, благо экономическая ситуация в стране и состояние рынка труда не препятствуют этому.

Слово «мотивация» приобрело несколько искаженное содержание. Работники мотивированы *страхом*. Страхом безработицы, роста цен, семейной необеспеченности. Для многих руководителей мотивировать – значит заставить работать: выжать из человека все, что можно.

Руководитель же, ориентированный на результат, действует не на основе страха и не на основе предположений и слухов. Он не считает себя прирожденным знатоком человеческих душ и снова и снова изучает факторы поведения людей, весьма многопланового и во многих случаях необъяснимого.

Руководитель, ориентированный на результат, сознательно основывает свою деятельность по управлению индивидами и группами на продуманном представлении о человеке, которое он стремится постоянно развивать.

Эффективный руководитель несет ответственность за хорошие результаты деятельности не только в настоящем, но и в будущем. Это часть его управленческой работы.

Задачей руководителя является такое развитие подчиненных, чтобы они могли лучше, чем раньше, справляться с текущими задачами и предугадывать потребность развития в будущем. Это самым серьезным образом относится и к самому руководителю. Отставший в своем развитии, не имеющий мотивации менеджер не сможет внести нужный вклад в работу трудового коллектива. Эффективному руководителю следует

взять на себя главную ответственность за свое развитие как личности и руководителя.

**Мотивация трудовой деятельности** – это побуждение человека к достижению цели организации с помощью внутриличностных и внешних факторов.

Выделяют несколько способов мотивации.

**Нормативная** – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования и т.п.

**Принудительная** – основывается на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

**Стимулирование** – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ (стимулов), побуждающих работника к определенному поведению.

Мотивация бывает следующих видов: экономическая и неэкономическая.

Следует отметить, что задача каждого руководителя состоит в том, чтобы пробудить мотивы. Сначала формируется мотив, а потом вознаграждение за этот мотив.

**Мотив** – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей.

Механизм мотивации состоит из следующих элементов.

**Потребности** – выражают нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения.

**Притязания** – привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности.

**Ожидания** – конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. В частности, ожидания вознаграждения за работу американского и отечественного госслужащего – несопоставимы.

**Стимулы** – те или иные блага, способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Необходимо заметить: мотив – стремление получить блага, стимул – сами эти блага.

**Установки** – характеризуют готовность, предрасположенность человека к определенному поведению (активности) в конкретной ситуации и как бы связывают притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях.

**Оценка** – анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые могут появиться в процессе достижения стимула, значимостью других стимулов (если они существуют).

Теории мотивации можно разделить на две группы:

- теории содержания;
- теории процесса.

Первые делают упор на исследование и объяснение того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Вторые разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации. Чтобы действительно можно было понять мотивацию как явление, нужны оба понятия, а также персональный подход к их рассмотрению.

## 2. Компенсационный пакет и его составляющие

По структуре оплата труда неоднородна и состоит из основной (постоянной) и дополнительной (переменной) частей, плюс надбавки.

Вознаграждение за труд представлено в современных организациях в виде компенсационного пакета.

**Компенсационный пакет** – материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в качестве компенсации за предоставление организации своего времени, здоровья и результатов труда.

Иногда в качестве компенсационного (или социального) пакета выступает набор благ (денежные выплаты, дополнительные блага и льготы), которыми работодатель оплачивает труд наиболее ценных работников.

Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации.

Эта ключевая установка определяет следующие цели системы компенсации.

*Привлечение персонала в организацию.* Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система компенсации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

*Сохранение сотрудников в организации.* Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, которое предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потерь сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы компенсации.

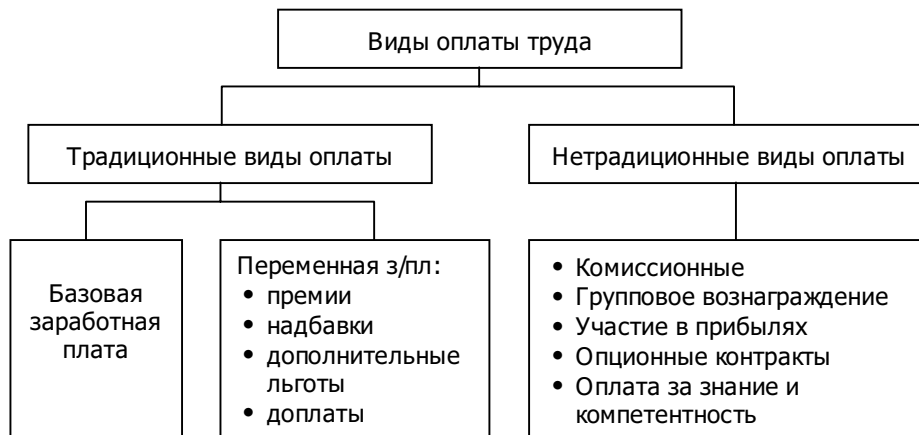


Рис. 11.10. Структура компенсационного пакета

*Стимулирование производительного поведения.* Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему компенсации.

*Контроль за издержками на рабочую силу.* Продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

*Административная эффективность и простота.* Система компенсации должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

*Соответствие требованиям законодательства.* Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

Разрабатывая компенсационные пакеты, работодатели исходят из собственных интересов, иначе они просто расплачивались бы только деньгами. Задача компенсационного пакета – обеспечить сотруднику условия, при которых он будет успешно работать и приносить наибольшую пользу компании.

Во-первых, получая компенсационный пакет, сотрудник чувствует себя более привязанным к компании.

Во-вторых, выплачивая часть заработанного «натурой», работодатель может быть уверен, что эти средства потрачены по назначению (например, сотрудник отдохнет, а не прогуляет; доедет до клиента на машине, а не на городском транспорте и т.д.).

В-третьих, цена для работодателя и работника одних и тех же услуг может быть разной. Поэтому есть возможность экономии. Кроме того, при оплате «натурой» иногда можно сэкономить и на налогах.

Если работодатель перечисляет все составляющие пакета в контракте, то он становится обязанным их предоставлять, а работник – требовать. В противном случае любые дополнительные блага – добрая воля руководства фирмы.

#### **Список использованных источников**

1. Герберт А. Саймон, Дональд У. Смитсбург. Менеджмент в организации. – М.: Экономика, 1995. – 354 с.
2. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.
3. Краснова В., Киселева Е. Дирекция по «уходу» за персоналом. – «Коммерсантъ». – 1995. – № 20. – С. 34.
4. Петюх В.М. Управление персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
5. Мордовин С.Н. Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров. Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 271 с.
6. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-пресс, 1998. – 280 с.
7. Зайцев Г.Г. и др. Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент). – СПб., 1992. – 137 с.
8. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Ч. 3. Управление персоналом. – М.: НПК «НИКА», 1991. – 191 с.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Этапы эволюции приемов управления в период неразвитости производственных отношений.
2. Эволюция научного подхода к управлению персоналом.
3. Тейлоризм: основные принципы.
4. Теория «администрирования» А.Файоля.
5. Подходы к управлению персоналом в постиндустриальном обществе.
6. Особенности управления человеческими ресурсами на современном этапе.
7. Персонал организации как объект управления, качественные характеристики персонала.
8. Внешние регуляторы деятельности по управлению персоналом.
9. Специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими факторами производства.
10. Качественные характеристики персонала.
11. Функции управления персоналом.
12. Система управления персоналом, ее свойства и характерные черты.
13. Японский и американский подходы к управлению персоналом организации.
14. Стратегическое управление персоналом.
15. Понятие компетенции и ее место в стратегии управления персоналом.

16. Психологические типы сотрудников, их характеристики.
17. Манипуляторы, их типы. Основные манипулятивные системы.
18. Отличия манипуляторов и актуализаторов.
19. Психологические аспекты подбора кадров.
20. Типы совместной деятельности и особенности персонала, действующего в разных типах взаимодействия.
21. Сдельная и повременная системы оплаты труда: достоинства и недостатки с точки зрения мотивации.
22. Типы организационных культур.
23. Основные характеристики конкретной оргкультуры.
24. Социализация и индивидуализация и их место в организационной культуре.
25. Основные компоненты мотивационной системы.
26. Место оплаты труда в системе мотивации персонала.
27. Составляющие компенсационного пакета.
28. Правовые ограничения при разработке систем оплаты труда.
29. Неэкономические факторы мотивации трудовой деятельности.
30. Основные цели и задачи планирования потребности в персонале.
31. Методы прогнозирования кадровых потребностей.
32. Отбор в системе управления персоналом: задачи, методы, основные этапы.
33. Определение требований, предъявляемых рабочим местом (должностью) к исполнителю, характеристика описаний работы.
34. Профессиограмма: виды, структура, назначение.
35. Должностная инструкция: назначение, структура, содержание.
36. Отборочное собеседование: виды, роль в технологии отбора персонала, правила подготовки и проведения.
37. Планирование карьеры как способ развития персонала.
38. Виды высвобождения персонала и методы его регулирования.
39. Комплексный подход к найму и отбору персонала.
40. Формирование кадрового резерва руководителей.
41. Аттестация в системе оценки персонала, ее организация и проведение.
42. Функции подразделений кадровой службы.
43. Оптимизация структуры кадровых служб в современных условиях.

#### **Список рекомендуемых источников**

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
2. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов. Обзорная информация / Сост. В.И. Яровой; Под ред. Г.В. Щекина. – К.: МАУП, 1995. – 104 с.
3. Богиня Д.П., Грیشнова О.А. Основи економіки праці. – К., Знання-прес, 2001. – 313 с.

4. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. М.: ИНФРА-М, 1998. – 198 с.
5. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: Изд. Группа НОРМА – ИНФРА-М, 1999. – 384 с.
6. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
8. Мордовин С.Н. Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров. Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 312 с.
9. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 279 с.
10. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. – 240 с.
11. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособ. – М.: Дело, 1998. – 272 с.
12. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
13. Управление персоналом: Учеб. пособ. / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. – М.: Издательство «Приор», 1999. – 432 с.
14. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике: Пер. с нем. Г.А. Рахманина. – М.: Междунар. отношения, 1997. – 664 с.
15. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 368 с.
16. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом. – К.: МАУП, 1998. – 255 с.
17. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.Н. Колосовой. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 623 с.



## **ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

- Тема 1. Информация и ее роль в управлении
- Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления в современной организации
- Тема 3. Стратегия автоматизации в общей стратегии компании
- Тема 4. Автоматизированные системы управления предприятием
- Тема 5. Основы создания информационных систем

**Список использованных сокращений**

CMM	англ. <i>Software Capability Maturity Model</i> – модель характеристики зрелости процесса разработки программного обеспечения
ERP	англ. <i>Enterprise Resource Planning</i> – планирование ресурсов предприятия
MRP	англ. <i>Material Requirement Planning</i> – планирование материальных потребностей
MRP II	англ. <i>Manufacturing Resource Planning</i> – планирование производственных ресурсов
SEI	англ. <i>Software Engineering Institute</i> – Институт разработки программного обеспечения (структурная единица Университета Карнеги-Меллона, расположенного в США)
АСУ	автоматизированная система управления
БП	бизнес-процесс
ВТ	вычислительная техника
ИТ	информационные технологии
ОС	операционная система
ПК	персональный компьютер
ПО	программное обеспечение
СУБД	система управления базами данных

Понятие и сущность информации. Коммуникационный процесс. Использование информации в управлении.

## 1. Понятие и сущность информации

В современных условиях глобализации и информатизации общества роль информации во всех сферах жизнедеятельности человека существенно возрастает. В экономике ее значение как одного из центральных ресурсов не вызывает сомнений.

Любой вещественный и энергетический объект или процесс имеет определенные характеризующие его параметры, которые составляют *сведения* о предмете независимо от его назначения. Однако существуют и такие объекты, которые несут в себе сведения о других объектах. Так, назначение книги – хранить сведения не о самой себе, а о чем-то другом. С другой стороны, книга имеет и собственные параметры, составляющие сведения непосредственно о ней (объем, формат, масса, тип обложки и др.). Следовательно, в данном случае мы имеем дело со сведениями двух типов:

- 1) параметры самой книги как ее неотъемлемая часть, которые называют параметрами объекта;
- 2) содержание книги, т.е. отображаемые сведения о чем-то другом, которые называют информацией.

Как только параметры, характеризующие объект, отделяются от самого объекта и помещаются в другой объект, они уже становятся *информацией*.

Таким образом, **информация** – сведения об окружающем мире, отображенные в какой-либо среде их хранения, обработки и передачи. Производственная информация – это сведения о производстве, его процессах и объектах.

Эволюционно понятие «информация» прошло три этапа.

На первом этапе смысл информации определялся как *сведения, сообщения, новые знания*. Предполагалось, что информация вызывает увеличение вероятности наступления определенного события. Однако в таком понимании использование информации возможно только в условиях антропоцентрического подхода (потребителем информации выступает человек).

На втором этапе информация стала трактоваться как *форма отражения*. Если один объект отражает какие-либо свойства другого (ранее приведенный пример с книгой), то данный объект становится носителем информации. Подобный подход подразумевает, что информация всегда вторична.

На третьем этапе, в связи с развитием кибернетики, информация стала определяться как *категория различия*. Информация передает различие природных объектов в пространстве и времени.

Глобально информация является обобщенной фундаментальной первоосновой, которая предполагает, что, переходя из одного состояния в другое, она отражается и представляется всеми микро- и макродинамическими процессами, явлениями, событиями, органическими и неорганическими объектами Вселенной.

Наиболее общее определение информации подчеркивает, что информация – это фундаментальный генерализационно-единый безначально-бесконечный законопроцесс автоосцилляционных, резонансно-сотовых, частотно-квантовых и волновых отношений, взаимодействия, взаимопревращения и взаимосохранения (в пространстве и во времени) энергии движения, массы и антимассы на основе материализации и дематериализации в микро- и макроструктурах Вселенной.

В условиях современного состояния развития научных знаний можно утверждать, что информация соответствует одному из трех ранее приведенных этапов в зависимости от целей и характера ее использования.

Для использования в экономике наиболее приемлемым является определение, в соответствии с которым *информация представляет собой природную сущность, несущую в себе характерные признаки предметов и явлений природы, проявляющиеся в пространстве и времени*.

Информацию классифицируют следующим образом:

- по характеру возникновения, приема и передачи – информация дискретная и непрерывная;
- в физико-химических процессах – органическая и неорганическая;
- в быту – социальная, правовая и пр.;
- в производстве – технологическая, экономическая и пр.;
- в медицине – биологическая;
- в науке – геологическая, астрофизическая, космическая и пр.

Социальная информация делится на два класса: массовая (общая) и узкоспециальная. Общая информация доступна всем членам общества. Узкоспециальная предоставляется отдельным его пластам в соответствии с профессиями и делится, в свою очередь, на такие подклассы: научная, техническая, технологическая, политическая, экономическая, нормативная, экологическая, космическая, гуманистическая и др.

Классификация экономической информации имеет следующий вид:

- по полноте охвата явления – полная, частичная, избыточная;
- по периоду действия – разовая, периодическая, долгосрочная;

- по смыслу – планово-учетная, финансовая, бухгалтерская, конструкторская, технологическая, справочная, административная и др.;
- по уровню достоверности – достоверная, недостоверная.

Выделяют следующие функции информации:

1. Первооснова формализации и структуризации материального мира из хаоса.
2. Средство регулирования в пространстве и во времени вещественно-энергетически-информационных систем.
3. Программа саморазвития материи.
4. Информационные сущности, составляющие автономные системы самоуправления и самовоспроизводства.
5. Информационные сущности, составляющие личностную систему человека, а также формирующие общественные объединения.
6. Первичный ресурс интеллектуальной деятельности биологических организмов и человека.
7. Продукт информационной деятельности высших биологических организмов и человека.
8. Коммуникационное средство и инструмент интеграции и дезинтеграции объектов существующего мира.
9. Средство мотивационного (энергетического) воздействия.
10. Формирование организационного потенциала упорядоченности общественных структур.

*В менеджменте **информация** выступает в качестве ресурса и представляет собой совокупность сообщений, которые отображают конкретное состояние явления, события или производственно-хозяйственной деятельности.*

## 2. Коммуникационный процесс

Процесс обмена информацией определяется как коммуникация.

Коммуникация возникает между организацией и внешней средой, а также между уровнями, подразделениями и работниками организации.

Коммуникация может осуществляться:

- от высших уровней управления к низшим, т.е. сверху вниз (например, начальник извещает подчиненных о дополнительных задачах, изменении технологии работы, новых приоритетах и др.);
- от низших уровней к высшим (чаще всего так поступает информация о недостатках, улучшениях, забастовочной ситуации и др.);
- между разными подразделениями (отделами, цехами и т.п.);
- между менеджером (руководителем) и его рабочей группой (аппаратом);

- через неформальные коммуникации (большей частью путем распространения слухов).

Выделяют такие составляющие процесса коммуникации:

- отправитель (источник) – тот, кто генерирует идею, собирает информацию и передает ее;
- сообщение – информационная идея, которая закодирована с помощью символов;
- канал – средство передачи информации;
- получатель (потребитель) – лицо, для которого предназначена информация.

Коммуникационный процесс состоит из:

- формирования или выбора идеи (зарождение идеи);
- кодирования и выбора канала (преобразование ее в сообщение с помощью слов, жестов, интонации; выбор способа передачи с помощью телефонной или электронной связи, видеолент и т.п.).
- передачи идеи;
- декодирования (перевод символов отправителя в мысли получателя);
- осуществление обратной связи (отправитель и получатель меняются коммуникационными ролями) (рис. 12.1).

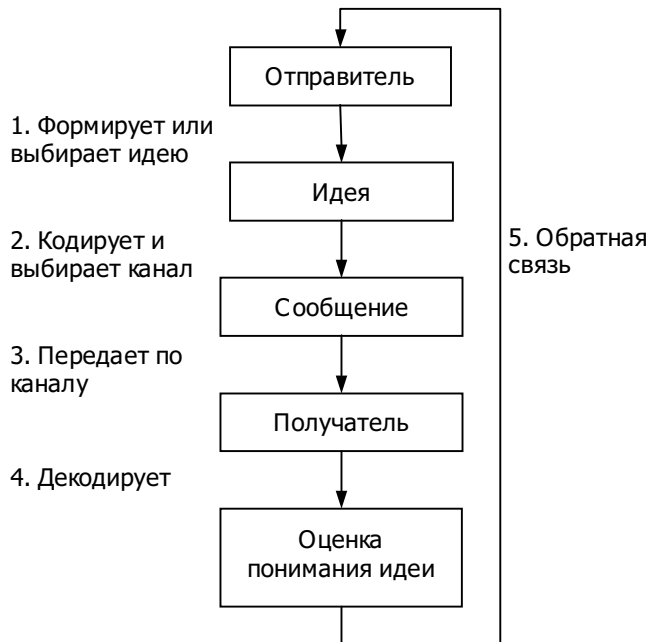


Рис. 12.1. Схематическая модель коммуникационного процесса

В коммуникационных процессах постоянно возникают шумы. Шум – это то, что деформирует содержание (отклонения, ошибки и т.п.).

С целью обеспечения высокого качества коммуникационных процессов следует ориентироваться на два вида коммуникаций:

- межличностные – возникают между конкретными лицами (работниками);
- организационные – определяются характером деятельности, построением и возможностями организации.

Среду хранения информации (носитель информации) принято называть *памятью*. Если рассматривать развитие природы с информационных позиций, то выделяют следующие среды хранения информации – виды памяти: ДНК (генетическая, наследственная память), мозг животных и мозг человека (разум) (табл. 12.1).

*Разум* – это система памяти человека, способная к пониманию, мышлению и абстрактному моделированию. Разум связан с информационным развитием человеческого общества.

**Таблица 12.1. Виды и этапы развития памяти**

Этап	Среда хранения информации	Природа памяти	Основные функции	Средства связи с внешней средой
1	ДНК (генетическая память)	Биологическая	Хранение, передача, размножение	Механизм наследственности и изменчивости
2	Мозг животных	Биологическая	Хранение, обработка, передача	Органы чувств, движения, железы
3	Мозг человека (разум)	Биологическая	Хранение, обработка, передача, мышление	Органы чувств, движения, железы
4	Книга	Механическая	Хранение, размножение	Человек
5	Вычислительная техника (ВТ)	Электронно-механическая	Хранение, обработка, передача, размножение	Человек, датчики и исполнительные органы

### 3. Использование информации в управлении

В процессе управления информация имеет определяющее значение (рис. 12.2).

Руководитель аккумулирует, обрабатывает и распространяет информацию, выступая в роли нервного центра организации. При этом процесс управления (процесс планирования, мотивации и контроля) представляет собой процесс получения, сохранения, обработки и распространения информации.

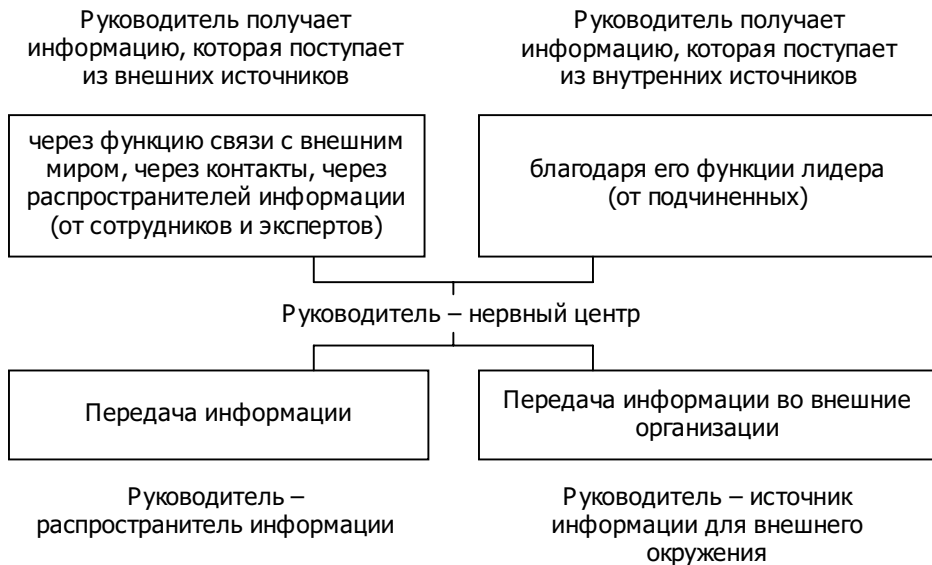


Рис. 12.2. Руководитель как система обработки информации

Поскольку управление – это фактически воздействие на какой-либо объект или процесс с целью выполнения им определенных действий, то понятие «управление» объединяет в себе *цель*, *объект* и *управляющий орган* (или систему) с двумя обратными связями между ними: *управляющим воздействием* и *информационной обратной связью*, которые в совокупности образуют замкнутый контур управления, называемый *системой управления* (рис. 12.3).

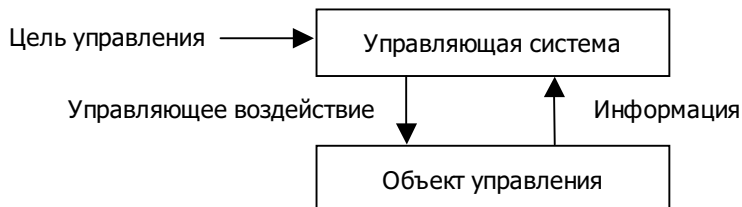


Рис. 12.3. Структура простейшей системы управления

Процессы управления проявляются во всех целенаправленных действиях человека, организации, государства, общества или любой другой системы. Человек, принимая решение, реализует его, управляя своими



действиями. Менеджер, принимая решение, управляет производственным процессом организации. Но, чтобы управлять, нужна информация об объекте управления и среде, в которой функционирует этот объект.

Представленная структура управления (рис. 12.3) характерна для любых организаций и их подразделений. Различие заключается в объектах управления и целях, в содержании информации.

В производстве объектами управления являются производственно-технологические процессы (производственная технология), которые вместе с управляющим органом составляют **производственную систему**.

Информация – основной «продукт», который циркулирует в управляющих системах. Исходная информация от объекта управления и окружающей среды поступает в управляющий орган. На ее основе вырабатывается управляющее воздействие. Любая управляющая система – это прежде всего информационная система. Манипулируя информационным обеспечением, можно влиять на принимаемые решения.

**Информационные ресурсы** – это совокупность знаний и информации об окружающем мире, накопленных и размещенных на каких-либо информационных носителях (документах, книгах, базах данных и др.), которые могут быть использованы для реализации каких-либо целей.

Наличие информационных ресурсов в современном мире позволяет добиваться гораздо больших результатов по сравнению с материальными, природными, энергетическими, трудовыми, финансовыми и другими ресурсами.

При работе с информацией возникает необходимость в оценке ее качества и измерении ее количества. Например, иногда краткое сообщение несет неизмеримо больше информации, чем текст из многих страниц, а сообщение с заранее известным содержанием не несет никакой информации вообще. Сообщение приобретает смысл только тогда, когда содержание его еще неизвестно. Одна и та же информация для различных получателей имеет разную ценность.

Качество информации оценивается по ряду нижеприведенных показателей.

**Достоверность** информации характеризует точность отображения соответствующих параметров объекта. Информация достоверна, если не превышен допустимый уровень ее искажения, при котором не теряется эффективность использования этой информации.

**Полезность** информации принято оценивать по эффекту, получаемому при ее использовании, а в производстве – по ее влиянию на эффективность самого производства.

Мера ценности информации может быть определена как величина изменения вероятности достижения цели или реализации какой-либо задачи в результате получения данной информации. Полученная информация может быть бесполезной, если ее наличие не изменяет вероятность

достижения поставленной цели (мера ее ценности равна нулю). Если информация снижает вероятность достижения цели, то ее можно назвать ложной информацией или *дезинформацией*.

*Избыточность* характеризует повторяемость, дублирование информации. Существует полезная и бесполезная избыточность. Полезная избыточность используется для повышения надежности и достоверности передачи и хранения информации. Избыточность информации при обработке создает человеку дополнительную нагрузку, а от компьютерных систем требует дополнительной памяти и времени обработки. Поэтому бесполезную избыточность целесообразно устранять. Для этого важно определить минимально необходимую и достаточную информацию. Один из вариантов получения такой информации – передача только изменяющейся информации (например, результатов контроля отклонений) и согласование периодичности передачи со скоростью изменения параметров контролируемого объекта.

*Своевременность* (оперативность получения) информации связана с тем, что запаздывание в ее поступлении вызывает задержку в принятии решений и, как следствие, приводит к снижению эффективности функционирования той системы, где используется эта информация.

*Достаточность* информации определяет ее минимальную необходимость для принятия эффективного решения.

*Доступность* информации определяет легкость ее получения, восприятия и понимания человеком.

*Однозначность* информации означает, что понимать и толковать ее по-разному нельзя.

*Периодичность* сбора информации связана с тем, что параметры объектов, с которых снимается информация, изменяются во времени.

Количество информации принято оценивать по числу возможных вариантов сообщения.

Например, сообщение о поломке детали в автомобиле несет информации тем больше, чем больше число деталей, которые могут выходить из строя, а количество информации возрастает с увеличением неопределенности сообщения.

При одной детали имеем два варианта сообщений: 1 – деталь цела, 2 – она сломалась. При двух деталях будет уже четыре варианта: 1 – обе детали целы; 2 – первая сломалась, вторая цела; 3 – первая цела, вторая сломалась; 4 – обе детали сломались. Если деталей три, то, аналогично перебирая все комбинации, получим восемь вариантов сообщений. Для четырех деталей будет 16 вариантов. Увеличивая на одну деталь, получаем удвоение вариантов. А чем больше вариантов, тем выше неопределенность каждого сообщения.

Чтобы не иметь дела с большими числами, принято неопределенность информации оценивать не по числу вариантов сообщений, а по логарифму

с основанием два от этого числа. Например, при равновероятной поломке  $n$  деталей неопределенность сообщения  $H$  находят по формуле Хартли:

$$H = \log_2 n. \quad (12.1)$$

При двух равновероятных сообщениях (контролируется одна деталь) будем иметь  $H = \log_2 2 = 1$ . Полученная единица принята за единицу измерения количества информации и названа *бит*. Количество информации, равному 2 бит, соответствует 4 варианта сообщений, трем – 8, четырем – 16. Количество информации, равное 8 бит (256 вариантов), называют байтом, а производные от него – кило-, мега- и гигабайтом.

При нахождении неопределенности неравновероятных сообщений используют понятие *энтропии*.

Такая мера информации, как бит и байт, применима к любому виду и содержанию информации. Однако эти единицы не оценивают содержание, полезность и ценность информации для конкретного получателя. Они не позволяют также оценить количество полезной информации.

Чтобы определить количественные характеристики производственной и экономической информации, в качестве ее элементарных единиц используют реквизит и экономический показатель, а в ряде случаев – просто конкретное число буквенно-цифровых знаков.

*Реквизит* – это элементарная единица производственного сообщения, т.е. слово, при дальнейшем делении которого теряется всякое смысловое значение. Реквизит является элементом (как и слово), который в соединении с другими аналогичными элементами создает экономический показатель.

*Экономический показатель* – некоторое сообщение, имеющее самостоятельный законченный экономический (производственный) смысл и обязательно содержащее количественную (цифровую) характеристику отбражаемого объекта (процесса). Он представляет собой сложное сообщение, состоящее из наименования и численного значения объекта.

Наименование объекта может состоять из одного или нескольких слов (реквизитов). Оно включает собственно название самого объекта и его признаковой части, уточняющей время и место действия объекта, определяющей размерность и единицу измерения, а также использование его в процессе принятия решения. Все эти части в целом придают показателю законченный экономический смысл и делают его самостоятельной смысловой единицей.

Экономический показатель подобен предложению в естественном языке. Полное наименование показателя в производственных документах содержится в заголовке документа (общие реквизиты), названии строки и столбца таблицы, на пересечении которых находится числовое выражение показателя.

В современных условиях, принимая во внимание тот факт, что возможности вычислительных систем в процессе обработки формализованной

информации практически неисчерпаемы, предпринимаются попытки заменить значительное количество функций руководителя, связанных со сбором, обработкой, сохранением и распространением информации, аналогичными функциями электронных систем. В частности, в этом плане следует отметить предложенный Б. Гейтсом вариант цифровой нервной системы.

Б. Гейтс подчеркивает те возможности, которые будут предоставлены вычислительными системами в будущем. Особое значение его работа приобретает в связи с тем, что автор, изложив теоретические основы возможности создания цифровой нервной системы на предприятии, представляет конкретные практические рекомендации относительно построения цифровой нервной системы на современном предприятии с помощью существующих в наше время на рынке программных продуктов, в частности, продуктов корпорации Microsoft.

## Бизнес-процесс как объект управления в современной организации

Взаимодействие бизнес-процессов – фундаментальный механизм функционирования организации. Современные методы анализа и формализации бизнес-процессов организации.

### 1. Взаимодействие бизнес-процессов – фундаментальный механизм функционирования организации

Современные организации вынуждены уделять существенное внимание улучшению собственной деятельности. Они должны прилагать значительные усилия с целью сохранения конкурентных преимуществ. Глобализация ввела новые критерии к определению срока эффективности, значительным образом поставив его в зависимость от конкурентной среды. В современных условиях более эффективной оказывается не та компания, деятельность которой организована совершенно, а та, деятельность которой организована более совершенно, чем деятельность ее конкурентов.

В результате *эффективность* стала определяться преимущественно внешними факторами, а одной из главнейших задач современных компаний является получение конкурентных преимуществ перед организациями, которые соревнуются с ней за благосклонность клиентов на рынках. При этом последние характеризуются значительной дифференцированностью, сложной сегментацией и непредсказуемостью.

Процессы глобальной информатизации существенным образом влияют на все формы экономической деятельности и требуют определенных усилий для подготовки организаций к деятельности в новой бизнес-среде.

Таким образом, необходимо переосмысление и радикальная перестройка организаций с целью исключения ненужной работы, устранения задержек, повышения гибкости организационных структур и снижения затрат производства.

Движение, которое возникло в начале 90-х гг. XX ст. и было направлено на достижение данных целей, получило название «реинжиниринг бизнес-процессов». Основатель данного направления М. Хаммер определяет реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов для достижения коренных улучшений критических показателей производительности, таких, как себестоимость, качество, объем и номенклатура предоставляемых услуг, скорость обслуживания.

Под «коренными улучшениями» понимается многоразовое (в десятки или даже сотни раз) повышение основных показателей эффективности работы организации.

Конечная цель реинжиниринга бизнес-процессов заключается в следующем: коренные изменения предприятия; принятие новой философии управления, ориентированной на процессы; внесение в деятельность предприятия радикальных и необратимых изменений, которые позволяют сделать его более эффективным и более приспособленным к выживанию в условиях быстро меняющейся и непостоянной внешней среды.

В определении реинжиниринга бизнес-процессов положено три ключевых момента: фундаментальность, радикальность и ориентация на процессы.

Под фундаментальностью понимается то обстоятельство, что реинжиниринг бизнес-процессов требует от организации переосмысления главных основ своего существования. Цель реинжиниринга – отвергнуть все ненужное, лишнее, неэффективное и сконцентрироваться на том, как можно те же задачи решить по возможности наилучшим образом.

Радикальность заключается в том, что главную задачу реинжиниринга усматривают не в улучшении старых способов работы, а в том, чтобы отвергнуть все старое и создать радикально новое с целью достижения многократного улучшения основных показателей эффективности.

Третье ключевое положение реинжиниринга (ориентация на бизнес-процессы) рассмотрим более детально.

Традиционно принятие управленческих решений осуществляется в рамках организационной структуры, которая основана на иерархии, базирующейся на делении организации на функциональные подразделения.

Реинжиниринг бизнес-процессов позволяет отказаться от многоуровневой иерархической системы управления, сделав ее более плоской. Вместо ориентации на функции организация начинает отдавать предпочтение процессам, которые представляют собой фундаментальные виды деятельности с точки зрения конечного покупателя продукции или услуг. Процесс интерпретируется как набор операций, которые создают на основе конечного числа входов конечный набор выходов, представляющих ценность для покупателя.

Реинжиниринг бизнес-процессов позволяет рассматривать конструирование бизнеса как особый вид инженерной деятельности. Анализ характеристик бизнес-процессов дает возможность по-новому подойти к задаче построения эффективно работающих предприятий.

Таким образом, при условии спроектированного надлежащим образом бизнес-процесса менеджеры среднего и низового звена получили больше полномочий для принятия решений, т.е. состоялось вертикальное сжатие процессов. Вместо обращения «наверх» в новых условиях исполнитель уполномочен принять значительное число решений самостоятельно. Принятие решений становится частью функциональных обязанностей исполнителя.

В результате вертикального сжатия процессов уменьшаются временные задержки, снижается стоимость, убыстряется реакция на запросы заказчика.

Этапы процесса исполняются в естественном порядке. На практике это означает, что порядок выполнения работ не определяется директивным распоряжением и не должен быть линейно упорядочен. Исполнители самостоятельно определяют естественный для них порядок работ по ходу выполнения и соответственно реальной обстановке.

Устранение линейности бизнес-процессов, во-первых, дает возможность выполнять ряд работ параллельно, а, во-вторых, уменьшает время, которое расходуется на устранение несоответствий между предыдущими и следующими этапами процесса.

Процессы имеют разные варианты выполнения. Традиционные процессы были спроектированы с ориентацией на массовое производство. Такой процесс должен выполняться идентично для всех типов входов, учитывать разные исключения и частные случаи и потому является очень сложным. В современных условиях нестабильного, непостоянного внешнего окружения необходимо, чтобы процесс имел разные версии в зависимости от конкретного набора входов и состояний рынка.

Новые процессы в соответствии с концепцией реинжиниринга начинаются с некоторого проверочного этапа, на котором определяется, какая из существующих версий процесса в наибольшей степени отвечает его входным параметрам (сформированной ситуации). В результате каждая версия ориентирована только на один конкретный вариант, а потому является простой и ясной, и вместе с тем предполагает значительную гибкость в зависимости от компетенции исполнителя.

Таким образом, бизнес-процесс стал непосредственным объектом управления менеджеров.

В традиционных процессах работа организуется вокруг специалистов, объединенных в функциональные подразделения, которые могут размещаться в различных местах, иногда существенно территориально удаленных. В результате экономическая выгода от специализации работы может быть несравнимо более высокой по отношению к денежным и временным затратам на межфункциональное согласование и перемещение работ и/или специалистов.

Реинжиниринг бизнес-процессов исключает чрезмерную функциональную интеграцию там, где она не нужна или не приносит ожидаемой выгоды.

Так как управление не создает прямой добавленной потребительской стоимости, оно сохраняется только на тех участках работ, где это имеет экономическое содержание. Вместо проверки всех выполняемых работ бизнес-процесс, полученный в результате проведения реинжиниринга, характеризуется агрегированными отложенными во времени проверками и управленческим влиянием. Подобный подход приводит к сокращению времени и стоимости проверок.



Реинжиниринг бизнес-процессов, основанный на применении информационных технологий, сохраняя децентрализованные подразделения, позволяет обеспечить им доступ к централизованным данным.

В процессе реинжиниринга в организации проводятся следующие исследования: анализ жизненного цикла продукции, функционально-стоимостный анализ производства, анализ цепочек формирования стоимости по центрам затрат, анализ управления по центрам ответственности, анализ психологических аспектов менеджмента. На этой основе целесообразно анализировать эффективность организационной структуры, функций, методов и средств управления.

В рамках комплексного анализа организации должны быть решены следующие основные задачи.

При анализе маркетинга организации:

- разработка рыночной стратегии (ассортимент, качество, цены и рынки, методы продвижения продукции);
- разработка миссии, целей и задач;
- производство;
- модернизация и внедрение новой техники;
- внедрение инновационных технологий;
- оптимизация структуры ресурсов (реализация лишних запасов, производственных площадей, имущественных комплексов).

Анализ капитала организации предусматривает решение таких задач:

- экспертная оценка имущества;
- определение величины и ликвидности средств;
- оценка бизнеса;
- оценка стоимости пакетов акций, построение паритетных и максимально выгодных отношений с инвесторами.

Финансовый анализ требует решения следующих задач:

- предотвращение финансовых потерь и проблем с налогообложением из-за ошибок в бухгалтерском учете или несовершенства учета;
- анализ и постановка в организации финансового и управленческого учета;
- разработка финансовой стратегии и путей улучшения финансового состояния организации.

Анализ эффективности управления, в первую очередь, решает задачи такого плана:

- анализ структуры, организационных процессов и методов управления;
- приведение функций управления в соответствие с целями собственников, структурой и задачами производства;
- выбор, проектирование и внедрение комплексных систем автоматизации управления организацией.

Анализ персонала сводится к следующим проблемам:

- оценка кадрового потенциала и мотивационных механизмов;
- социально-психологический анализ коллектива и руководителей;



- преодоление конфликтных ситуаций;
- коллективная генерация решений.

При юридическом анализе за основу принимается решение следующих задач:

- упорядочение документов по организационно-правовой форме;
- реорганизация и ликвидация организации;
- правовая экспертиза и упорядочение документов по приватизации и распоряжению имуществом;
- формирование юридически безупречной договорной документации;
- судебное решение сложных конфликтов и споров.

Анализ проектов предусматривает:

- проведение независимой комплексной экспертизы отдельных проектов;
- разработку проектов, оценку целесообразности и эффективности инвестиций;
- подготовку управляющих проектами, организацию проектного управления в организации;
- риск-анализ проектов.

Пример анализа бизнес-процессов, реализующих сбытовую функцию, представлен в табл. 12.2.

**Таблица 12.2. Характеристика бизнес-процессов, составляющих функцию «Сбыт»**

Бизнес-процессы	Функции бизнес-процессов	Подразделение	Функции подразделения	Подсистема/модуль
Реализация	Отгрузка готовой продукции потребителю	Отдел сбыта	Комплектация отгрузки готовой продукции, сертификация, документальное оформление отгружаемой продукции	Сбыт
	Декларирование	Отдел декларирования	Документальное движение товаров через таможенную	
Управление складскими запасами	Учет готовой продукции	Складское хозяйство, таможенно-лицензионный состав	Учет движения готовой продукции и документооборот	Складское хозяйство
Бухгалтерский учет	Учет затрат на производство	Отдел учета производства	Учет затрат на основное и вспомогательное производство, учет общехозяйственных затрат	Бухгалтерский учет

## 2. Современные методы анализа и формализации бизнес-процессов организации

В рамках реинжиниринга особого внимания заслуживает **формализация** бизнес-процессов организации, то есть четкое выделение их составляющих в общей работе, распределение на отдельные этапы, определение механизмов внутреннего и внешнего взаимодействия.

Определенную терминологию, правила и единые подходы в сфере формализации бизнес-процессов устанавливают стандарты.

Значительное влияние в данной области имеет Инициативная организация по управлению бизнес-процессами (Business Process Management Initiative, BPMI). Она работает над стандартом языка, который способен формализовать практически любой бизнес-процесс для создания его компьютерной модели. Язык получил название «Язык моделирования бизнес-процессов» (Business Process Modeling Language, BPML).

**Бизнес-процесс** (или просто «процесс») – это взаимодействие между участниками в ходе выполнения деятельности в соответствии с установленным набором правил с целью достижения общих целей.

**Бизнес-процесс предприятия** (Enterprise Business Process, EPB) – процесс, который охватывает значительное количество корпоративных отделов, программ и деловых партнеров.

**Совместный бизнес-процесс** (Collaborative Business Process, CBP) определяет способ, основанный на обмене сообщениями, в соответствии с которым взаимодействуют два деловых партнера.

**Абстрактный бизнес-процесс** – это процесс, который не указывает на детали его реализации.

**Участник** – любая сущность, которая взаимодействует с процессом путем обмена сообщениями или выполнения операции.

Характерная особенность языка BPML состоит в том, что участник бизнес-процесса определяется не как определенный субъект, а как определенная сущность, под которой можно понимать и другой процесс, который дает возможность моделировать так называемые «динамические» бизнес-процессы. Для этих процессов участники на момент моделирования могут быть неизвестны, а известны лишь определенные требования к ним. Поэтому участники в терминологии BPML подразделяются на статические и динамические.

Под **статическими** участниками понимают участников, которые известны на момент моделирования процесса. Процесс всегда взаимодействует с одним и тем же набором статических участников. Абстракция достигается за счет использования организационных ролей, деловых каналов и т.д. Примером таких участников могут быть менеджер по продажам, место продажи, расчетные услуги.

*Динамические* участники неизвестны на момент моделирования процесса. Они целиком зависят от внешней среды и никогда не повторяются. Примером такого участника может быть рынок.

Схема бизнес-процесса взаимодействия покупателя, места продажи и поставщика, смоделированная с помощью коммуникационных процессов, которые выступают в роли участников, представлены на рис. 12.4.

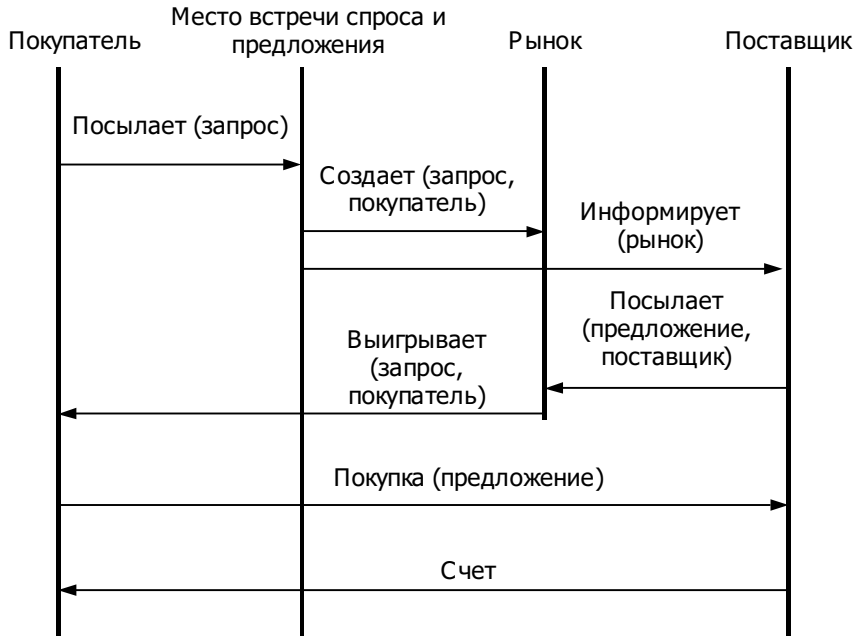


Рис. 12.4. Процесс взаимодействия покупателя, места продажи и поставщика с помощью коммуникационных процессов, которые выступают в роли участников

Когда покупатель обращается с запросом к месту проведения торгов, происходит создание нового рыночного процесса с целью поиска соответствующего предложения. Разные рыночные процессы могут быть использованы с целью нахождения наилучшего соответствия (по определенным критериям).

Место проведения торгов определяет приемлемый перечень поставщиков, их информируют о существовании нового рынка. Здесь очень важен процесс коммуникации между поставщиком и местом проведения торгов, так как двух одинаковых рынков не существует.

Когда процесс поиска завершается, наилучшее из предложений присылается покупателю, информируя покупателя о том, кто из поставщиков предложил наилучшие условия. Покупатель дальше может непосредственно взаимодействовать с поставщиком.

Несмотря на комплексность и универсальность, язык BPMML не получил достаточного распространения и популярности среди производителей ПО, главным образом, из-за своей незавершенности.

Поэтому параллельно с BPMI стабильно действует международная организация Workflow Management Coalition (WfMC), которая координирует разработку терминологии, стандартов и спецификаций на системы класса Workflow. Технология Workflow занимает в системах описания, проектирования, анализа и оценки бизнес-процессов далеко не последнее место. Большинство аналитиков рассматривают данную технологию как важнейшую составную современных корпоративных информационных систем и как наиболее перспективную.

Продукты класса Workflow можно определить как программные системы, которые обеспечивают полную или частичную координацию выполнения производственных операций (задач, работ, функций), которые составляют структурированные бизнес-процессы организации.

В основе технологии Workflow лежат следующие понятия:

- **объект** – информационный, материальный или финансовый объект, используемый в бизнес-процессе (например, письмо, оборудование, счет);
- **событие** – внешнее, не контролируемое в рамках процесса действие, которое произошло с объектом (получение письма, поломка оборудования, изменение ставки налога);
- **операция** – элементарное действие, выполняемое в рамках рассматриваемого бизнес-процесса (подготовка письма, замена оборудования, оплата счета);
- **исполнитель** – должностное лицо, ответственное за выполнение одной или нескольких операций бизнес-процесса (менеджер, сотрудник архива, директор).

Взаимоотношения между базовыми понятиями технологии Workflow отображены на концептуальной информационной модели (рис. 12.5).

В рамках этой модели процесс состоит из операций и других процессов. Операция адресуется исполнителям, которые, в свою очередь, отвечают за выполнение этой одной или еще нескольких операций. Объекты принимают участие в выполнении операции. События могут влиять на выполнение операций, например, изменяя результат операций или последовательность их выполнения. Операции обрабатывают события. Жизненный цикл объекта связан с внешними событиями и операциями, которые выполняются в составе процесса.

Сравнивая технологию Workflow с BPMI, можно сделать вывод, что Workflow выступает в качестве подмножества BPMML.



Рис. 12.5. Концептуальная информационная модель технологии Workflow

Действительно, в отличие от BPMN в виде процессов Workflow можно представить лишь определенную их группу, а именно те, которые удовлетворяют определенным условиям.

Важнейшей особенностью технологии Workflow является поддержка *управления процессами*, которые содержат как *автоматизированные* (выполняемые средствами информационных систем), так и *неавтоматизированные* (выполняемые вручную) операции. Благодаря этой особенности любой бизнес-процесс организации может быть представлен в виде процесса Workflow, но тем не менее он должен отвечать следующим условиям:

- быть выделенным из всей массы выполняемых в организации работ, задач и действий;
- состоять из более чем одной операции и быть структурированным;
- выполняться по сформулированным правилам (в первую очередь, соответствующие правила касаются последовательности выполнения операций, условий и предусмотренной реакции на внешние события);
- периодически повторяться (в идеологии Workflow это требование носит чисто экономический характер).

Внедрение системы класса Workflow базируется не на маршрутизации прохождения документов и не на автоматизации группы операций или

вида действий, а на описании бизнес-процесса, ради эффективного выполнения которого осуществляется маршрутизация документов и/или автоматизация операций.

Технология Workflow не накладывает каких-нибудь специальных ограничений на уровень детализации бизнес-процесса и/или степень автоматизации выполняемых операций.

С точки зрения системы каждая операция, которая входит в состав процесса, содержит задачу, выполнение которой предполагает введение и/или обработку информации.

Типичными параметрами описания операции являются следующие:

- адресат – пользователь или группа пользователей, которые получают задачу. При этом указываются права на пересылку задачи другому пользователю и права на копирование данных, которые относятся к задаче;
- экранная форма, которая содержит представление данных и функций, используемых пользователем при выполнении задачи;
- предельный срок выполнения задачи, который определяет, к какому времени соответствующая операция должна быть выполнена;
- действия системы при инициализации и завершении операции.

Последовательность выполнения операций и условия их перехода от одной к другой составляют алгоритм выполнения процесса.

Кроме рассмотренных операций, в описании алгоритма, как правило, используются также:

- логические условия;
- внешние (относительно процесса) события;
- средства создания параллельных областей;
- точки встречи, которые позволяют согласовать результаты параллельно выполняемых операций;
- автоматические операции (операции, которые выполняются без участия пользователя и запускают на сервере внешнюю процедуру обработки циркулирующих в процессе данных);
- сценарии – специальные экранные формы, которые содержат вызов функций, операторов системы и внешних программ, используемых пользователем при выполнении разных операций.

Использование инструментальных средств описания процессов в большинстве современных систем класса Workflow не требует от разработчика каких-нибудь знаний в области программирования или в области систем управления базами данных.

Информационные системы и их роль в управлении. Понятие, ограничения и проблемы стратегии автоматизации. Анализ и реорганизация деятельности предприятия.

## 1. Информационные системы и их роль в управлении

Поскольку информация распространена повсеместно в окружающем мире, то сам мир состоит из неограниченного числа систем, генерирующих и потребляющих информацию, участвующих в процессах информационного обмена.

Каждый набор структурных элементов, участвующих в процессах создания, обмена и обработки информации и информационно зависимых друг от друга, является *информационной системой* (ИС).

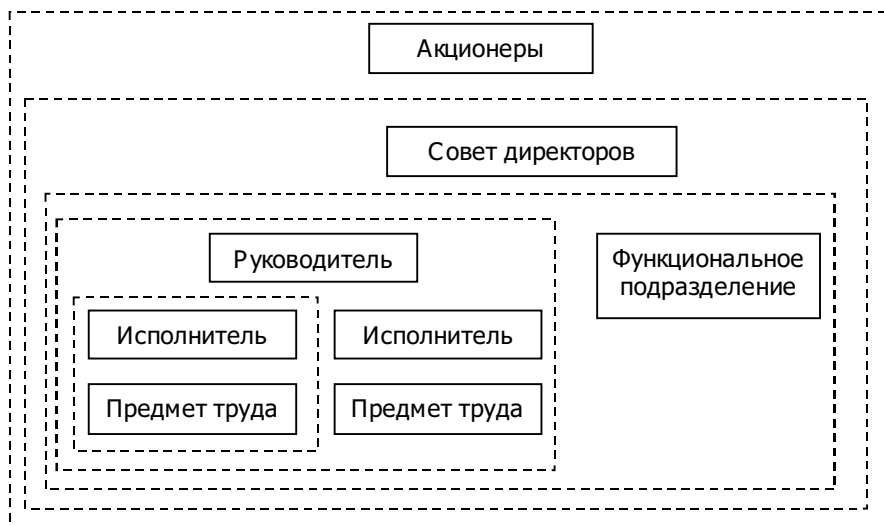
*Структурой* ИС является совокупность взаимоотношений перерабатывающих информацию элементов путем обмена информацией. Информационные связи могут иметь различный характер (детерминированные, функциональные), могут проявляться в виде определенных закономерностей (статистических, стохастических). Структура выступает в качестве отдельной составляющей ИС, она является обязательным компонентом, который отсутствует у элементов, но характерен для целостной системы.

Для ИС характерен принцип иерархичности. В качестве фактора, определяющего иерархичность, служит *целостность ИС*, что проявляется в ее отношениях с внешней средой. ИС можно рассматривать как *уровень иерархии* в общей системе (более высокого уровня), которая включает как ее, так и внешнюю по отношению к ней среду.

Выделяют три вида иерархических комплексов ИС:

- иерархия ИС объективной реальности (все природные ИС);
- иерархия ИС вторичной реальности, т.е. сознания (существуют объективно, но состоят в основном из систем моделей в мыслях и творениях людей);
- иерархия искусственно созданных людьми ИС (электромагнитные, электронные и электрические системы связи, библиотеки, телевидение, радио).

ИС организации также включает в себя значительное число иерархических уровней (рис. 12.6).



----- – границы уровней иерархии ИС

Рис. 12.6. Уровни иерархии ИС в акционерной компании

Под **использованием ИС в управлении** понимают построение информационной модели управления организацией и реализацию всех или некоторых функций управления посредством данной модели. Подразумевается, что реализация основных задач, связанных со сбором, хранением, передачей и обработкой информации осуществляется при использовании вычислительной техники (комплексов аппаратного и программного обеспечения).

**Корпоративная информационная система (КИС)** представляет собой информационную модель, затрагивающую все стороны работы организации, а не только функции управления.

**Автоматизированная система управления (АСУ)** – ИС управления, построенная с выполнением основных функций по сбору, хранению, передаче и обработке информации с использованием вычислительной техники.

При использовании ИС в менеджменте построение комплексной информационной модели предприятия не является обязательным условием. Достаточно выполнения отдельных задач с использованием вычислительной техники и соответствующих информационных систем. Однако современное развитие информационных технологий обязывает менеджеров организации все более сложные и комплексные задачи решать с использованием вычислительных систем, так как в условиях ужесточающейся конкуренции практически на всех рынках эффективное использование современных вычислительных средств выступает в качестве одного из важнейших конкурентных преимуществ.



Границы понятий КИС и АСУ в настоящее время становятся все более размытыми. Наблюдается тенденция ко все большей интеграции используемых программных продуктов, все чаще сфера применения различных продуктов пересекается. В большинстве случаев понятия «корпоративная информационная система», «комплексная информационная система», «система масштаба предприятия», «автоматизированная система управления» и пр. выступают как синонимы.

Основное назначение данных систем – оперативное предоставление непротиворечивой, достоверной и структурированной информации для принятия управленческих решений.

Практически все из современных систем автоматизированного управления представляют собой учетные системы, регистрирующие факты и документы финансово-хозяйственной деятельности, обладающие возможностями построения отчетов и справок в рамках, определяемых аналитическими признаками.

Обычно центральным является ядро системы, содержащее программные коды и СУБД. Следующим концептуально важным элементом является встроенный инструментарий системы, позволяющий, не меняя коды программы, как минимум проводить ее настройку на рабочих местах, выполнять конкретные операции, вводить новые и изменять имеющиеся формы первичных и отчетных документов и задействовать прочие средства параметрической настройки. Далее весьма важны компоненты, позволяющие создавать различные (не предусмотренные разработчиком) отчеты, формы анализа данных, а также создавать надстройки в среде программирования, предоставляемой системой. Более развитые системы имеют встроенные средства для создания различных моделей организации: информационной, организационной, функциональной и пр. (рис. 12.7).

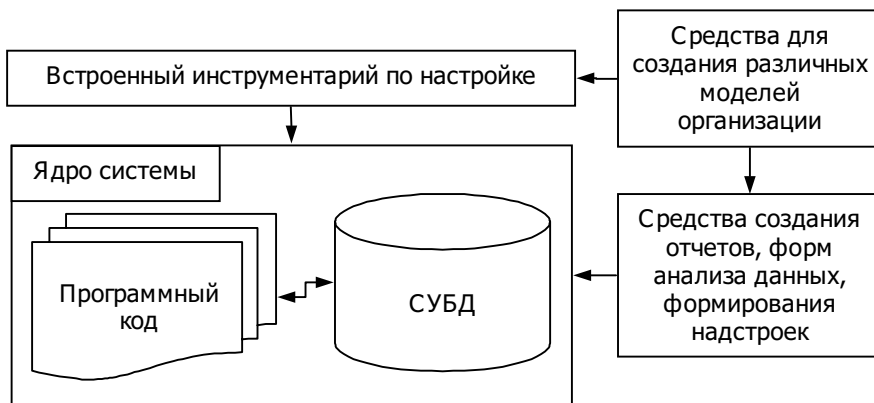


Рис. 12.7. Структура типичной ИС, используемой в управлении

## 2. Понятие, ограничения и проблемы стратегии автоматизации

Понятие стратегии автоматизации включает в себя базовые принципы, используемые при автоматизации предприятия. В ее состав входят следующие компоненты:

- цели (области деятельности предприятия и последовательность, в которой они будут автоматизированы);
- способ автоматизации (по участкам, направлениям, комплексно);
- долгосрочная техническая политика (комплекс внутренних стандартов, поддерживаемых на предприятии);
- ограничения (финансовые, временные и т.д.);
- процедура управления изменениями плана.

Стратегия автоматизации в первую очередь должна соответствовать приоритетам и стратегии (задачам) бизнеса. В понятие стратегии также должны входить пути достижения этого соответствия. Стратегический план автоматизации должен составляться с учетом следующих факторов:

- средний период между сменой технологий основного производства;
- среднее время жизни выпускаемых предприятием продуктов и его модификаций;
- анонсированные долгосрочные планы поставщиков технических решений в плане их развития;
- срок амортизации используемых систем;
- стратегический план развития предприятия, включая планы слияния и разделения, изменения численности и номенклатуры выпускаемой продукции;
- планируемые изменения функций персонала.

Стратегия автоматизации ориентирована на достижение следующих целей:

- снижение стоимости продукции;
- увеличение количества или ассортимента продукции;
- сокращение цикла «разработка новых товаров и услуг – выход на рынок»;
- переход от производства на склад к производству под конкретного заказчика с учетом его индивидуальных требований и т.д.

Стратегические цели бизнеса с учетом ограничений (финансовых, временных и технологических) конвертируются в стратегический план автоматизации предприятия.

Автоматизация предприятия является видом инвестиционной деятельности, и к ней применимы все подходы, используемые при оценке эффективности инвестиций.

К основным ограничениям, которые необходимо учитывать при выборе стратегии автоматизации, относятся следующие:

- финансовые;
- временные;
- обусловленные влиянием человеческого фактора;
- технические.

Финансовые ограничения определяются величиной инвестиций, которые предприятие способно направить на развитие автоматизации. Этот тип ограничений является определяющим, так как остальные три вида могут быть частично конвертированы в финансовые.

Временные ограничения обычно связаны со следующими факторами:

- сменой технологий основного производства;
- рыночной стратегией предприятия;
- государственным регулированием экономики.

К ограничениям, связанным с влиянием человеческого фактора, относятся следующие:

- корпоративная культура, а именно такой ее элемент, как отношение персонала к автоматизации;
- особенности рынка труда и трудовое законодательство.

### **3. Анализ и реорганизация деятельности предприятия**

Анализ деятельности предприятия – это сбор и представление информации о деятельности предприятия в формализованном виде, пригодном для выбора и дальнейшего внедрения автоматизированной системы.

В зависимости от выбранной стратегии автоматизации предприятия технологии сбора и представления информации могут быть различными.

Итоговое представление информации на этапе анализа деятельности играет одну из ключевых ролей во всей дальнейшей работе. Желательно, чтобы анализ предприятия закончился построением набора моделей, соответствующих стандартам IDEF.

По результатам анализа с целью повышения эффективности деятельности предприятия в целом может быть предложена его реорганизация.

Рассмотрим реорганизацию деятельности по методике BSP.

Методика BSP определяется как подход, помогающий предприятию определить план создания информационных систем, удовлетворяющих его ближайшие и перспективные информационные потребности. Информация является одним из основных ресурсов и должна планироваться в масштабах всего предприятия, информационная система должна проектироваться независимо от текущего состояния и структуры предприятия.

Подход BSP основывается на нисходящем анализе информационных объектов и регламентирует ряд обязательных этапов выполнения работ. Особенностью подхода является выделение трех первоначальных организационных этапов, обеспечивающих так называемый запуск проекта, а именно:

- получение поддержки руководства предприятия;
- подготовку к анализу;
- проведение стартового совещания.

На четвертом этапе формируется перечень основных видов деятельности предприятия и содержащихся в них бизнес-процессов и дается их краткое описание.

На пятом этапе выявляются основные классы данных (логически связанные категории данных). Например, такими классами могут быть: *Сотрудники, Ремонты, Технологический транспорт* и т.д.

В итоге выполнения четвертого и пятого этапов формируется матрица связей. На шестом этапе проводится анализ существующих на предприятии деловых и системных взаимодействий. Здесь строятся четыре матрицы, демонстрирующие использование существующих и планируемых информационных подсистем:

- матрица «руководители – процессы», демонстрирующая основные обязанности руководителей, степень их вовлеченности в основные бизнес-процессы предприятия;
- матрица «информационные системы – руководители», показывающая какими системами (существующими или планируемыми) пользуются руководители;
- матрица «информационные системы – процессы», демонстрирующая, как системы соотносятся с бизнес-процессами предприятия;
- матрица «информационные системы – файлы данных», показывающая, какие файлы данных и какими системами используются.

На седьмом этапе решаются следующие задачи:

- уточнение матриц;
- определение и оценка необходимой руководству информации;
- определение приоритетов потребностей;
- определение текущих задач;
- привлечение на свою сторону руководства.

Далее (восьмой этап) все проблемы разделяются на три вида:

- проблемы, не относящиеся к автоматизации и не затрагивающие информационные системы;
- проблемы, связанные с существующими информационными системами;
- проблемы, связанные с будущими системами.

Проблемы первого вида передаются руководству предприятия для принятия соответствующих решений. Оставшиеся проблемы сортируются по бизнес-процессам.

На девятом этапе традиционными методами осуществляется проектирование архитектуры информационной системы.

Десятый этап посвящен определению приоритетов в реализации и намечает последовательность ее этапов.

На одиннадцатом этапе осуществляется планирование модификаций информационной системы в связи с постоянным процессом появления новых требований к такой системе.

Двенадцатый и тринадцатый этап заключаются в выработке рекомендаций (планов) и формировании отчетности по проведенным работам.

Анализ и реорганизация деятельности предприятия производится на основе построенных матриц и выявленных проблем (естественно, эти матрицы детализируются до уровня бизнес-функций). При этом основные изменения осуществляются с целью ориентации предприятия на спроектированную информационную систему.

Стандарт MRP. Стандарт MRP II. Стандарт ERP. Стандарт ERP II.

## 1. Стандарт MRP

*АСУ масштаба предприятия* – сложный программно-аппаратный комплекс, призванный перевести значительное число управленческих функций на качественно новый уровень за счет комплексного использования на предприятии информационных систем. Существенное значение имеют стандарты АСУ, которые содержат основные принципы построения ИС соответствующего класса и ограничивают круг задач, решаемых с помощью данных ИС.

Стандарты MRP-ERP развивались эволюционно. С целью оптимального управления производством в середине 1960-х годов были сформулированы принципы управления материальными запасами предприятия. Эти принципы легли в основу концепции MRP (Material Requirement Planning – планирование материальных потребностей), основные положения которой предусматривают выполнение следующих условий:

- производственная деятельность описывается как поток взаимосвязанных заказов;
- при выполнении заказов учитываются ограничения ресурсов;
- обеспечивается минимизация производственных циклов и запасов;
- заказы снабжения и производства формируются на основе заказов реализации и производственных графиков;
- движение заказов увязывается с экономическими показателями;
- выполнение заказа завершается к тому моменту, когда он необходим.

Вычислительные средства со временем завоевывали все более широкую популярность и одновременно становились более доступными для пользователей. Это привело к тому, что в 1970-х годах появились первые автоматизированные системы, реализующие MRP-концепцию.

Методика MRP закрепляет, какие процессы учета и управления должны быть реализованы на предприятии, в какой последовательности и как они должны выполняться.

В дальнейшем развитие концепции MRP шло по пути расширения функциональных возможностей предприятия в сторону более полного удовлетворения потребностей клиентов и снижения производственных издержек.

Это привело к тому, что в конце 1970-х годов концепция MRP была дополнена положениями о формировании производственной программы в масштабах всего предприятия и контроля ее выполнения на уровне подразделений (Closed Loop MRP или воспроизведение замкнутого цикла в MRP-системах).

Затем появилась концепция MRP II (планирование производственных ресурсов – Manufacturing Resource Planning), основная суть которой сводится к тому, что прогнозирование, планирование и контроль производства осуществляются по всему циклу, начиная от закупки сырья и заканчивая отгрузкой товара потребителю.

MRP-методика представляет собой алгоритм оптимального управления заказами на готовую продукцию, производством и запасами сырья и материалов, реализуемый с помощью компьютерной системы. MRP-система позволяет оптимально загружать производственные мощности и при этом закупать именно столько материалов и сырья, сколько необходимо для выполнения текущего плана заказов, и именно столько, сколько возможно обработать за соответствующий цикл производства. Тем самым планирование текущей потребности в материалах позволяло разгрузить склады как сырья и комплектующих (сырье и комплектующие закупались ровно в том объеме, который можно обработать за один производственный цикл, и поступали прямо в производственные цеха), так и склады готовой продукции (производство шло в строгом соответствии с принятым планом заказов, и продукция, относящаяся к текущему заказу, должна была производиться точно к сроку его исполнения).

Методология MRP является реализацией двух известных принципов JIT (Just In Time – «вовремя заказать») и KanBan («вовремя произвести»).

Идеальная реализация концепции MRP невыполнима в реальной жизни, например, из-за возможности срыва сроков поставок по различным причинам и последующей остановки производства в результате этого. Поэтому предусматривается заранее определенный страховой запас сырья и комплектующих, объем которого определяется руководством компании.

## 2. Стандарт MRP II

После появления концепции MRP активно создавались и продавались компьютерные программы, реализующие ее принципы. Однако в процессе дальнейшего анализа существующей в мировом бизнесе ситуации и ее развития, выяснилось, что большую часть себестоимости продукции занимают затраты, напрямую не связанные с процессом и объемом производства. В связи с растущей конкуренцией ощутимо увеличиваются затраты на рекламу и маркетинг, уменьшается жизненный цикл изделий. Все это требует пересмотра взглядов на планирование коммерческой деятельности. Маркетинг и планирование продаж должны быть непосредственно связаны с планированием производства.

MRP II (Manufacturing Resource Planning – планирование производственных ресурсов) представляет собой методологию, направленную на эффективное управление всеми ресурсами производственного предприятия. В общем случае она обеспечивает решение задач планирования деятельности предприятия в натуральных единицах и финансовое планирование в денежном выражении. Эта методология представляет собой набор проверенных на практике разумных принципов, моделей и процедур управления и контроля, выполнение которых должно способствовать улучшению показателей экономической деятельности предприятия.

Стандарт на системы класса MRP II содержит описание следующих 16 групп функций:

- 1) планирование продаж и производства;
- 2) управление спросом;
- 3) составление плана производства;
- 4) планирование материальных потребностей;
- 5) спецификации продуктов;
- 6) управление складом;
- 7) плановые поставки;
- 8) управление на уровне производственного цеха;
- 9) планирование потребностей в мощностях;
- 10) контроль входа/выхода;
- 11) материально-техническое снабжение;
- 12) планирование ресурсов распределения;
- 13) планирование и управление инструментальными средствами;
- 14) управление финансами;
- 15) моделирование;
- 16) оценка результатов деятельности.

Перечисленный функциональный состав относится только к управлению производственными ресурсами предприятия.

Стандарт MRP II делит сферы отдельных функций (процедур) на два уровня – необходимый и опциональный. Для того чтобы программное обеспечение было отнесено к классу MRP II, оно должно выполнять определенный объем необходимых (основных) функций (процедур). Поставщики ПО приняли также различный диапазон реализаций опциональной части процедур этого стандарта.

Состав функциональных модулей и их взаимосвязи имеют глубокое обоснование с позиции теории управления. Они обеспечивают интеграцию функций планирования, в том числе согласование различных процессов управления во времени и пространстве. Важно отметить, что представленный набор модулей не является избыточным, и поэтому он в основном сохраняется и в системах следующих поколений. Более того, многие понятия, методы и алгоритмы, заложенные в функциональные модули MRP II, остаются неизменными в течение длительного времени и входят в качестве



элементов в системы следующих поколений. По этой причине методологию MRP II можно считать базовой.

Для каждого уровня планирования MRP II характерны такие параметры, как степень детализации плана, горизонт планирования, вид условий и ограничений. Эти параметры для одного и того же уровня MRP II могут изменяться в широком диапазоне в зависимости от свойств производственного процесса на предприятии. От характера производственного процесса зависит применение на каждом отдельном предприятии определенного набора функциональных модулей MRP II. Рассматриваемая система является гибкой и многофункциональной и ее применение возможно в широком спектре условий.

В общем виде система управления предприятием, построенная в соответствии со стандартом MRP II, состоит из взаимосвязанных блоков, реализующих конкретные задачи, которые представлены ниже.

*Бизнес-планирование.* Процесс формирования плана предприятия наиболее высокого уровня. Планирование долгосрочное, план составляется в стоимостном выражении. Наименее формализованный процесс выработки решений.

*Планирование спроса.* Процесс прогнозирования (планирования) спроса на определенный период.

*Планирование продаж и производства.* Бизнес-план и план спроса преобразуются в планы продаж основных видов продукции (как правило, от 5-ти до 10-ти). При этом производственные мощности могут не учитываться или учитываться укрупненно. План носит среднесрочный характер.

План продаж по видам продукции преобразуется в объемный или объемно-календарный план производства видов продукции. Под видом здесь понимаются семейства однородной продукции. В этом плане в качестве планово-учетных единиц выступают изделия, но представления о них носят усредненный характер. Часто этот модуль объединяется с предыдущим.

*План-график выпуска продукции.* План производства преобразуется в график выпуска продукции. Как правило, это среднесрочный объемно-календарный план, задающий количество конкретных изделий (или партий) со сроками их изготовления.

*Планирование потребностей в материальных ресурсах.* В ходе планирования на этом уровне определяются (в количественном выражении и по срокам) потребности в материальных ресурсах, необходимых для обеспечения графика выпуска продукции.

Входными данными для планирования потребностей в материалах являются спецификации изделий (состав и количественные характеристики комплектующих конкретного изделия) и размер текущих материальных запасов.

*Планирование производственных мощностей.* В этом модуле выполняются расчеты по определению и сравнению имеющихся и необходимых

производственных мощностей. С наибольшими изменениями этот модуль может применяться не только для производственных мощностей, но и для других видов производственных ресурсов, способных повлиять на пропускную способность предприятия. Подобные расчеты производятся после формирования планов практически всех предыдущих уровней. Иногда решение данной задачи включают в модуль соответствующего уровня. Входными данными при планировании производственных мощностей являются также маршрутизация выпускаемых изделий.

*Управление заказами клиентов.* Здесь реальные потребности клиентов сопоставляются с планами выпуска продукции.

*Управление на уровне производственного цеха.* Здесь формируются оперативные планы-графики. В качестве планово-учетных единиц могут выступать детали (партии), сборочные единицы, детали-операции и т.п. Длительность планирования невелика (от нескольких дней до месяца).

*Оценка исполнения.* По сути, в данном модуле оценивается реальное исполнение всех вышеперечисленных планов с тем, чтобы внести коррективы во все предыдущие циклы планирования.

Связь между уровнями в MRP II обеспечивается универсальной формулой, на которой строится система. Задача планирования на каждом уровне реализуется как ответ на следующие четыре вопроса:

1. Что необходимо выполнить?
2. Что необходимо для этого?
3. Что есть в наличии?
4. Что необходимо иметь?

В качестве ответа на первый вопрос всегда выступает план более высокого уровня. Этим и обеспечивается связь между уровнями. Структура ответов на последующие вопросы зависит от решаемой задачи.

### 3. Стандарт ERP

Дальнейшее развитие систем MRP II связано с их преобразованием в системы нового класса – «Планирование ресурсов предприятия» (Enterprise Resource Planning – ERP). Системы этого класса ориентированы на работу с финансовой информацией для решения задач управления большими корпорациями с территориально рассредоточенными ресурсами. Сюда включается все, что необходимо для получения ресурсов, изготовления продукции, ее транспортировки и расчетов по заказам клиентов. Кроме того, к системам ERP предъявляются требования по применению графики, использованию реляционных баз данных, CASE-технологий для их развития, архитектуры вычислительных систем типа «клиент-сервер» и реализации их как открытых систем. Системы этого класса активно развиваются с конца 1980-х годов.

Подход к решению задач планирования производства в системах ERP до недавнего времени оставался в основном неизменным, т.е. в том виде, в каком он утвердился в системах MRP II. Коротко его можно определить как подход, базирующийся на активном применении календарно-плановых нормативов на производственные циклы. Недостаток такого подхода состоит в том, что он вступает в противоречие с необходимостью оптимизации планирования. Элементы оптимизации планирования в традиционных MRP II/ERP системах встречаются только на нижнем уровне – при решении задач оперативного планирования с применением методов теории расписаний. С ростом мощностей вычислительных систем, внедрением MRP II/ERP, поиском новых более эффективных методов управления в условиях конкуренции с середины 1990-х годов появляются системы нового класса, которые получили название «Развитые системы планирования» (Advanced Planning/Scheduling – APS). Для этих систем характерно применение экономико-математических методов при решении задач планирования с постепенным снижением роли календарно-плановых нормативов на производственные циклы.

Рост производительности и снижение незавершенного производства за счет внедрения таких систем объясняется тем, что при определении длительности производственного цикла в него не закладывается заранее усредненное время пребывания сырья в очередях. Данный подход особенно эффективен для сложного многономенклатурного производства, однако требует высокого профессионального уровня управленческого персонала.

#### **Корпоративный подход компании «Баан»**

Компания «Баан» (Нидерланды – США) является одним из крупнейших в мире поставщиков программного обеспечения для комплексной автоматизации управления предприятиями. Предлагаемые компанией решения позволяют выполнять весь комплекс работ, связанных с сопровождением конструкторской и технологической документации, управлением производством, а также учетом и контролем внутрифирменных и внутрикорпоративных финансовых и товарных потоков.

Программные продукты компании «Баан» успешно работают на предприятиях самых различных отраслей экономики. На сегодняшний день в мире насчитывается свыше 3 тыс. полномасштабных внедрений системы. Среди крупнейших заказчиков такие мировые промышленные гиганты, как «Боинг» (29000 одновременно работающих пользователей), «ЭйБиБи» (более 70% предприятий холдинга), «Филипс» и другие. Например, только в мировом автомобилестроении свыше 25% компаний, в том числе «ФИАТ», «Форд», «Каматцу», «Мерседес-Бенц», «Пининфарина», «Шкода» в сфере управления производством остановили свой выбор на системе «Баан».

Компания «Баан» является разработчиком и поставщиком программно-обеспечения для предприятий, которым требуются высококачественные автоматизированные системы управления. Программные продукты компании «Баан» воплощают в себе самые последние достижения науки управления, а в основе их лежит гибкая архитектура «клиент – сервер», благодаря чему их

можно использовать как на крупных, так и на малых и средних предприятиях. Предлагаемые компанией «Баан» решения позволяют предприятиям работать в рамках так называемой «цепочки поставок», которую формируют как заводы, осуществляющие выпуск конечной продукции, так и инженерно-конструкторские подразделения, поставщики и смежники. Благодаря своей уникальной функциональности, продукты «Баан» «Динамическое моделирование предприятия» легко настраиваются с учетом постоянно проводимых компаниями усовершенствований бизнес-процедур.

Семейство продуктов «Баан» представляет собой полностью интегрированную систему, которая поддерживает весь спектр разнообразных управленческих задач, стоящих перед предприятиями. Система включает в себя следующие функциональные пакеты: сбыт, снабжение, склады; финансы; контроллинг; дискретное производство; непрерывное производство; планирование с учетом ограничений; проект; транспорт; сервис; моделирование предприятия; информационная система руководителя; система управления качеством.

Являясь новатором в области информационных систем, компания «Баан» на протяжении более 15 лет предлагает «открытые решения». Ключевыми достоинствами программного продукта «Баан» являются его архитектура и инструментарий, что позволило применить такой кардинально новый подход к внедрению системы, как «Динамическое моделирование предприятия». Его использование дает системе возможность быстро реагировать на изменения, происходящие в повседневной жизни предприятия. При помощи этой надстройки появляется возможность при необходимости оперативно менять конфигурацию системы с учетом изменений в организационной структуре и деловой активности компании.

В основе семейства продуктов «Баан» лежит трехзвенная архитектура «клиент/сервер», что делает программу гибкой и легко настраиваемой. Прикладные программы изолированы от технологической среды, благодаря чему система может работать на самом разнообразном аппаратном обеспечении, с различными операционными системами, конструкторскими приложениями, базами данных и пользовательскими интерфейсами, не требуя при этом никаких изменений в своих приложениях.

Следующее направление в развитии компьютеризации предприятий состоит в интеграции систем MRP II/ERP с другими автоматизированными системами, имеющимися на предприятиях. В их числе – системы CAD/CAM, системы управления технологическими процессами и системами, системы финансовой отчетности и т.п. Системы такого класса получили название «Компьютерные интегрированные системы» (Computer Integrated Manufacturing – CIM).

Концепция MRP/MRP II/ERP постоянно эволюционирует и совершенствуется. В каждый момент времени в ней можно условно выделить три слоя.

В первом слое находятся те методы и средства, которые проверены практикой и закреплены в виде стандартов.

Второй слой составляют достаточно устойчивые, часто применяемые методы и приемы, не носящие обязательного характера. Эти методы и приемы можно обнаружить при более глубоком анализе функциональных структур. Этот слой жестко не регламентируется, тем не менее представляет собой довольно стройную систему взаимосвязанных идей и методов.

К третьему слою следует отнести то новое, что вносят в свои базовые системы фирмы – производители программных продуктов. Реализованные на их основе новые информационные технологии представляют собой know-how фирм-разработчиков. Как правило, именно в этом слое можно обнаружить значительные отличия в продуктах различных фирм. Некоторые из новых технологий в состоянии оказывать серьезное влияние на эффективность построения крупных информационных систем.

Видное место среди идей и методов систем MRP II/ERP принадлежит специально разработанным методикам внедрения систем. В странах с рыночной экономикой сложилось устойчивое представление о том, в какой последовательности и какими методами следует внедрять системы типа MRP II/ERP.

Тщательное планирование проектов по внедрению, организация деятельности коллективов, упор на переподготовку персонала всех уровней (особенно высшего) – вот далеко не полный перечень условий достижения положительных результатов.

Наличие мощной инфраструктуры и методологии построения систем способствовало в итоге достижению высокого уровня эффективности при внедрении систем управления типа MRP II/ERP на промышленных предприятиях. Внедрение подобных систем способно привести к сокращению запасов на 8–30%, росту производительности труда – на 8–27%, росту количества заказов, выполненных в срок, – на 7–20%.

#### 4. Стандарт ERP II

После перехода от MRP (Material Requirements Planning) к MRP II (Manufacturing Resources Planning) введенное в 1990 г. понятие ERP (Enterprise Resources Planning) на несколько лет утвердило новый подход к планированию ресурсов. Он был сфокусирован на точности учета всех ресурсов и обеспечении видения обстановки за пределами собственного предприятия независимо от того, относится оно к процессному, дискретному или смешанному производству. Выведенная за рамки предприятия, эта концепция получила название «расширенное ERP», и многие компании из разных отраслей обратились к этим системам, чтобы на их базе создать основу для управления своей финансово-экономической деятельностью в оперативном режиме. Но так как развертывание ERP стало приносить меньше выгод,

предприятия обратились к таким приложениям, как управление цепочкой поставок (SCM), управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), а также к электронному бизнесу в надежде, что выгоду принесет переход к концепции портфеля приложений (EAS, Enterprise Application Suite), который они составляли, заключая партнерские соглашения, приобретая продукты у других производителей или самостоятельно разрабатывая недостающее ПО.

Между тем пришедшая на смену ERP парадигма ERP II не ограничивается рассмотрением и автоматизацией внутренних бизнес-процессов корпорации. ERP II – стратегия построения бизнеса и приложений, которая надстраивает, преобразует нынешние ERP-системы, превращая информацию, циркулирующую внутри предприятия, в инструмент для выстраивания сотрудничества по интересам.

ERP II – это бизнес-стратегия предприятия, принадлежащего к определенной отрасли, и набор ключевых для данной отрасли приложений, помогающих клиентам и акционерам компаний увеличивать стоимость бизнеса за счет эффективной ИТ-поддержки и оптимизации операционных и финансовых процессов, как внутри своего предприятия, так и во внешней среде.

Концепция ERP II опирается на шесть базовых элементов, затрагивающих стратегию бизнеса, технологическую стратегию и стратегию построения приложений:

- роль ERP II;
- область деятельности, на которую распространяется эта концепция;
- функции, присущие этой области;
- типы процессов, относящиеся к этим функциям;
- системная архитектура, обеспечивающая эти процессы;
- способы, применяемые для управления данными внутри этой архитектуры.

ERP II – это развитие концепции ERP, направленное таким образом, чтобы стало удобно использовать порождаемую внутри него информацию во внешней среде для обеспечения сотрудничества с другими корпорациями в рамках обществ по интересам. Расширение области применения ERP II (по сравнению с ERP) проявляется, в частности, в том, что новая концепция охватывает и непроизводственные сферы. Присущие ей функции выходят за рамки традиционных производственных, дистрибьюторских и финансовых задач и отражают специфику какого-то отдельного промышленного сектора или уникального направления деятельности.

Web-ориентированные архитектуры систем ERP II, нацеленные на интеграцию друг с другом, существенно отличаются от архитектуры ERP-систем. Поэтому для перехода от одной концепции к другой потребуется серьезная перестройка приложений.

Модель зрелости компании – разработчика программного обеспечения. Спиральная модель процесса разработки программного обеспечения.

### **1. Модель зрелости компании – разработчика программного обеспечения**

Наиболее весомый вклад в изучение особенностей разработки ПО был сделан специалистами Института разработки программного обеспечения (Software Engineering Institute, SEI), который является структурной единицей Университета Карнеги-Меллона (США). Институт работает в сфере исследования вопросов менеджмента процесса разработки ПО, изучает технические аспекты разработки ПО и его готовность к дальнейшему развитию.

Институт впервые (1991 г.) предложил модель характеристики зрелости процесса разработки ПО (Software Capability Maturity Model, CMM), которая заслужила всеобщее признание. Данная модель базируется именно на тех вопросах, которые определяют процесс разработки ПО. Главная цель основанных на ней исследований – построение качественного ПО с минимальными затратами в приемлемые сроки.

Исследования в области эффективной организации процесса разработки ПО сталкиваются с изучением ряда проблем. Например, значительной особенностью процесса разработки ПО является его принадлежность не просто к интеллектуальной работе, а к творческой интеллектуальной работе, которая характеризуется тем, что ее пытаются «поставить на конвейер».

Важное значение имеет классификация компаний в зависимости от зрелости процесса разработки ПО, которая проводится в соответствии с моделью характеристики зрелости процесса разработки ПО SEI CMM (табл. 12.3)

Зависимость целей компании и ее приоритетных задач от уровня зрелости процесса разработки ПО представлены в табл. 12.4.

Уровень зрелости компании в значительной степени зависит от ее нынешних целей и ключевых процессов, которые позволяют сделать вывод о чрезвычайной важности эффективного менеджмента в процессе управления процессом разработки ПО как одного из наиболее влиятельных факторов, определяющих конечный результат.



**Таблица 12.3. Описательная характеристика уровней зрелости процесса разработки ПО в соответствии с моделью SEI CMM**

Номер и название уровня	Характеристика уровня
1. Начальный	<p>Бизнес компании имеет неструктурированный и инновационный характер. Успех, если его удастся достичь, зависит лишь от деловых качеств лидера и членов команды. Главные информационные связи сконцентрированы на руководстве и носят спонтанный характер. Планирование не является эффективным. Процесс разработки непрозрачен. Наиболее вероятным является провал при реализации проектов.</p> <p>Увольнение отдельного сотрудника ставит под угрозу выполнение всего проекта.</p>
2. Повторяемый	<p>Характерными особенностями является жесткое управление, оперативное планирование и контроль. Опыт приобретен при реализации предыдущих проектов. Информационные связи не являются формализованными. Прозрачности процесса разработки также не удастся достичь. Компания способна предусмотреть определенную группу неудач и противостоять им.</p> <p>Наибольшее распространение приобрели функциональная и дивизионная организационные структуры. Начинает формироваться организационная культура.</p>
3. Определенный	<p>Процесс разработки ПО на всех стадиях является документированным. Формализованными являются разработка ПО и управление данным процессом. Процессы выполнения отдельных работ становятся прозрачными, увольнение отдельных сотрудников не угрожает успеху проекта.</p> <p>Начинается процесс управления внутрфирменными достижениями, который создает условия для обретения компанией определенных конкурентных преимуществ.</p>
4. Управляемый	<p>Формируются принципы внутреннего контроля и стандартизации. Налаживается взаимодействие с внешней средой, в особенности с поставщиками. Обязательным условием выступает наличие постоянных надежных клиентов. Планирование носит долгосрочный характер.</p> <p>Характерная особенность – внедрение количественных методов в управлении процессом, которые создают предпосылки для введения научных методов принятия решений. Стратегические и оперативные планы тесно взаимосвязаны. Компания способна заранее предусмотреть возможные проблемы и меры по их избежанию.</p>
5. Оптимизирующий	<p>Компания сфокусирована на постоянном улучшении процесса. С помощью количественных методов осуществляется управление всеми процессами, которые связаны с основной деятельностью. Процесс разработки ПО способен предотвращать возможные дефекты в конечном продукте.</p> <p>Характерная особенность – постоянное усовершенствование.</p>



*Таблица 12.4. Зависимость целей компании и ее приоритетных задач от уровня зрелости процесса разработки ПО*

Номер и название уровня	Фокус компании	Ключевые процессы
1. Начальный	Компетентные лица и сотрудники	
2. Повторяемый	Базовый менеджмент проекта	Переход к поддержке Определение ценностей Наблюдение и надзор за выполнением контракта Проектный менеджмент Разработка и управление требованиями Ведение проекта Планирование разработки ПО
3. Определенный	Стандартизация процесса	Тренировочная программа Управление рисками Управление выполнением контракта Управление выполнением проекта Определение и поддержка процесса
4. Управляемый	Количественный менеджмент	Количественные методы управления процессом Количественный менеджмент достижений
5. Оптимизирующий	Постоянное улучшение процесса	Менеджмент внедрения инноваций Постоянное улучшение процесса

Для компании, которая работает в сфере разработки ПО, вопрос менеджмента персонала является чрезвычайно важным.

Наибольшей проблемой, которая возникает перед руководством софтверных компаний, является сложность формализации методов программирования и внедрения количественных методов, которые могли бы однозначно определить объем работ, подлежащих выполнению, а также методов контроля, предоставляющих информацию о состоянии выполнения работ.

Несмотря на значительный прогресс в отношении управления процессом разработки ПО, даже наиболее развитые компании, которые соответствуют пятому уровню в соответствии с моделью SEI CMM, не имеют универсального инструментального арсенала, который с помощью количественных методов может оценить любой проект по разработке ПО по таким критериям, как сложность, потребности в человеческих и материальных ресурсах.

Наличие данных проблем заставляет SEI заниматься разработкой новых версий модели CMM, а также уделять больше внимания кадровым вопросам.

SEI разработал модель, которая базируется на СММ, и сфокусирована на кадровых вопросах – People Capability Maturity Model (P-CMM). Данная модель, выступающая в качестве дополнения к СММ, разработана в 1995 г. В модели внимание сфокусировано на человеческом факторе в разработке ПО и его взаимозависимости и взаимосвязанности с уровнем зрелости процесса разработки ПО.

Зависимость уровня зрелости менеджмента персонала в соответствии с P-CMM приведена в табл. 12.5.

**Таблица 12.5. Зависимость зрелости менеджмента персонала от уровня зрелости процесса разработки ПО**

Номер и название уровня	Характеристика менеджмента персонала
1. Начальный	Систематические методы отсутствуют
2. Повторяемый	Внедрение базового кадрового менеджмента. Работа над организацией процесса отбора кадров, отладкой коммуникаций. Попытки управления производительностью. Обеспечение компенсационного пакета и обучение персонала
3. Определенный	Приведение в соответствие менеджмента персонала целям организации, анализ и оценка знаний и умений персонала, планирование потребностей персонала, развитие компетенции, планирование карьеры, формирование устойчивой организационной культуры
4. Управляемый	Внедрение и развитие количественных методов управления персоналом, концентрация на организации эффективного взаимодействия в группах
5. Оптимизирующий	Постоянное повышение уровня компетенции и развитие персонала, обучение персонала и внедрение инновационных технологий

К разработчикам ПО предъявляется ряд требований, а именно:

- наличие четкого алгоритмического мышления;
- знание современного инструментария разработки ПО;
- способность четко представлять проблему и формулировать последовательность взаимосвязанных действий, которые приводят к ее решению;
- способность к работе в команде;
- коммуникабельность;
- инициативность;
- способность отстоять свою точку зрения;
- умение признать свою неправоту и согласиться с мнением оппонента;
- уверенность в собственных силах;
- способность бороться с неожиданными трудностями, которые могут возникнуть при реализации сложных проектов;
- умение трезво оценить собственные возможности, не переоценить и не недооценивать их;

- способность к самосовершенствованию и стремление развиваться интеллектуально;
- склонность к изучению новых методов организации работы и умение не останавливаться на достигнутом;
- творческий подход к решению задач;
- умение эффективно использовать приобретенный опыт;
- способность к абстрактному мышлению и совершенное знание объектно-ориентированных методов проектирования ПО;
- желание выполнять свою работу, наличие внутренних мотиваторов.

## **2. Спиральная модель процесса разработки программного обеспечения**

Традиционной является каскадная модель процесса проектирования. В общем случае считается, что в процессе развития проекта над ним работают разные команды специалистов и при изменении этапа проекта готовится весь необходимый комплект проектной документации, которая фиксирует принятые решения. При таком подходе оформляется значительное количество документов, которые, как правило, не нужны конечному пользователю, но их создание занимает время и ресурсы. Нередко традиционные проектные группы, которые работают только на определенных фазах, не имеют четкого представления об общих целях и задачах данного проекта, его особенностях и нюансах.

Традиционная модель процесса проектирования имеет ряд недостатков:

- после выпуска продукта проект завершается (изменения продукта – это новый продукт и, следовательно, новый проект);
- продолжительный цикл увеличивает риски (когда продукт будет получен, ситуация уже может радикально измениться).

Рассмотрим наиболее прогрессивную модель, отражающую функционирование подавляющего большинства компаний-разработчиков ПО на современном этапе – спиральную модель развития.

Данная модель используется для управления проектами по разработке программного обеспечения, в которых принимает участие значительное число разработчиков. Она имеет две главные особенности: используется циклический подход к постепенному наращиванию уровня определенности и реализации системы в условиях снижения ее уровня риска; набор определенных контрольных точек для отслеживания внедрения и согласования решений.

Фактически процессная (классическая, каскадная) модель может дать ответы на два вопроса:

- что должно быть сделано на следующем этапе;
- как долго этот этап может длиться.

В соответствии со спиральной моделью ответы на данные вопросы зависят от оценки степени риска и отличаются от проекта к проекту, а иногда от одного цикла спирали к другому. Каждый выбор возможного варианта ответа приводит к генерации новой модели процесса. В начале цикла каждый из критически важных участников проекта может принимать участие конкурентно, переоценивая риски и избирая соответствующую модель процесса.

На рис. 12.8 представлена оригинальная диаграмма спиральной модели, разработанная в 1988 г. Б. Боемом.

Движение к конечной точке (по часовой стрелке) проходит значительное количество стадий, на каждой из которых, во-первых, происходит уточ-

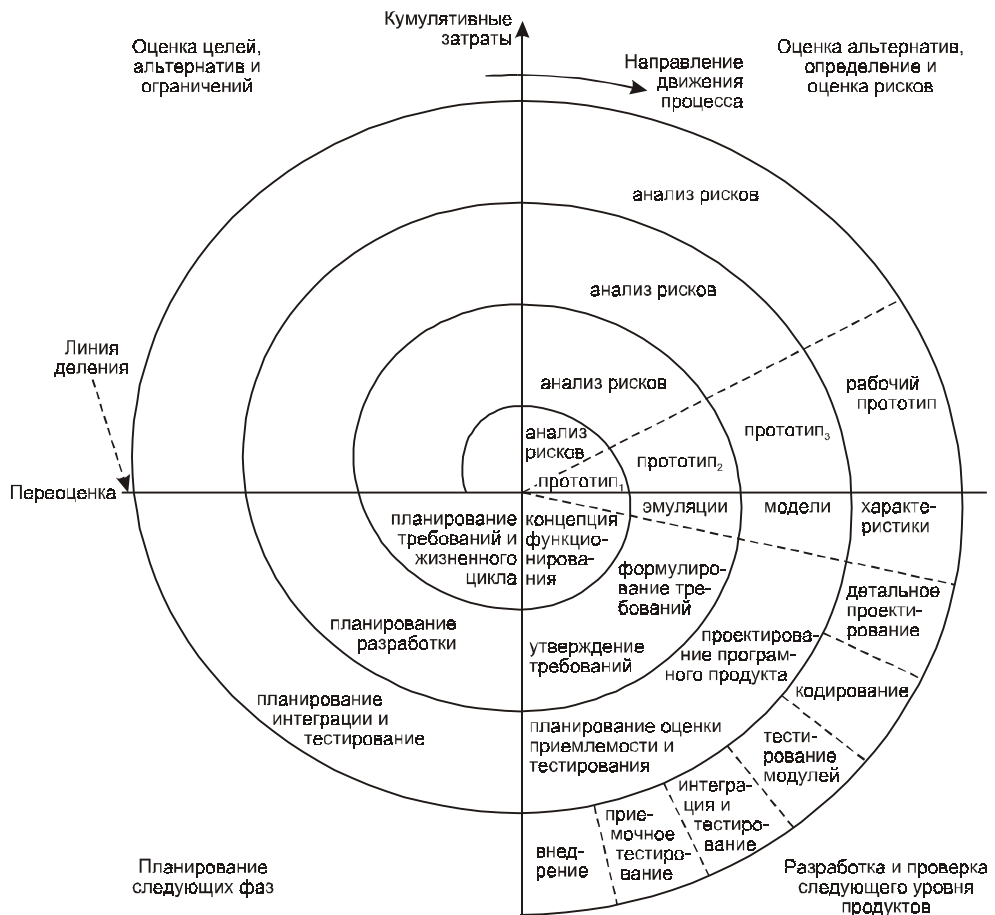


Рис. 12.8. Оригинальная диаграмма спирального развития

нение и расширение функциональности конечного продукта, а во-вторых, наблюдается постоянное возрастание кумулятивных затрат на проект, которые можно определить в каждый конкретный момент времени работы над проектом как абсолютную величину расстояния между каждой точкой на спирали и точкой пересечения осей на диаграмме.

Подчеркивая преимущества спиральной модели, Б. Боем приводит пример, согласно которому в начале 1980-х годов одно из правительственных учреждений США являлось заказчиком мощной информационной системы, которая должна была обеспечивать работу более одной тысячи пользователей и должна иметь мощные аналитические возможности. В контракте на разработку данной информационной системы было зафиксировано требование, в соответствии с которым время реакции системы на действия пользователя не должно превышать одной секунды.

Используя классический подход к построению информационных систем и разработав около двух тысяч страниц документов с требованиями, архитекторы по программному обеспечению определили, что реализовать поставленную задачу можно, построив систему в соответствии с архитектурой А, приближительная стоимость которой составила около 100 млн. дол. США.

Лишь благодаря созданию прототипа интерфейса пользователя исследовательским путем было установлено, что требование относительно времени реакции системы на действия пользователя, которое не должно превышать одной секунды, является завышенным, и достаточно задержки до четырех секунд. В результате переработки требований оценочная стоимость системы была снижена до 30 млн. дол. США.

На рис. 12.9 изображены две возможные архитектуры построения системы. Каждая из них имеет свою сферу применения: архитектура А способна обеспечить более высокую скорость реакции системы, тем не менее архитектура В при условии невысоких требований к скорости реакции имеет значительно более низкую стоимость реализации.

В том случае, если при проектировании используется традиционный подход, возможны варианты, когда после проектирования при условии изменения требований к системе уровень экономии окажется недостаточно высоким (в данном случае, когда используется архитектура А и движение идет по верхней кривой на рис. 12.9 направо).

Если же за основу берется спиральная модель, то прототип системы всегда соотносится с рисками, в данном случае на самых ранних стадиях проектирования системы определяется проблема и разрабатываются наиболее оптимальные пути ее решения. В данном случае архитектура В будет избрана как наиболее оптимальный вариант на первых стадиях проектирования при условии идентификации риска завышенных требований (времени реакции системы – меньше одной секунды) и его смещения до 4 сек.

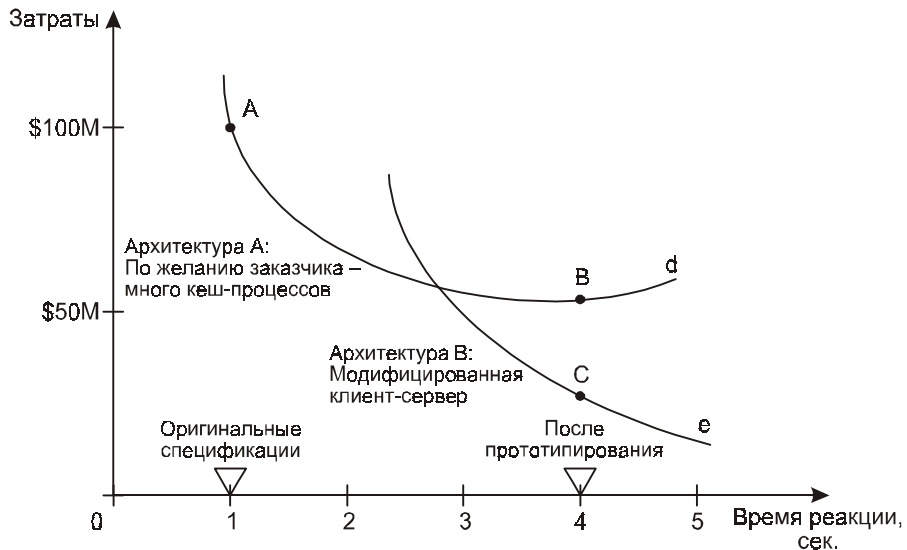


Рис. 12.9. Два проекта системы: затраты в сравнении с временем реакции

#### Список использованных источников

1. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, испр. — М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. — 480 с.
2. Громов А., Каменнова М., Старыгин А. Управление бизнес-процессами на основе технологии Workflow // Открытые системы. — 1997. — № 1. — С. 35-41
3. Йордон Э. Наблюдение за проектом // ComputerWorld Россия. — 2000. — № 24.
4. Керниган Б., Пайк Р. В поисках новых высот производительности // Открытые системы. — 2000. — № 5-6.
5. Компьютеризация сельскохозяйственного производства / В.Т. Сергованцев, Е.А. Воронин, Т.И. Воловник, Н.Л. Катасонова. — М.: Колос, 2001. — 272 с.
6. Экономика предприятия: Учеб. пособие / Под общ. ред. д.э.н., проф. Л.Г. Мельника. — Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. — 632 с.
8. Arkin A., Agrawal A. Business Process Modeling Language (BPML) Specification (Working Draft 0.4) — Business Process Management Initiative. — Alameda de las Pulgas, 2001. — 155 p.
9. Boehm B. Spiral Development: Experience, Principles and Refinements / Spiral Development Workshop, Feb. 9, 2000 // Software Engineering Institute. — Pittsburgh (USA), 2000. — 37 p.
10. Capability Maturity Model for Software, Version 1.1 / Paulk M., Curtis B., Chrissis M., Weber C. — Software Engineering Institute. — Pittsburgh (USA), 1993. — 91 p.
11. Ferrara L., Neal D., Smith H. Reengineering Redux // Foundation Research Journal. — 2001. — № 11. — P. 4-15.

12. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolutions. – HarperBusiness, 1993.
13. Microsoft: \$10 млрд. в ущерб пользователям // ComputerWorld/Київ – по материалам IDG News Service. – 1999. – № 3. – С. 22.
14. Neal D., Smith H., Green N. Business Process Management: Closing the Gap Between Business Intent and Execution // Foundation Research Journal. – 2001. – № 7. – P. 58-65.
15. Paulk M. A Comparison of ISO 9001 and the Capability Maturity Model for Software. – Software Engineering Institute. – Pittsburgh (USA), 1993. – 78 p.
16. Yordon E. People and Projects // ComputerWorld. – 2000. – № 20.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Экспертные информационные системы.
2. Системы поддержки принятия решений.
3. CASE-технологии.
4. Информационные технологии формирования бизнес-планов.
5. Информационно-справочные системы в менеджменте.
6. Системы автоматизации бухгалтерского учета.
7. Анализ управленческих решений с позиции возможной полной их замены системой автоматизированного управления.
8. Этапы внедрения информационной системы в организации.
9. ERP-система «iBAAN» фирмы BAAN.
10. Системы CRM в автоматизации управленческой деятельности.
11. ERP-система «OneWorld» фирмы JD Edwards.
12. ERP-система фирмы Oracle.
13. ERP-система фирмы SAP.
14. Бесплатные ERP-системы.
15. Российский рынок систем автоматизации управления предприятием.
16. Системы автоматизированного управления предприятием украинского производства.
17. Системы автоматизированного управления трудовыми ресурсами.
18. Методики анализа и перепроектирования бизнес-процессов.
19. Информационные системы электронной коммерции.
20. Возможности системы «1С: Предприятие» при реализации управленческих задач.
21. Использование мобильных коммуникаций и web-сервисов в системах автоматизированного управления предприятием.
22. Построение распределенного офиса с помощью Internet.
23. Перспективы использования и ограничения информационных систем, использующих технологии искусственного интеллекта, в менеджменте.
24. Критерии эффективности и качества информационных систем.
25. Корпоративная культура успешных компаний – разработчиков ПО.

**Список рекомендуемых источников**

1. Бабий А. О термине «программное изделие» // Тезисы 2-й Всесоюзной конференции «Технология программирования». – К.: ИК АН УССР, 1986. – С. 21-23.
2. Береза А.М. Основы створення інформаційних систем: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 214 с.
3. Богдановський В.Г., Колдовський В.В. Софтверний фактор у питаннях створення ефективної системи автоматизованого управління бізнес-процесами // Вісник Сумського державного аграрного університету. Сер.: «Економіка та менеджмент». Вип. 2. – Суми, 2001. – С. 177–180.
4. Бьоркандер М. Графическое программирование с использованием UML и SDL // Открытые системы. – 2001. – № 1.
5. Васильев А. Заметки об американском программировании // Открытые системы. – 1996. – № 5. – С. 70–71.
6. Волков Д., Гавердовский А., Косякин И. Заметки о российском программировании // Открытые системы. – 1997. – № 3. – С. 78-80.
7. Колдовский В., Козьменко С. Перспективы и возможности отечественного рынка бесплатного программного обеспечения: Зб. наук. пр. Сумського державного університету // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 1999. – Вип. 3 (99). – С. 139–141.
8. Колдовський В.В. Створення ефективної системи автоматизованого управління бізнес-процесами підприємства: Зб. матеріалів Першої міжнародної наук.-прак. конф. «Сучасні проблеми управління». – К.: Політехніка, 2001. – С. 291–293.
9. Куртис Б. Программисты и профессиональные спортсмены // Открытые системы. – 1998. – № 1.
10. Либерман Г., Фрай К. Заработают ли когда-нибудь программы? // Открытые системы. – 2001. – № 12.
11. Лизун А., Крючко Е. Укрощение корпоративной стихии // ComputerWorld/Киев. – 2001. – № 9. – С. 20–23.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
13. Николаев В. ОКО ищет идеи, а находит деньги // Инвестиционный магазин. – 1999. – № 7–8. – С. 10–13.
14. Сестр Г. Стратегическое значение информации и роль базы данных в маркетинге // Менеджмент и маркетинг. – 1997. – № 1.
15. Туо Дж. Инструменты для анализа информации на настольных ПК // ComputerWeek–Москва. – 1996. – № 38. – С. 34–35, 46.
16. Туо Дж. Каждому пользователю – свое представление данных // ComputerWeek–Москва. – 1996. – № 38. – С. 1, 32–33.
17. Турчин С. Управление предприятием в Украине: взгляд изнутри // Компьютерное обозрение. – 1999. – № 46. – С. 16–19.
18. Циметьере Жан-Кристоф. О практике разработки современных приложений // Открытые системы. – 2001. – № 11.



## **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

- Тема 1. Теоретические основы управленческого консультирования
- Тема 2. Цели, задачи и этапы консультирования
- Тема 3. Технология и инструментарий управленческого консультирования
- Тема 4. Формирование партнерских отношений «клиент-консультант»
- Тема 5. Характеристики консультантов
- Тема 6. Классификация консалтинговых услуг
- Тема 7. Сравнительный анализ развития консалтинга в Украине и за рубежом

Основные понятия и принципы управленческого консультирования. Типы управленческого консультирования. Характеристика консультационной деятельности.

### **1. Основные понятия и принципы управленческого консультирования**

Одним из важнейших факторов эффективного функционирования рыночной экономики является формирование адекватной *рыночной инфраструктуры – совокупности элементов, обеспечивающих и регулирующих бесперебойное многоуровневое функционирование хозяйственных взаимосвязей, взаимодействие субъектов рыночной экономики и движение товарно-денежных потоков*. Особое внимание при этом должно быть обращено на формирование управленческой инфраструктуры, обеспечивающей необходимые условия для качественного и эффективного функционирования сфер народного хозяйства.

Выбор перспективного направления совершенствования процесса управления производством на конкретном предприятии сам по себе еще не гарантирует успеха. Задача состоит в том, чтобы не рационализировать управление, а *заменить старую управленческую парадигму новой*, что требует коренной перестройки концептуальных основ теории и практики управления. Смена управленческой парадигмы означает *создание нового алгоритма управления, в основу которого должны лечь новые управленческие решения*.

Объем и сложность стоящих перед руководителем задач создают необходимость оказания ему конкретной помощи от консультанта, который может выступать в качестве *помощника, советника, арбитра, педагога, оппонента*.

*Консультационная деятельность (управленческое консультирование или консалтинг)* включает в себя диагностику клиентской организации, обучение руководителей и специалистов, а также практическое освоение инноваций.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д.

*Основная цель* консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении производительности труда каждого работника.

Управленческое консультирование – это процесс усовершенствования навыков работы с людьми, поиска необходимой информации, изучение проблемы, правильной интерпретации результатов анализа. Консультант при этом должен оставаться независимым в своих суждениях.

В то же время управленческое консультирование – это наука, так как оно:

- опирается на рекомендации целого ряда других наук (психология, социология, менеджмент и пр.);
- имеет цель, объект и предмет изучения, оперирует определенными методами исследования и соответствующим инструментарием;
- базируется на знаниях консультанта в определенной предметной области;
- опирается на методы и технологии работы консультанта.

Выделяют два основных подхода к консультированию.

В первом подходе используется широкий функциональный взгляд на консультирование как на процесс, действие.

*Управленческое консультирование* – это форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задач, но помогает лицам, ответственным за их эффективное решение.

Согласно этой точке зрения большинство штатных работников можно отнести к категории консультантов, даже если они себя официально таковыми не называют (менеджеры; исполнители; отдельные лица, оказывающие некоторые консультационные услуги).

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу, оказывающую услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных работников, которые по контракту помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, сформировать рекомендации по решению этих проблем и содействовать (при необходимости) выполнению решений.

Содержательно суть понятий управленческого консультирования толкуется достаточно широко. Анализ некоторых из них позволяет выделить важнейшие или фундаментальные характеристики управленческого консультирования (табл. 13.1).

**Таблица 13.1. Определение понятий управленческого консультирования в литературных источниках**

Формулировка	Источник
1. «...определенным образом организованный процесс взаимодействия между консультантом и персоналом предприятия (организации), результатом которого является осуществленное на нем организационное изменение или проект его внедрения»	Основные положения программы (материалы к Ученому совету МЭ и ОПП СО АН СССР от 13.01.88). – Новосибирск, 1988. С. 1.
2. «...разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях»	Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. – М., 1988. С. 5.
3. «...услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем»	Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. – М., 1988. С. 1.
4. «...услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем»	Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования. – Новосибирск, 1988. С. 13.

Таким образом, **управленческое консультирование** (консалтинг) – это вид интеллектуальной деятельности:

1) основная задача которой заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем организации клиента;

2) в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

Консалтинг – это самостоятельный элемент инфраструктуры современного менеджмента, направленный на оказание помощи руководителю и специалистам организации. Поэтому в рамках системы управления – это метод, а как самостоятельный элемент инфраструктуры менеджмента – это вид профессиональной деятельности.

## 2. Типы управленческого консультирования

Содержание управленческого консультирования в полной мере может быть раскрыто при разработке типологии консультационной деятельности. Типология необходима для точной идентификации каждого нового вида управленческого консультирования (табл. 13.2).

**Таблица 13.2. Типология управленческого консультирования (УК)**

Признаки управленческого консультирования	Типы управленческого консультирования
1	2
1. По результатам на выходе	Продуктовое УК (консультирование проекта) Обеспечивающее УК (консультирование процесса)
2. По радикальности	«Революционное» УК (принципиально новые технологии, методы управления) «Косметическое» УК (улучшения, дополнения) «Обыденное» УК (элементы «революционного» и «косметического» УК)
3. По целям	Целевое УК Многоцелевое УК
4. По видам решаемых задач	Оперативное УК Стратегическое УК
5. По механизму реализации	Объектное УК (на одном объекте) Полиобъектное УК (множество объектов) Уникальное УК Стандартное УК
6. По результативности	Завершенное УК Этапное УК
7. По месту применения	Внутрифирменное УК Внешнее УК
8. По длительности воздействия на объект	Краткосрочное УК Среднесрочное УК Долгосрочное УК
9. По прикладным функциям	Научно-исследовательское УК Практическое УК
10. По степени воздействия	Шоковое УК Ползущее УК
11. По количеству объектов	Индивидуальное (интимное) УК Коллективное УК
12. По уровням и сферам управления	Фирменное УК Отраслевое УК Муниципальное УК Государственное УК

*Продолжение таблицы 13.2*

1	2
13. По масштабам организации	Микроконсультирование (бригада, участок, цех, завод) Макроконсультирование (ПО, концерн, консорциум, ассоциация, территория, регион, республика)
14. По методам обучения	Активное УК Рутинное УК Взаимообучающее УК
15. По видам управленческой деятельности	Научно-техническое УК Социально-экономическое УК Правовое УК
16. По методу самооценки руководителем	Рефлексивное УК Критическое УК

### 3. Характеристика консультационной деятельности

Приведенная типология управленческого консультирования значительно расширяет список типов (форм) консультационной деятельности.

Выделяют три формы управленческого консультирования:

1. *Экспертное консультирование*, когда большую часть работы выполняет консультант. Клиент передает консультанту ценную коммерческую информацию (интеллектуальную собственность), которую консультант в соответствии с нормами профессионального консультирования обязан сохранять в строгой тайне.

2. *Обучающее консультирование*, когда консультант передает клиенту определенные знания (общедоступные или продукт его личного труда).

3. *Процессное консультирование*, когда и консультант, и клиент выступают практически на равных в создании интеллектуального продукта.

Различие и многообразии видов управленческого контроля вызвано сложностью и многообразием видов управленческой деятельности, и поэтому на основе этой типологии следует конструировать механизмы реализации нововведений, учитывая специфику клиентской организации и ориентацию потоков управленческих воздействий (рис. 13.1).



Рис. 13.1. Система управленческого консультирования

Специфика управленческого консультирования состоит в том, что оно делает предметом управления управленческую инновацию как часть единого процесса, в котором происходит взаимодействие встречных потоков управленческих воздействий. Оба субъекта (консультант и клиент) организуют управленческие воздействия в рамках соответствующих функций управления.

*Особенности управленческих воздействий субъектов управления состоят в следующем:*

- воздействие со стороны консультантов на объект управления осуществляется только через пространство управленческого консультирования;
- исходя из того, что основной вид управленческого консультирования – это консультирование процесса, то воздействие на блоки «стратегия», «тактика», «мотивация» клиента осуществляется опосредованно, т.е. через работников самой же организации или через службу внутренних консультантов;

- анализируются противодействующие потоки управленческих воздействий, выявленные в процессе консультирования, и на этой основе определяются направления совместного движения;
- управленческие воздействия на каждый из трех блоков объекта управления осуществляются с учетом специфики объектов и этапа консультирования;
- потоки управленческих воздействий взаимодействуют друг с другом, и это взаимодействие через обратные связи оказывает взаимное влияние на стратегию, тактику, мотивацию субъектов.

### ***Инструментарий управленческого воздействия***

Инструменты управления (управленческого воздействия) используют как решения локальных задач по управлению и для разработки комплексной программы развития организации.

К основным инструментам управления относятся:

- *стратегическое управление*, которое позволяет точно определять приоритетность решения задач и максимально эффективно концентрировать имеющиеся ресурсы для их решения. Наличие стратегических целей облегчает принятие текущих решений, они выступают в качестве индикатора при выборе из ряда альтернативных вариантов;
- *управленческий учет и бюджетирование*, которые делают управление «прозрачным», позволяют реально контролировать деятельность всех служб компании, видеть картину развития организации в целом и каждого его продукта в частности;
- *организационная структура*. От того, насколько она отвечает современным требованиям, насколько ясно распределены задачи по различным подразделениям, зависит жизнеспособность, успешность организации. Организационная структура, ориентированная на достижение стратегических целей организации, существенно это движение облегчает;
- *логистика*, т.е. управление товарно-материальными и информационными потоками, с целью максимизации прибыли (за счет ускорения движения материальных и информационных ресурсов внутри и вне организации);
- *маркетинг*, т.е. представление о том, что и в каком количестве, с каким качеством, для кого, по какой цене производить и продавать;
- *мотивация, оплата труда*, которые позволяют создать сплоченную команду единомышленников, нацеленных на достижение стратегических целей;
- *бизнес-план* предприятия, рассматривающий различные варианты развития организации и изменения внешней среды;
- *диагностика состояния предприятия*, которая сводится к управлению дебиторской и кредиторской задолженностями, оптимизации запасов, минимизации затрат.



С помощью указанных инструментов управления организация может повысить эффективность управления, а также решить ряд типичных проблем, свойственных переходной экономике, а именно:

- «прозрачность» системы учета затрат, позволяющая установить причины возникновения этих затрат и определить их экономически оправданную величину;
- недостаточная мотивация персонала к снижению уровня затрат и повышению эффективности деятельности организации;
- низкая оперативность получения фактической информации о текущей деятельности подразделений, филиалов и организации в целом;
- несовершенство системы внутренней финансовой отчетности;
- недостаточно высокая финансовая дисциплина линейных подразделений;
- недостаточная эффективность и несистематичность процедур планирования доходов, расходов и финансовых потоков;
- недостаточная отлаженность системы первичного документооборота и пр.

Область применения и цели управленческого консультирования. Задачи, этапы и субъекты управленческого консультирования.

## **1. Область применения и цели управленческого консультирования**

*Процесс консультирования* представляет собой совместную деятельность консультанта и клиента, направленную на достижение максимальной эффективности существующей системы управления или создание новой системы (элементов этой системы).

Помощь консультанта – это:

- существенный *выигрыш как во времени и средствах*, так и в *качестве* принимаемых решений, что достигается за счет отработанных технологий решения задач и накопленного консультантом богатого опыта;
- *объективный взгляд* на проблему. Консультант представляет свободную от внутриорганизационных традиций, неписаных законов точку зрения, что позволяет выйти за рамки малоэффективных действий;
- использование всех *внутренних резервов и собственного опыта* организации, создание таких механизмов мотивации сотрудников, которые сделают процесс совершенствования и развития организации непрерывным;
- *обучение и повышение квалификации* сотрудников, ибо персонал, работающий совместно с консультантом, получает новые знания и навыки.

К сферам деятельности, где целесообразно проводить изменения с привлечением независимых консультантов по управлению, относят следующие:

1. *Корпоративная политика и философия* (цели, методология, стратегический выбор, планы развития, инвестиции).
2. *Концепция менеджмента и стиль руководства топ-менеджеров*.
3. *Корпоративная культура* (ценности и традиции, привычки и ритуалы, преобладающий стиль управления, степень участия сотрудников в управлении и т.п.).
4. *Организирующая структура* (перечень необходимых функций и схемы действий, структура организации и линии коммуникаций, структура подразделений, штатное расписание и должностные инструкции, механизмы принятия управленческих решений и т.п.).

5. *Финансы* (стратегия, учетная политика, финансовое планирование, прогнозирование и т.п.).

6. *Концепция маркетинга*.

7. *Организация производства*.

8. *Человеческие ресурсы* (кадровая политика, структура персонала, оценка персонала, подбор персонала, системы оплаты труда, обучение и развитие персонала, мотивация и т.п.).

9. *Планирование личного развития руководителя* (оценка использования рабочего времени, содержание работы руководителя, собственный регламент, стиль управления, делегирование полномочий, факторы и проблемы, типология проблем, алгоритмы и технология решения проблем, уровни принятия решений и т.п.).

Одна из основных причин, по которым организации пользуются услугами по управленческому консультированию, – это возможность использования знаний и умений, применяемых независимыми консультантами.

Основные *цели* управленческого консультирования:

1. *Улучшение* финансово-экономических показателей работы организации.

2. *Экономия* времени, а также трудовых, материальных и финансовых ресурсов за счет выявления резервов повышения эффективности работы организации внутри нее самой.

3. *Содействие в решении проблем*, которые беспокоят руководство и персонал организации.

4. *Внедрение передовых технологий* управления, отвечающих современным требованиям.

Конечной целью консультирования является помощь клиенту в осуществлении прогрессивных изменений в его организации.

## **2. Задачи, этапы и субъекты управленческого консультирования**

Консалтинговые услуги осуществляются в форме разовых консультаций или консалтинговых проектов. Любой консалтинговый проект включает в себя следующие этапы:

- диагностика (выявление проблем) – предпроектная стадия;
- разработка решений – проектная стадия;
- внедрение решений – послепроектная стадия.

На *предпроектной* стадии клиент признает наличие такой проблемы, решение которой он хотел бы осуществить при помощи консультантов. Это признание является результатом поэтапного процесса: во-первых – осознание клиентом наличия проблемы как таковой; во-вторых – формирование у него желания поручить разработку алгоритма решения проблемы

консультантам. Обычно клиент на конкурсной основе выбирает из нескольких предложений то, которое больше всего подходит ему с точки зрения качества и цены, после чего заключает контракт с выбранным им консультантом.

*Послепроектная* стадия заключается в анализе произошедших в организации изменений. В рамках этой стадии проводятся окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом и самоанализ деятельности консультанта в целях осмысления полученного опыта для использования его в других проектах.

Существует несколько типичных *заданий* на консультирование в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация-клиент:

- 1) задача на исправление ухудшившейся ситуации;
- 2) задача на усовершенствование существующей ситуации;
- 3) задача на создание совершенно новой ситуации.

Возможные изменения в организации-клиенте имеют две стороны:

1) *техническая сторона*, касающаяся характера управленческой или коммерческой проблемы, с которой сталкивается клиент (консультант находит пути ее анализа и решения);

2) *человеческая сторона*, т.е. взаимоотношения между консультантом и клиентом, реакция людей в организации заказчика на изменения (консультант помогает в планировании этих взаимоотношений и их осуществлении).

Характеристики изменений:

- до какой степени одобрение персонала важно для успешного осуществления изменений;
- насколько глубоким является влияние изменений на деятельность организации;
- насколько готова к изменениям данная организация.

Существуют различные уровни изменений:

- 1) изменения в окружающей среде;
- 2) организационные изменения в:
  - основной структуре;
  - задачах и деятельности;
  - применяемой технологии;
  - управленческих структурах и процессах;
  - организационной культуре;
  - эффективности работы организации;
  - людях.

В Украине, где политические, экономические, социальные, технологические изменения происходят довольно хаотично, необходимо учитывать тот факт, что люди и организации нуждаются не только в переменах, но и в стабильности и преемственности. Нахождение равновесия между изменениями и стабильностью является одной из главных задач консультанта.

### ***Субъекты управленческого консультирования***

Для достижения максимальной эффективности при выполнении консалтинговых проектов создается команда проекта, в состав которой входят эксперты в различных предметных областях и менеджеры, управляющие проектом. При принятии решений, диагностике проблем и выработке рекомендаций широко применяются методы организации коллективной работы.

В настоящее время под консультированием зачастую понимается *совместная работа консультанта и клиента* по разработке и внедрению новшеств (коллективные, совместные усилия) – *«партисипативное» консультирование*. Степень вовлеченности клиента в консалтинговый проект варьируется в зависимости от *видов консалтинговых услуг*.

При экспертном консультировании клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.

При процессном консультировании клиент также принимает участие в разработке рекомендаций, а при обучающем – проводятся дополнительные учебные занятия для персонала клиента.

В конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех трех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д.

В странах с развитой экономикой осуществляется преимущественно процессное и экспертно-процессное консультирование, тогда как в Украине наибольшее распространение получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование.

# Технология и инструментарий управленческого консультирования

Содержание и последовательность консалтинговых процедур. Диагностика: классификация и содержание. Управление освоением и оценка эффективности управленческого консультирования. Технология управленческого консультирования.

## 1. Содержание и последовательность консалтинговых процедур

Задача консультанта по управлению – спроектировать такой технологический процесс управленческого консультирования, который максимально учитывал бы особенности объекта консультирования, его сильные и слабые стороны, внутренние и внешние условия, а также возможности самих консультантов.

Процесс управленческого консультирования подразделяется на несколько этапов, включающих в себя подготовку клиентской организации к консультированию, диагностику, выработку предложений и рекомендаций, освоение нововведений. Каждый из перечисленных этапов делится на подэтапы, содержание которых зависит от специфики конкретного предприятия. В качестве возможного может быть предложен один из следующих вариантов технологии управленческого консультирования:

### **1. Диагностика – жесткое управление:**

- 1.1. Сбор и обработка предварительной информации.
- 1.2. Обмен мнениями, обсуждение в группе, доклад предварительных результатов первому руководителю.
- 1.3. Обработка предварительной информации.
- 1.4. Построение дерева целей. Выбор генеральной цели.
- 1.5. Завершение диагностики. Оценка возможностей продолжения работы с клиентом.

### **2. Поиск выхода – мягкое управление:**

- 2.1. Разработка возможных сценариев развития предприятия. Оппонирование, дискуссия, коррекция, новый выбор.
- 2.2. Принятие решения о реализации сценария (программы). Разработка технологии освоения и согласование с первым руководителем. Прогноз последствий.
- 2.3. Издание приказа по предприятию, детализирование процедуры освоения по срокам и ответственным лицам.

2.4. Обучение сотрудников клиентской организации действиям в новых условиях.

2.5. Подготовка заключительного отчета о полученных результатах. Оценка эффективности. Подписание акта о приемке работ (услуг по консультированию).

### **3. Освоение – жесткое управление.**

Каждый из этапов управленческого консультирования предполагает использование специфических методов управления. На этапе диагностики более эффективно жесткое управление, требующее от исполнителей строгого соблюдения дисциплины и высокого качества информированности. На втором этапе более эффективно мягкое управление, обеспечивающее обстановку раскрепощения творческого потенциала организации, снятия ограничений, ослабления административного давления. Третий этап (освоение) вновь требует жесткого управления, выполнения качественно и в срок программных мероприятий.

## **2. Диагностика: классификация и содержание**

Успех консультирования закладывается на этапе *диагностики*. В основе диагностики лежит научный анализ на базе предварительной информации о клиентской организации. Предварительный характер информации означает, что на протяжении всего процесса управленческого консультирования консультант будет дополнительно получать информацию по всем аспектам деятельности организации-клиента и корректировать свои действия.

*Предметом* диагностики организации являются именно *проблемы*, так как хозяйственная деятельность представляет собой перманентный процесс решения проблем. Умело проведенный анализ проблем повышает качество результата на выходе консалтинговой процедуры. Существующие в консалтинге виды диагностики представлены в табл. 13.3.

**Таблица 13.3. Классификация видов диагностики в процессе управленческого консультирования (УК)**

Критерии	Вид диагностики	Общая характеристика
1	2	3
1. По месту в процессе УК	Предварительная	Проводится до начала УК
	Перманентная	Проводится в течение УК
	Персональная	Проводится индивидуальным консультантом
2. По видам консультантов	Независимая	Проводится внешним консультантом по заказу
	Смешанная	Внешний консультант вовлекает в процесс сотрудников организации-клиента

*Продолжение таблицы 13.3*

1	2	3
3. По применяемым методам	Активная	С использованием активных методов обучения (деловые игры, мозговые штурмы и пр.)
	Пассивная	С использованием традиционных методов: наблюдение, анкетирование, анализ документов, интервью и пр.
4. По целям УК	Рабочая	Проводится на конкретном объекте по договору
	Учебная	Проводится с учебной целью при подготовке внешних и внутренних консультантов
	Исследовательская	Проводится на объектах для апробирования новых приемов и методов
5. По времени действия	Экспресс-диагностика	Проводится при отсутствии времени на длительное изучение объекта
	Длительная	Проводится на крупных объектах, требующих значительных временных затрат
6. По охвату и объекту консультирования	Общая	Проводится по всем аспектам деятельности
	Элементная	Охватывает отдельные элементы системы управления

### **3. Управление освоением и оценка эффективности управленческого консультирования**

На этапе консультирования «Поиск выхода» происходит активизация творческого потенциала участников. Исходя из результатов диагностики организации вырабатываются альтернативные варианты управленческих решений, которые становятся основой программ развития.

В зависимости от ресурсных возможностей организации с нею могут работать консультанты-одиночки, или группы, или временные группы (включающие в себя работников клиента), или иные организационные формы. Как наиболее эффективные зарекомендовали себя группы, объединяющие консультантов и работников клиентской организации, обеспечивающие наименее болезненное протекание периода адаптации к управленческим нововведениям. В этом случае создание максимально открытой для организации консультационной группы позволяет не только постоянно информировать коллектив о ходе работы, но и привлекать его к обсуждению программных мероприятий. Право выбора программы принадлежит коллективу.

Завершается данный этап разработкой механизма реализации выбранного нововведения в виде целевой комплексной программы. Ведущую



роль здесь играет руководитель и его «команда», активно участвовавшая в консалтинге.

Этап «Освоение нововведения» самый трудозатратный, требующий огромных совместных усилий всего коллектива организации, предполагающий освоение обучающих технологий, формирование нового мышления у сотрудников.

Каждый этап завершается анализом результатов и оценкой эффективности управленческого консультирования.

Эффективность управленческого консультирования зависит не только от умения гибко применять различные методы управления, но и от иных факторов. По вопросу *оценки эффективности консалтинга* существуют разные мнения, начиная от полного отрицания такой возможности до утверждения, что такая оценка является вполне возможной и достоверной.

Занимая промежуточное положение между наукой и производством, управленческое консультирование носит двойственный характер, определяемый различием в оценках производимого продукта. Наука неформализуема, а результаты ее деятельности оцениваются экспертно. Производство жестко детерминировано, результаты определены, продукт известен, а его эффективность определяется прибылью, рентабельностью и пр.

Консультирование научно-технических проектов в этом случае позволяет оценить эффект категориями производства, в то время как консультирование процесса освоения управленческих нововведений в большей степени относится к области научного знания. Поэтому в управленческом консультировании в зависимости от объекта консультирования используются как экспертные, так и счетно-экономические оценки.

#### **4. Технология управленческого консультирования**

После предварительной договоренности о проведении консалтинга с клиентом четко определяется организационная технология. Это оформляется документально и наличие такого документа позволяет консультанту моделировать свою работу, а клиенту – еще раз оценить качество предстоящей работы и убедиться в адекватности ожидаемого результата. Организационная технология должна корректироваться в процессе консультирования, т.е. быть рабочим документом. Оргтехнологии объединяют в следующие группы:

- 1) оргтехнологии по освоению принципиально новых достижений управленческой науки;
- 2) оргтехнологии по освоению отечественного и зарубежного опыта управления;
- 3) оргтехнологии, создающие нововведения.

Разработка организационной технологии управленческого консультирования строится по схеме, представленной в табл. 13.4.

**Таблица 13.4. Разработка оргтехнологии управленческого консультирования**

Содержание этапов	Процедуры	Результат
1. Диагностика и разработка вариантов оргтехнологии	Обсуждение, прогноз, предварительная оценка эффективности и сроков исполнения	Выбор оптимального варианта из нескольких
2. Подготовка к освоению выбранного варианта	Формирование творческих коллективов, разработка план-графиков, согласование сроков, определение ответственных исполнителей, визирование организационных документов руководителем	Рабочая программа и локальные план-графики
3. Опытная эксплуатация	Обучение персонала, коррекция системы управления, формализация новых технологий	Инновационная среда
4. Тиражирование результатов	Закрепление изменений в организационных документах и оценка общей эффективности	Принятие (отторжение) оргтехнологии клиентом
5. Управленческое консультирование	В соответствии с оргтехнологией УК	Подписание договора

От правильного выбора оргтехнологии зависит эффективность всей процедуры консультирования, и задача консультанта – максимально приблизить ее к условиям конкретной организации.

Важным элементом консультационных услуг являются *консультант-клиентские отношения*.

Консультант-клиентские отношения, выступая главным элементом процесса консалтинга, проявляются уже на этапе диагностики проблемы и оказывают воздействие на клиента при покупке консалтинговой услуги. Успешным результатом таких отношений является принятие клиентом гарантий консультанта и решение проблемы. Успех зависит от способности консультанта разработать обоюдовыгодные отношения, которые базируются на необходимости, понимании и доверии (рис. 13.2).

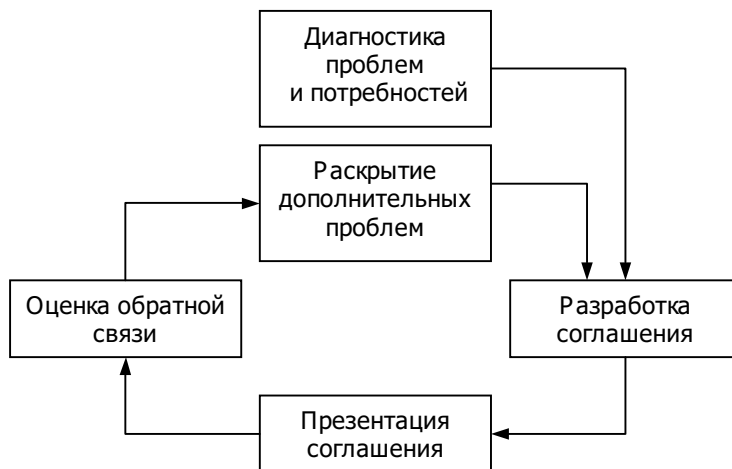


Рис. 13.2. Схема консалтингового цикла

Ключевым моментом в работе консультанта является *понимание и оценка* текущих вопросов ведения бизнеса. Консультант должен продемонстрировать понимание проблемы путем построения связи между потребностями клиента и возможностями организации.

Ожидания клиента подвергаются влиянию «позиционирования, упаковки и доставки услуги». Если консультант демонстрирует понимание *бизнес-окружения* клиента, то он может увязать фирменные услуги с успехом клиента.

Важным шагом в консультировании является *спецификация* проблемы. При этом необходимо исходить из условий конфиденциальности и заинтересованности в дальнейшем развитии отношений. Каждый шаг консультанта устанавливает «принципиальное соглашение» с клиентом, которое помогает управлять ожиданиями и получать дальнейшие обязательства.

*Понимание проблемы.* Услуги консультанта должны быть направлены, в первую очередь, на фундаментальную проблему клиента. Успешное предоставление услуги зависит от глубины понимания бизнеса клиента. Способность консультанта идентифицировать проблему является ключевым моментом для установки и построения успешных клиент-консультантских отношений (рис. 13.3).



Рис. 13.3. Идентификация проблемы в управленческом консультировании

*Диагноз проблемы.* Процесс диагностики должен упрощать и обострять проблему, акцентируя внимание на моментах, ведущих к ее решению. Письменную диагностику и презентацию оформляют, используя наглядные материалы и понятный клиенту язык. Способность консультанта диагностировать проблему должна соответствовать желанию клиента принять совет и действовать согласно рекомендациям.

*Определение проблемы.* Определение проблемы ориентировано на исправление ухудшающейся ситуации, улучшение ситуации или определение и создание новых возможностей. Все проблемы имеют общую характеристику: *то, что действительно происходит, отличается от того, что должно происходить.* Существует пять элементов определения проблемы:

- 1) *идентификация* (описание сути проблемы и базиса сравнения);
- 2) *масштаб* (люди, затронутые проблемой, и природа проблемы);
- 3) *местоположение* (организационные и физические места, где наблюдалась данная проблема);
- 4) *интенсивность* (важность проблемы в абсолютных и относительных условиях, степень влияния на организационный момент и на затронутых людей);
- 5) *расчет времени* (начальный момент, частота возникновения и текущая стабильность) (рис. 13.4).

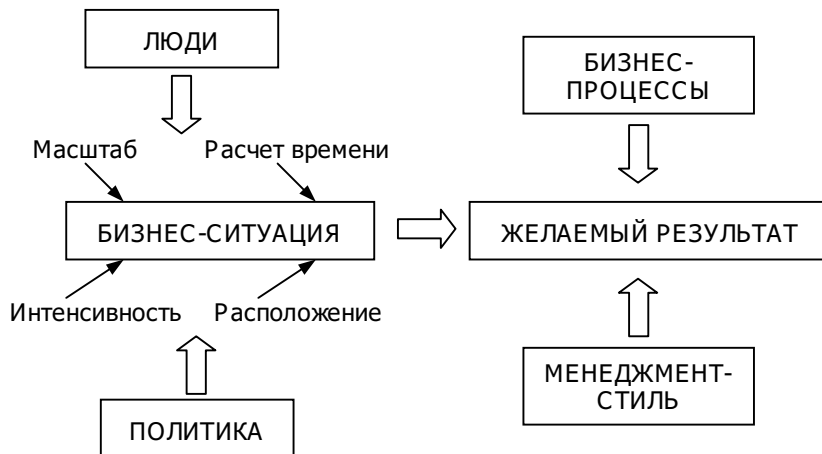


Рис. 13.4. Процедура определения проблемы

*Переопределение проблемы.* Переопределение проблемы необходимо в том случае, если в результате диагностики проблемы консультант выявляет новые отклонения от целевой нормы. Содействие консультанта заключается в переопределении начальной проблемы для клиента.

Стиль руководства клиента и его организационная политика помогают консультанту понять *управленческую сторону проблемы*, т.е. выявить внутренние возможности для эффективного разрешения проблемы. Технические и бизнес-проблемы обязательно имеют управленческие и политические компоненты, которые влияют на решение проблемы.

Действия по переопределению проблемы:

- определение личной роли клиента в причине возникновения проблемы;
- определение других членов клиентской организации, которые влияют на проблему;
- работа с клиентом для сбора и интерпретации данных о потенциальных причинах;
- описание технических, бизнесовых, управленческих и политических аспектов проблемы.

*Формирование и поддержание обязательств (обещаний).* Успех разрешения проблемы заключается в выдвижении обязательств по предоставлению большей уверенности в тех областях и вопросах, в которых клиент сомневался. Клиент может испытывать различные виды сомнений:

- неуверенность в правильном выборе консультационной помощи;
- неуверенность в том, сколько нужно потратить на консалтинговые услуги;
- неуверенность в правильном понимании существующей проблемы.

Действия консультанта не должны вызывать у клиента сомнений на этапе «продажа – поставка услуг».

*Покупка обещаний.* Клиенты покупают консалтинговые услуги в том случае, когда консультант демонстрирует понимание и способность оценить проблемы бизнеса клиента. Консультанту следует работать на понимании и создании связи между нуждами клиента и возможностями фирмы-консультанта.

Консультант предлагает клиенту купить «обещание удовлетворения». Неопределенность такого обещания зависит от характеристик данной услуги, степени неосвязаемости, рекламных и презентационных техник, от структуры гонорара. Ожидания клиента также играют ключевую роль, ограничивающую и определяющую данное обещание. Если клиент ранее не использовал консалтинговые услуги, данное обещание будет еще более сомнительным.

*Расположение к себе клиента.* Во время принятия решения о выборе консультанта и покупке услуг потенциальные клиенты взвешивают ожидания, впечатления и восприятие. Способность консультанта расположить к себе клиента и использовать маркетинговый подход является главным фактором, влияющим на принятие клиентом обещания.

Отношение к консультанту, фирме, услугам формируется в течение долгого времени. Так, клиент почти всегда рассматривает внешнее оформление рекомендаций при составлении мнения о консультанте, фирме и услуге. Все три компонента рассматриваются клиентом для принятия обещания об удовлетворении.

*Построение отношений с клиентом.* Следующий элемент создания и поддержания обещания – это создание качественных личных отношений в начале соглашения. Успех соглашения зависит от степени участия клиента

и качества предоставленной клиентом информации. При развитии отношений с клиентом имеются прекрасные возможности для расширения текущих проектов и услуг. Если консультант завоеует доверие клиента, то у клиента вырастет спрос на его совет. В долгосрочных клиент-консультантских отношениях ответственность и отзывчивость зачастую становятся более важными, чем специфические характеристики оказываемой услуги.

*Определение поставщика.* Существует два возможных подхода к демонстрационному пониманию проблемы клиента. Внешний подход используется, когда консультант больше сфокусирован на возможностях консалтинговой фирмы, чем на проблеме клиента.

*Внешний подход* включает: описание общего метода разрешения проблемы; описание опыта основного персонала консалтинговой фирмы, описание проектов, осуществленных для других клиентов.

*Внутренний подход* используется, когда консультант сфокусирован на овладении той проблемой, которая важна для клиента. Внутренний подход требует способности охватить проблему, для того чтобы у клиента сформировалась уверенность в наличии необходимых навыков у консультанта. Консультант должен продемонстрировать свои знания касательно существующей проблемы.

*Убеждение методом.* Этот подход помогает клиенту понять, каким образом консалтинговая фирма может управлять проблемой и фокусироваться на характеристиках услуги. Так, если фирма собирается помочь клиенту в анализе и исследовании, то следует обратить большее внимание на внедрение полученных данных, чем на процесс их получения.

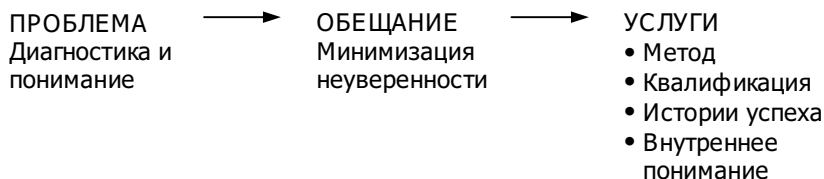
*Убеждение ведущими консультантами.* Накопленный опыт и репутация ведущих консультантов фирмы является главным фактором компетентности консалтинговой фирмы. Маркетинговые усилия фирмы следует направлять на изучение ключевого для клиента вопроса при попытке увеличить число проектов или расширить уже существующие, построить сеть взаимоотношений, повысить имидж.

*Убеждение историей успеха.* Успешные соглашения фирмы являются эффективным методом сообщения о возможностях консалтинговой фирмы. История успеха является очень эффективной, когда проводится аналогия между ситуацией потенциального клиента и целями, подходами и результатами в ситуациях с другими, уже имеющимися, клиентами. Консультанту следует обрисовать картину с аналогичными и уже разрешенными проблемами. Акцентируя внимание на ключевых аспектах проблемы, консультант сообщает клиенту о способности консалтинговой фирмы опознать уникальные элементы отдельной ситуации и предложить ее решение.

*Внутреннее разрешение проблемы.* Эффективные консультанты работают с клиентами на двух уровнях: на уровне решения сути проблемы, который свидетельствует о рациональности и точности консультанта; на межличностном уровне, когда внимание фокусируется на том, как клиент и консультант воспринимают друг друга.

Партнерские клиент-консультантские отношения способствуют внутреннему разрешению проблемы, позволяют консультанту сфокусироваться на людях и процессе и привлечь внимание клиента. Обязательства клиента, принятые совместно с консультантами, – это ключ к разрешению проблемы, так как консультант не имеет прямого контроля над процессом внедрения принятых решений. Ясное и логическое мышление, хорошие коммуникационные качества и строгие суждения помогают консультанту воздействовать на клиента, однако клиент сам решает, как ему действовать.

Таким образом, партнерские клиент-консультантские отношения основаны на предположении того, что работа с бизнес-проблемами посредством увязывания специальных навыков консультанта со знанием клиентом конкретной ситуации будет более эффективной (рис. 13.5).



*Рис. 13.5. Связь проблемы клиента с услугами консультанта*

Подход к внутреннему разрешению проблемы применяется при равном внимании к техническим и бизнес-элементам проблемы, а также к человеческому фактору. В рамках партнерского подхода и клиент, и консультант активно вовлечены в процесс постановки целей, сбора данных, анализа и разрешения проблемы. Они разделяют ответственность за успех или неудачу.

Ключевые элементы партнерского подхода к разрешению проблемы и построению взаимоотношений следующие:

- принятие решения, подтверждение ответственности и экспертиза являются двусторонними (клиент и консультант);
- сбор данных и анализ осуществляются совместно клиентом и консультантом;
- партнерство продолжается благодаря усилиям по достижению взаимного понимания в ожиданиях по дальнейшему разрешению проблемы;
- оценка степени ответственности определяется в процессе дискуссии о приемлемых ролях клиента и консультанта и доступных ресурсах;
- передача умений и навыков является частью процесса разрешения проблемы и необходима для повышения компетенции клиента в решении будущих проблем.



Основные стили консультирования. Виды консультантов.  
Рекомендации по выбору консультантов.

## 1. Основные стили консультирования

Выбор консультанта (или консалтинговой фирмы) зависит от проблемы, которую необходимо разрешить компании, от поставленной руководством цели, от соответствующего стиля и уровня консультирования.

Консалтинговые фирмы, предоставляя услуги, могут исповедовать ту или иную стратегию.

1. *Консультация специалиста.* Данную стратегию исповедуют обычно узко специализированные фирмы (аудиторские, юридические, рекламные, инженеринговые, инвестиционные), предлагая разрешить проблему, которая носит разовый характер.

2. *Консультация обучения.* Наряду с решением проблемы компания получает инструмент, позволяющий в дальнейшем самостоятельно справиться с возникающими трудностями подобного плана.

3. *Консультации в процессе совместной деятельности (консультации по процессу).* Такая стратегия приемлема в том случае, если проблема, с которой столкнулась организация, не совсем ясна, слишком многовариантна и сформирована под воздействием множества внешних и внутренних факторов (табл. 13.5, 13.6).

**Таблица 13.5. Основные стили консультирования**

Основные стили консультирования	Критерии правильного выбора стиля консультирования	Задача и роль консультанта
1	2	3
1. Консультация специалиста	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Клиент верно определил суть и содержание проблемы.</li> <li>• Клиент признал, что у консультанта есть способности для решения проблемы.</li> <li>• Клиент дал правильную информацию по проблеме.</li> <li>• Клиент продумал и одобрил возможные последствия получаемой помощи.</li> </ul>	<p>Консультация специалиста полностью ориентирована на содержание проблемы. Клиент временно передает решение проблемы специалисту, высвобождая время для решения других задач организации.</p> <p><b>Роль консультанта – специалист, передающий клиенту готовое решение без комментариев и обоснований.</b></p>

*Продолжение таблицы 13.5*

1	2	3
2. Консультация обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Клиент верно определил суть и содержание проблемы.</li> <li>• Клиент признал, что у консультанта есть способности для решения проблемы.</li> <li>• Клиент дал правильную информацию по проблеме.</li> <li>• Клиент продумал и одобрил возможные последствия получаемой помощи.</li> </ul>	<p>Консультация специалиста полностью ориентирована на содержание проблемы. Клиент временно передает решение проблемы специалисту, принимая участие в семинаре по выявлению способов решения проблемы.</p> <p><b>Роль консультанта – специалист, передающий клиенту готовое решение с комментариями и пояснениями.</b></p>
3. Консультация по процессу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Клиент констатирует, что само определение сути и содержания проблемы представляется сложным и запутанным.</li> <li>• Клиент готов разрешить консультанту участвовать не только в определении сути проблемы, но и в процессе ее решения.</li> <li>• Клиент хочет действовать конструктивно и в какой-то степени обладает умением решать проблемы.</li> <li>• Клиент знает, какие возможные решения или способы действенны в данной проблемной ситуации.</li> <li>• Консультант одобряет цели и ценности организации клиента.</li> <li>• Клиент дал правильную информацию по ситуации в организации.</li> <li>• Клиент продумал и одобрил возможные последствия получаемой помощи.</li> </ul>	<p>Консультация по процессу ориентирована на то, чтобы помочь клиенту сначала выявить проблемы, затем понять суть ситуаций, связанных с процессом изменений и содержанием проблем, и, наконец, определять развитие этих процессов. Клиент сам выбирает алгоритмы решения проблем и применяет их в практической деятельности, при этом его способность решать проблемы будет улучшаться. Консультация по процессу развивает умение клиента решать проблемы.</p> <p><b>Роль консультанта по процессу – содействовать процессу решения проблем, а не определять их содержание.</b></p>

*Таблица 13.6. Стратегические альтернативы в выборе стиля и уровня консалтинга*

Стратегия специалиста (консультация специалиста)		Стратегия обучения (консультация обучения)		Стратегия совместной деятельности (консультация по процессу)	
Плюсы	Минусы	Плюсы	Минусы	Плюсы	Минусы
1	2	3	4	5	6
Быстрота	Сложная взаимозависимость	Повышает готовность к изменениям	Отсутствие постоянства	Влияет на людей и организацию	Требует времени

Продолжение таблицы 13.6

1	2	3	4	5	6
Годится при кризисах	Можно неверно информировать о проблемах	Помогает при углублении в суть проблемы	Низкая взаимозависимость	Влияет на людей и организацию	Требует денег
Годится при технических проблемах	Рождает сопротивление переменам	Быстрая, довольно экономичная	Краткосрочное влияние	Увеличивает постоянную готовность к изменениям	Требует значительных человеческих ресурсов
Относительно дешевая	Не используются собственные интеллектуальные ресурсы	Мотивирующая	Трудно применить на практике	Дает глубокие знания через деятельность	Требует высокой готовности организации
Не связывает собственных ресурсов	Узкая по содержанию	Дает знания	Влияет только на участников на уровне личности	Действует на практике и ориентирована на конечные результаты	Несущественные моменты могут оказывать слишком большое влияние
Объективная	Главные моменты могут остаться без рассмотрения	Воздействует на позицию участников обучения	Приводит к развитию уровня менеджмента персонала	–	–
Привносит идеи извне	Отсутствие постоянства	Привносит идеи извне	–	Генерирует новые идеи и ноу-хау	–

## 2. Виды консультантов

*Консультантами* могут быть частные лица, работающие по лицензии (лицензии предусматриваются по некоторым направлениям консультирования), либо специализированные фирмы (рис. 13.5).

В компаниях вопрос о привлечении штатного или внештатного консультанта решается по-разному. Однако существует несколько ситуаций, в которых **предпочтение следует отдать внештатным консультантам:**

- компания не испытывает потребности в постоянных консультациях и не может приглашать консультантов на целый рабочий день;
- у штатных консультантов отсутствует опыт решения тех или иных проблем;
- социально-психологическая атмосфера такова, что необходимо прибегнуть к услугам нейтрального лица;

<b>КОНСУЛЬТАНТЫ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ</b>
--

УЗКИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ	УНИВЕРСАЛЫ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• предлагают новшества;</li> <li>• всегда в курсе всех новинок в конкретной области знаний;</li> <li>• осуществляют нормативное (экономические, юридические, организационно-технические консультации, предполагающие передачу клиенту рекомендаций по конкретным изменениям) либо ценностное (передача организации-клиенту новых ценностных ориентаций через обучение, социально-психологические тренинги, переговорные технологии, работу в группах) консультирование.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предлагают методы;</li> <li>• работают с несколькими областями управления;</li> <li>• основное внимание уделяют взаимодействию, координации и интеграции областей управления;</li> <li>• осуществляют проблемное консультирование процесса либо проекта;</li> <li>• занимаются предварительной организационной диагностикой, переговорами с клиентами, планированием и координацией выполнения заданий;</li> <li>• вырабатывают заключения;</li> <li>• представляют окончательные предложения клиентам;</li> <li>• выполняют контролирующие и управленческие функции.</li> </ul>

*Рис. 13.5. Виды консультантов*

• руководители в дополнение к мнению штатных экспертов хотят знать мнение специалиста, не работающего на данную компанию.

*Независимость* консультанта можно рассматривать с различных позиций:

- *эмоциональная независимость*, которая означает, что консультант сохраняет свою отчужденность независимо от дружеских или иных чувств, которые могут быть с самого начала или развиваются в процессе работы;

- *финансовая независимость*, которая означает, что консультант напрямую не заинтересован в том, как будет действовать клиент;

- *административная независимость*, которая означает, что консультант не подчиняется клиенту и на него не распространяются административные решения последнего.

*Независимость* консультанта по отношению к организации-заказчику является преимуществом. Консультант должен иметь возможность оценить любую ситуацию и предлагать честные и объективные рекомендации относительно того, что следует делать клиенту, не задумываясь над тем, как это могло бы повлиять на его собственные интересы. Особенно это может касаться проблем управления персоналом организации-клиента (поскольку

консультант начинает работу с диагностики текущей ситуации), анализа организационной структуры, взаимодействия подразделений, их функциональных областей, уровня принятия управленческих решений.

Некоторые сравнительные характеристики типов консультантов, существенные для выбора, приведены в табл. 13.7.

**Таблица 13.7. Сравнительная характеристика типов консультантов**

Тип консультанта	Преимущества	Недостатки
Независимый консультант	Индивидуальный подход к проблеме заказчика Возможность работы в штате предприятия Относительно низкие гонорары	Невозможность использования режима горячей линии Для выполнения крупных комплексных проектов нужна единая команда, которую трудно создать из независимых консультантов, ранее не работавших вместе Относительно низкий уровень технического и информационного оснащения
Региональная консалтинговая фирма	Возможность осуществлять комплексные проекты Знание местной специфики Индивидуальный подход к каждому предприятию Хорошее техническое и информационное оснащение	Обучение стажеров в процессе консультирования
Международная консалтинговая компания	Возможность осуществлять комплексные проекты Международный авторитет Очень высокий уровень технического и информационного оснащения	Обучение стажеров в процессе консультирования Максимальное применение «домашних заготовок» Незнание национальной специфики Высокие гонорары

Использование независимых консультантов целесообразно для небольших организаций при решении задач всех типов и для средних предприятий при решении локальных задач. Использование отечественных компаний целесообразно для средних и крупных организаций. Использование иностранных консультантов – для организаций, нуждающихся в международном признании.

Западные теоретики управленческого консультирования выделяют следующие **характерные особенности консультантов как субъектов управленческого консультирования**:

- консультанты оказывают профессиональную помощь руководящим работникам. Опытные консультанты проходят через многие организации и учатся использовать приобретенный опыт, оказывая помощь новым и

старым клиентам в различных ситуациях. Они умеют распознавать общие тенденции и обычные причины проблем, постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием методов и систем управления, за ситуацией на рынке. Они действуют как связующее звено между теорией и практикой управления;

- консультанты в основном дают советы. Они не обладают непосредственной властью принимать решения об изменениях и претворять их в жизнь. Консультанты отвечают за качество и законченность совета. Клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из принятия совета;

- консультирование – это независимая служба. Консультант оценивает любую ситуацию, предлагает объективные рекомендации относительно того, что надо делать клиенту, не задумываясь о том, как это могло бы повлиять на его собственные интересы.

### 3. Рекомендации по выбору консультантов

Когда определен тип консультанта, необходимого организации, выбирается конкретный специалист (фирма). Отметим некоторые особенности, связанные с выбором консультанта.

Немаловажным фактором при выборе консультанта является наличие публикаций, так как в них консультант обосновывает свое мнение по какой-либо проблеме, и поэтому его подход может быть изначально известен для заказчика. Формальные признаки высокой квалификации (сертификаты, лицензии, аккредитация в госорганах, членство в ассоциациях, рекомендации бывших заказчиков и т.д.) используются для выбора 3–4-х наиболее опытных консультантов, с которыми проводятся предварительные переговоры. Время, потраченное на выбор консультанта, всегда окупается.

В процессе переговоров выясняется мнение консультанта по решению указанных проблем, а также способы и условия выполнения задания.

Опытные консультанты в состоянии назвать примерную стоимость работы. Если задача многоэтапна и объем последующих этапов зависит от выполнения предыдущих, то для первого этапа устанавливается определенная цена, а для последующих – вилка цен. Если консультант предлагает повременную оплату без установления сроков – это свидетельствует о его непрофессионализме.

Наиболее результативным методом выбора является эксперимент. Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения экспресс-диагностики. Выводы консультанта оцениваются руководителем. Если качество работы и возможность сотрудничества будут оценены положительно, консультанта можно пригласить для выполнения полномасштабного проекта.

# Классификация консалтинговых услуг

Международная классификация услуг. Консалтинговые услуги в Украине. Характеристика основных направлений управленческого консультирования.

## 1. Международная классификация услуг

Консалтинговые услуги имеют свой жизненный цикл, т.е. стадии проектирования и разработки, апробирования, выпуска на рынок, роста, зрелости, насыщения и упадка. Они имеют также и временное измерение, так как некоторые услуги устаревают, и их следует заменять, а некоторые новые услуги появляются, и их следует внедрять. Поэтому классификация консалтинговых услуг необходима, особенно при идентификации каждого нового вида консалтинга (табл. 13.8).

*Таблица 13.8. Классификация консалтинговых услуг*

Вид УК	Подвид управленческого консультирования
1	2
Общее управление	1. Определение эффективности системы управления
	2. Оценка бизнеса
	3. Управление нововведениями
	4. Определение конкурентоспособности / изучение конъюнктуры рынка
	5. Диверсификация или становление нового бизнеса
	6. Международное управление
	7. Оценка управления
	8. Слияние и приобретение
	9. Организационная структура и развитие
	10. Приватизация
	11. Управление проектом
	12. Управление качеством
	13. Реорганизация инженерных служб
	14. Исследование и развитие
	15. Стратегическое планирование

*Продолжение таблицы 13.8*

1	2
Администрирование	16. Анализ работы канцелярии
	17. Размещение и перемещение отделов
	18. Управление офисом
	19. Организация и методы управления
	20. Регулирование риска
	21. Гарантии безопасности
Финансовое управление	22. Планирование рабочих помещений и их оснащение
	23. Системы учета
	24. Оценка капитальных затрат
	25. Оборот фирмы
	26. Снижение себестоимости
	27. Неплатежеспособность (банкротство)
	28. Увеличение прибыли
	29. Увеличение доходов
	30. Налогообложение
	31. Финансовые резервы
Управление кадрами	32. Профессиональное движение и сокращение штатов
	33. Культура корпорации
	34. Равные возможности
	35. Поиск кадров
	36. Отбор кадров
	37. Здоровье и безопасность
	38. Программы поощрения
	39. Внутренние связи
	40. Оценка работ
	41. Трудовые соглашения и занятость
	42. Обучение менеджменту
	43. Планирование рабочей силы
	44. Мотивация
	45. Пенсии
46. Анализ функционирования	
47. Психологическая оценка	
48. Вознаграждение	
49. Повышение квалификации работников	



*Продолжение таблицы 13.8*

1	2
Маркетинг	50. Реклама и содействие сбыту
	51. Корпоративный образ и отношения с общественностью
	52. Послепродажное обслуживание заказчиков
	53. Дизайн
	54. Прямой маркетинг
	55. Международный маркетинг
	56. Исследование рынка
	57. Стратегия маркетинга
	58. Разработка новой продукции
	59. Ценообразование
	60. Розничная продажа и дилерство
	61. Управление сбытом
	62. Обучение сбыту
Производство	63. Социально-экономические исследования и прогнозирование
	64. Автоматизация
	65. Использование оборудования и его техническое обслуживание
	66. Промышленный инжиниринг
	67. Переработка материалов
	68. Регулирование внутреннего распределения материалов
	69. Упаковка
	70. Схема организации работ на предприятии
	71. Конструирование и совершенствование продукции
	72. Управление производством
	73. Планирование и контроль производства
	74. Повышение производительности
	75. Закупки
	76. Контроль качества
77. Контроль за поставкой узлов и деталей	
Информационная технология	78. САПР/АСУ
	79. Применение компьютеров в аудите и оценке
	80. Электронная издательская деятельность
	81. Информационно-поисковые системы
	82. Административные информационные системы
	83. Проектирование и разработка систем
	84. Выбор и установка систем

*Продолжение таблицы 13.8*

1	2
Специализированные услуги	85. Обучающее консультирование
	86. Консалтинг по управлению электроэнергетикой
	87. Инженерный консалтинг
	88. Экологический консалтинг
	89. Информационный консалтинг
	90. Юридический консалтинг
	91. Консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению
	92. Консалтинг в государственном секторе
	93. Консалтинг по телекоммуникациям

*Задачи*, которые выполняют консультанты, исходя из вышеприведенной классификации, следующие:

1) консультанты по общему управлению решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами;

2) консультанты по административному управлению решают проблемы, связанные с ведением бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией;

3) консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении трех основных задач:

- поиск источников финансирования и эффективного использования финансовых ресурсов;

- анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности;

- перспективное укрепление финансового положения организации;

4) консультанты по управлению кадрами содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов;

5) консультанты по маркетингу содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем;

6) консультанты по организации производства решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом, контролем качества и т.д.;

7) консультанты по информационным технологиям решают задачи, связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии;

8) консультанты по специализированным услугам решают узкоспециализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг и отличающиеся от них по методам, объектам или по характеру внедряемых знаний.

## 2. Консалтинговые услуги в Украине

В Украине наблюдается определенное переплетение консалтинговых и иных видов профессиональных услуг, которые не всегда однозначно можно отнести к консалтинговым. В качестве ключевого вида консалтинга выделяется менеджмент-консалтинг (рис. 13.6).



Рис. 13.6. Связь менеджмент-консалтинга и других видов консалтинговых услуг

К сожалению, в Украине нет общепризнанного классификатора консалтинговых услуг, а несколько имеющихся являются далеко не полными и не объективными. Наиболее распространенные виды оказываемых консалтинговых услуг, предоставляемых в Украине, представлены ниже:

### **Управленческий консалтинг:**

- 1) оргдиагностика, экспресс-диагностика;
- 2) организационное развитие;
- 3) антикризисное управление;
- 4) стратегическое планирование и управление;
- 5) инновационный консалтинг;
- 6) разработка организационных структур и систем управления;
- 7) управление организационными изменениями;
- 8) реструктуризация;
- 9) управление корпоративными финансами;

- 10) управленческий учет;
- 11) аутсорсинг;
- 12) «прокат директоров»;
- 13) делопроизводство (разработка должностных инструкций).

***Инвестиционный консалтинг:***

- 1) управление проектами;
- 2) подготовка инвестиционных меморандумов;
- 3) разработка и комплексная экспертиза инвестиционных проектов;
- 4) разработка бизнес-планов, технико-экономических обоснований;
- 5) управление финансовыми рисками;
- 6) лизинг;
- 7) анализ и мониторинг инвестиционных проектов;
- 8) сопровождение инвестиционных проектов;
- 9) фандрайзинг.

***Аудитинг:***

- 1) общехозяйственный аудит;
- 2) аудит финансовых институтов;
- 3) внутренний аудит;
- 4) системный и финансовый анализ хозяйственной деятельности;
- 5) постановка и ведение бухгалтерского учета;
- 6) налоговое планирование и оптимизация налогообложения;
- 7) взаиморасчеты;
- 8) бюджетирование.

***Фондовый консалтинг:***

- 1) управление финансовыми ресурсами;
- 2) оценка имущественных комплексов;
- 3) оценка и котировка ценных бумаг;
- 4) размещение и покупка ценных бумаг;
- 5) эмиссия ценных бумаг;
- 6) брокерское обслуживание;
- 7) оценка неимущественных прав и интересов.

***Управление качеством:***

- 1) создание системы качества;
- 2) сертификация системы качества;
- 3) проведение аудита системы качества;
- 4) проведение внутренних проверок системы качества;
- 5) анализ документации системы качества;
- 6) написание руководства по качеству;
- 7) разработка и внедрение элементов TQM.

***Инжиниринг:***

- 1) оценка технологических возможностей предприятия;
- 2) подготовка производственного процесса;
- 3) обеспечение процесса производства;

- 4) внедрение новых технологий, новой техники;
- 5) производственный дизайн.

***Информационно-технологический консалтинг:***

- 1) автоматизация офисов и документооборота;
- 2) автоматизация бизнес-процессов (BPA);
- 3) реинжиниринг бизнес-процессов (BRP);
- 4) планирование ресурсов предприятия (ERP);
- 5) разработка и сопровождение специализированного программного обеспечения (ПО);
- 6) создание и сопровождение специализированных баз данных;
- 7) системное интегрирование;
- 8) создание и сопровождение компьютерных систем;
- 9) проектирование и установка компьютерных сетей;
- 10) предоставление Интернет-ресурсов;
- 11) установка Web-серверов и разработка Web-сайтов в Интернете;
- 12) маркетинговый консалтинг;
- 13) маркетинг-планирование;
- 14) комплексный анализ рынка;
- 15) разработка систем стимулирования рынка;
- 16) анализ тенденций сбыта;
- 17) ценообразование и ценовая политика;
- 18) поиск деловых партнеров;
- 19) оптимизация логистики.

***Реклама и отношения с общественностью (public relations):***

- 1) формирование имиджа организации;
- 2) комплексные рекламные компании;
- 3) медиа-планирование;
- 4) подготовка и проведение кампаний public relations;
- 5) информационная поддержка;
- 6) предвыборные технологии.

***Кадровый консалтинг:***

- 1) оптимизация организационной структуры;
- 2) оптимизация взаимодействия подразделений (формирование команды);
- 3) разработка стратегии мотивации персонала;
- 4) разрешение внутренних конфликтов;
- 5) медиаторство;
- 6) психологическое консультирование.

***Обучение:***

- 1) конференции;
- 2) курсы;
- 3) семинары;
- 4) круглые столы;
- 5) тренинги;

- 6) деловые игры;
- 7) организационно-деловые игры;
- 8) ролевые игры;
- 9) метод мастер-класса;
- 10) кейс-технологии;
- 11) системно-мыследеятельностная (СМД) методология;
- 12) теория решения изобретательских задач (ТРИЗ).

***Безопасность организации:***

- 1) технические системы безопасности;
- 2) охранные услуги;
- 3) проверка благонадежности потенциальных партнеров;
- 4) проведение экспертизы объектов и информации;
- 5) патентная деятельность;
- 6) защита информации.

***Юридический консалтинг:***

- 1) создание, регистрация, аккредитация, инкорпорация предприятий;
- 2) акционирование предприятий;
- 3) экспортно-импортные операции;
- 4) offshore;
- 5) патентование и лицензирование;
- 6) возврат долгов, банкротство, ликвидация;
- 7) реструктуризация задолженности;
- 8) ведение дел в арбитражных и третейских судах;
- 9) юридическая экспертиза документов;
- 10) лоббирование интересов клиента;
- 11) участие в переговорах (медиаторство).

### **3. Характеристика основных направлений управленческого консультирования**

***Управленческий консалтинг.*** Главная цель – разработка комплекса мероприятий, направленных на улучшение качества руководства и повышение эффективности работы как организации в целом, так и каждого из сотрудников. Диагностика состояния организации является исходной точкой в процессе управленческого консультирования как при разработке любого инвестиционного проекта, так и любых других планируемых изменений. Данный вид услуг имеет относительно постоянный спрос.

Одними из новых и наиболее перспективных видов управленческого консалтинга являются аутсорсинг и «прокат директоров».

***Аутсорсинг (outsourcing)*** основан на полной или частичной передаче рутинных функций предприятия (например, таких, как бухгалтерские рас-

четы, расчет налогов, управление персоналом и т.п.) консалтинговой фирме с целью сосредоточения собственных усилий на решении ключевых стратегических задач.

«Прокат директоров» используется при временном отсутствии руководства или его недавнем увольнении.

**Инвестиционный консалтинг.** Сохранение и наращивание производственного, технологического, финансового и экономического потенциалов организации является наиболее важной задачей современного бизнеса. Деятельность в данном направлении носит название инвестиционной и служит условием развития организации. *Фандрайзинг* (поиск инвестирования) является одним из базовых видов инвестиционного консалтинга. Многие консалтинговые фирмы имеют свои базы данных потенциальных инвесторов или же являются официальными посредниками при получении финансирования.

*Лизинг* является видом инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора физическим или юридическим лицам за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем.

*Управление проектами* считается наиболее перспективным направлением на рынке консалтинговых услуг Украины. Данный вид услуг включает в себя все вышеперечисленные виды инвестиционного консалтинга.

**Аудитинг.** Согласно определению комитета Американской бухгалтерской ассоциации, «аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю». Первоочередная цель аудита заключается в защите интересов пользователей экономической информации, в предоставлении им объективных данных о финансовом состоянии той или иной организации. Задача аудитора состоит в оценке достоверности финансовых отчетов и снижении риска появления в них искаженных данных.

Кроме уже давно распространенных аудиторских услуг в последние годы появился новый весьма перспективный вид услуг – *бюджетирование*. Внедрение системы бюджетирования позволяет руководству организации получить значительный положительный эффект за счет возможности согласования деятельности подразделений внутри компании и подчинения ее общей стратегической цели.

**Фондовый консалтинг** является одним из стабильных консалтинговых рынков. Одним из принципиально новых объектов фондового консалтинга являются нематериальные активы – объекты, не имеющие физических свойств, но включаемые в активы предприятия и обычно требующие постепенной амортизации в течение срока использования. Таковыми

являются: патенты; авторские права; права на собственность, на пользование землей и полезными ископаемыми; торговые марки; программное обеспечение ЭВМ и т.п.

**Управление качеством.** Наличие у поставщика системы качества становится важным фактором повышения конкурентоспособности его продукции и необходимым условием для выхода на мировой рынок. Разработка систем качества ведется в соответствии с требованиями стандартов ИСО, главной целью которых является: удовлетворение потребителей, вовлечение персонала организации в борьбу за качество и сосредоточение внимания на процессах.

Новой и, к сожалению, пока недостаточно востребованной на отечественном рынке является услуга по разработке и внедрению элементов всеобщего качества (Total Quality Management – TQM).

**Инжиниринг** является одним из родоначальников консалтинга и представляет собой услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов.

**Информационно-технологический консалтинг.** Все услуги на данный вид консалтинга являются новыми и очень перспективными вследствие роста спроса на информационную технику и информационные технологии. Новыми и весьма перспективными являются услуги по моделированию бизнес-процессов и по их реинжинирингу. Впервые термин «*реинжиниринг бизнес-процессов*» (от англ. business process reengineering, BPR). BPR является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности – управления (менеджмента) и информатизации. Именно поэтому реинжиниринг требует новых специфических средств представления и обработки проблемной информации, понятных как менеджерам, так и разработчикам информационных систем.

**Маркетинговый консалтинг.** Свыше 75% всех банкротств в мире объясняются плохим знанием своего собственного продукта, потребителя, каналов распространения и конкурентов. Самым новым видом услуг является оптимизация логистики предприятия.

**Реклама и отношения с общественностью.** Целью этого вида услуг является создание в глазах общественности положительного и вместе с тем особенного, отличающегося от конкурентов, образа (имиджа) товара или фирмы.

**Кадровый консалтинг (рекрутмент)** – это услуги по подбору и оценке кадров. Данная область услуг развилась как отдельный вид в связи с постоянно растущей потребностью в руководящих кадрах и высококвалифицированных специалистах. Кадровый консалтинг является одним из наиболее распространенных в Украине видов услуг, так как не требует особой квалификации консультантов в данной области. Консалтинг в области *конфликтологии* является новым видом услуг в области кадрового консалтинга и только набирает силу на нашем рынке консалтинговых услуг.



**Обучение.** Обучающее консультирование является самым старым видом отечественного консалтинга, который назывался повышением квалификации руководящего состава. Отличие различных видов обучения от управленческого консультирования состоит в том, что тренер не рекомендует менеджерам управленческие решения по различным проблемам, а лишь передает им свои знания о том, как их надо принимать, и предоставляет информацию по соответствующей проблематике.

**Безопасность организации** – самое новое направление консалтинга. Экономическая безопасность организации – это обеспечение защищенности хозяйственных отношений, развитие экономического потенциала компании, повышение уровня благосостояния всех ее сотрудников и формирование основ ее защищенности от различных опасностей и угроз. Несколько лет назад Британский Институт Стандартов (BSI) при поддержке группы коммерческих организаций (Shell, National Westminster Bank, Midland Bank, Unilever, British Telecommunications, Marks & Spencer, Logica и другие) приступил к разработке стандарта информационной безопасности, получившего впоследствии обозначение BS 7799. Стандарт определяет общую организацию и классификацию данных, системы доступа, направления планирования, ответственность сотрудников, использование оценки риска и т.д. в контексте информационной безопасности.

**Юридический консалтинг** является одним из основных родоначальников консалтинга и вообще профессиональных услуг. Юристы оказывают услуги как в форме советов, так и путем непосредственного ведения дел своих клиентов. Они также могут давать экспертные заключения о соответствии действия или документа юридическим нормам.

# Сравнительный анализ развития консалтинга в Украине и за рубежом

История становления консалтинга в Украине. Сравнительная характеристика подходов к консультированию зарубежных и отечественных специалистов. Анализ рынка консалтинговых услуг за рубежом.

## 1. История становления консалтинга в Украине

Консалтинговая деятельность получила развитие в СССР в середине 1920-х годов и оказала существенное влияние на формирование теории и совершенствование практики управления. Истоки управленческого консультирования берут начало в концепции научной организации труда (НОТ) годов, когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью. Позднее, в период организации крупных предприятий, в эпоху индустриализации и укрепления административно-командного стиля управления консалтинговая деятельность была резко свернута.

В 1971 г. была принята Комплексная программа дальнейшего углубления и совершенствования сотрудничества и развития социалистической экономической интеграции, в которой внимание акцентировалось на процессе обмена производственным опытом между странами – членами СЭВ. В Международном научно-исследовательском институте проблем управления (МНИИПУ, Москва) было подготовлено несколько описаний опыта хозяйственной деятельности ряда передовых предприятий стран СЭВ, а именно организации управления научно-техническим развитием и повышения конкурентоспособности продукции и практики управления инновациями.

Впоследствии в СССР был накоплен довольно значительный опыт по управленческому консультированию. В этом направлении плодотворно работали специализированные центры в городах Таллине, Москве, Ленинграде, Киеве, Новосибирске.

В 1980-е годы начали возрождаться службы научной организации труда, изначально нацеленные на решение вопросов повышения эффективности труда и управления. По содержанию они были наиболее близки к службе внутренних консультантов (СВК) в США (табл. 13.8).

Для СВК главным является поиск нововведений и повышение восприимчивости к ним, а для НОТ характерны большая предметность, эмпиризм и идеологическая нагрузка.

**Таблица 13.8. Сравнительный анализ СВК (США) и НОТ**

СВК (1970-1980)	НОТ (1980-е)
1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности, выявление проблем, требующих нововведений	1. Совершенствование кооперации и разделения труда, нормирования и оплаты
2. Разработка или поиск нововведений, направленных на решение проблемы	2. Распространение передовых приемов труда
3. Проведение изменений в управлении	3. Рациональная организация и обслуживание рабочих мест
4. Повышение общей восприимчивости к нововведениям и распространение их по всей организации	4. Научные методы подбора, расстановки и продвижения кадров

Существуют три основные общепризнанные причины, которые способствуют созданию и продвижению профессионального консультирования в Украине:

- 1) создание профессиональных отечественных служб, которые смогли бы уменьшить зависимость страны от иностранных экспертов;
- 2) оптимальное приспособление ноу-хау в области управления к специфическим условиям Украины именно местными профессионалами;
- 3) сокращение использования дорогих иностранных специалистов, что позволит уменьшить стоимость консультационной части многих проектов, следовательно, сделает эти услуги доступными для местных клиентов, включая мелких предпринимателей.

## **2. Сравнительная характеристика подходов к консультированию зарубежных и отечественных специалистов**

Основные отличительные черты украинских консультантов по управлению по сравнению с западными сводятся к следующему:

1. *Уровень профессионализма.* Западные консультанты имеют профессиональное образование, научную и методологическую базу, опыт, возможность совершенствоваться (семинары и конференции). Однако у них нет большого опыта работы в Украине. Украинские консультанты редко имеют профессиональное образование и серьезный опыт, однако они лучше понимают проблемы украинских предприятий и проблемы их руководителей.

2. *Экономическая результативность и рыночная ценность.* Западные консультанты обладают более ясным осознанием смысла и экономического эффекта, который может дать их профессиональная деятельность. Они рассматривают отношения «консультант-клиент» объективно. Украинские консультанты проявляют меньше уверенности в том, как можно оценить результаты их деятельности для организаций. Видение ими взаимоотношений

консультанта и клиента более субъективно и основано на приоритете человеческих ценностей над экономической целесообразностью.

3. *Процессы изменения и управления.* В смешанной культурной среде западные консультанты проявляют крайне нормативное поведение. Украинские консультанты, имеющие подчас образование и опыт в психологии, демонстрируют поведение, ориентированное на персонал, более мягкое и гибкое. Поскольку западные клиенты в большей степени склонны отдавать управление в руки консультанту, действия западных консультантов варьируются от «мягких» до крайне «жестких». Украинские компании менее склонны отдавать контроль в чужие руки, поэтому действия украинских консультантов часто ограничиваются тренингами и сопровождением процесса.

4. *Роль формальных взаимоотношений.* Украинские консультанты используют систему личных отношений для доступа в организацию и последующего общения в ней. Они рассматривают консультирование как образ жизни и могут распространять отношения с клиентами в другие сферы профессиональных и личных взаимоотношений. Западные консультанты более жестко привязаны к формальным установкам и нормам поведения. Они рассматривают консультирование только как профессию, которой нужно заниматься в рабочее время. Отношения консультант – клиент ограничиваются, как правило, сроком действия контракта.

5. *Позитивное мышление и эмоции.* Западная деловая среда и деловое мышление являются более оптимистичными, ориентированными на действие и инициативу. У украинских консультантов в поведении больше эмоционального, рефлексии и меньше прагматичного подхода к профессиональным проблемам.

В целом можно констатировать тот факт, что консалтинг в Украине оформился как профессия, хотя и не имеет официального юридического статуса. Он во многом похож, но не идентичен консалтингу на Западе. И хотя иностранный зарубежный консультант – сегодня привычная фигура на украинском рынке, в настоящее время отечественные консалтинговые фирмы составляют весьма достойную конкуренцию западным фирмам, особенно в таких видах деятельности, как управление качеством, инжиниринг, информационные технологии, маркетинг, аудитинг, кадровый консалтинг и обучение.

### **3. Анализ рынка консалтинговых услуг за рубежом**

В последние годы наблюдался значительный спрос на консалтинговые услуги. Достижения информационной технологии и глобальные информационные сети изменили представления о границах предприятий, технологии производства, управления и ведения бизнеса. Насыщение традиционных рынков товаров потребовало поиска новых подходов к

потребителю. Именно поэтому 81% портфеля заказов ведущих консультационных фирм фактически составляют заказы на услуги по реорганизации и реструктуризации бизнеса.

На сегодняшний день рынок консалтинговых услуг оценивается почти в 90 млрд. дол. США с годовым потенциалом роста порядка 15-20% в течение будущих нескольких лет. В мире насчитывается около 1700 фирм, специализирующихся в области управленческого консалтинга. Мировой рынок управленческих консультационных услуг при этом поделен следующим образом: 40 самых крупных консалтинговых фирм обслуживают 66% этого рынка (численность сотрудников – 300–30 000, годовой доход – от 68 млн. до 3 млрд. дол.); 180 средних фирм – 25% (годовой доход до 20 млн. дол.); мелкие фирмы – 9% (в среднем около 4-х профессиональных консультантов и годовой доход не более 0,5 млн. дол.). Структура всех консалтинговых услуг представлена на рис. 13.7.



Рис. 13.7. Структура консалтинговых услуг

Анализ структуры оказываемых консалтинговых услуг в зависимости от вида организации-заказчика имеет следующий вид (в %):

- предприятия финансового сектора экономики – 22;
- предприятия по производству товаров народного потребления – 11;

- другие промышленные предприятия – 11;
- компании сферы телекоммуникаций – 10;
- предприятия энергетического сектора – 9;
- правительственные учреждения – 9;
- учреждения здравоохранения – 9;
- научно-исследовательские учреждения – 8;
- средства массовой информации и предприятия шоу-бизнеса – 3;
- предприятия оптовой и розничной торговли – 2;
- другие источники – 6.

Помимо специализации в направлениях консалтинга, существует целый ряд фирм, которые ориентируются на клиентов из определенных отраслей. Например, крупная международная консалтинговая компания SH&E (Simat Helliesen & Eichner), имеющая ряд проектов в странах СНГ, специализируется исключительно на авиапредприятиях. Консалтинг в области авиабизнеса является основным видом деятельности и ряда небольших региональных фирм, таких, как английская «Атлас Проджект Менеджмент» (Atlas Project Management) и российско-ирландская «Авиа Интернешнл Лимитед» (Avia International Ltd), большинство клиентов которых – авиапредприятия стран СНГ и Балтии.

Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в настоящее время в 42 странах мира. Обычно членство в них является корпоративным, т.е. они объединяют не индивидуальных консультантов, а консалтинговые фирмы. Индивидуальные консультанты создали специальные формы объединений, которые называются «Институты менеджмент-консалтинга». Национальные консалтинговые институты объединены в Международный совет консалтинговых институтов со штаб-квартирой в Торонто (Канада).

Существует два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм:

1. **Европейская федерация ассоциаций по экономике и управлению (ФЕАКО)**. Была основана в 1960 г. в Париже, а в 1991 г. ее штаб-квартира была перенесена в Брюссель. В настоящее время членами ФЕАКО являются 25 национальных ассоциаций стран Европы. Ассоциации – члены ФЕАКО включают 1200 консалтинговых фирм, насчитывающих более 12000 консультантов.

2. **Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ)**. Основана в 1929 г. и является старейшей в мире консалтинговой ассоциацией. Будучи изначально национальной ассоциацией консалтинговых фирм США (АКМЕ), в середине 1990-х годов она де-факто обозначила себя как международную ассоциацию, введя в свое название подзаголовок «Всемирная ассоциация консалтинговых фирм». В отличие от ФЕАКО, АМКФ пока не межнациональное, а транснациональное объединение, так как ее международный статус основывается на том, что членами этой организации являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы практически во всех регионах мира.

Главными уставными задачами профессиональных ассоциаций и институтов консультантов выступают обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения их членов.

Помимо профессиональных консалтинговых ассоциаций существуют также организации, в которые консультанты включаются наряду с другими специалистами в области менеджмента: преподавателями, профессиональными менеджерами и т.д. К таким организациям относятся Европейский фонд развития менеджмента (EFMD), Ассоциация развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (СЕЕМАН), Американская ассоциация менеджмента (АМА).

В целом сектор консалтинговых услуг развивается опережающими темпами по сравнению с другими отраслями хозяйственной деятельности. Особенно бурное развитие рынка консалтинговых услуг ожидается в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ и Китае.

#### **Список использованных источников**

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 425 с.
2. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
3. Ефремов В.С. Управленческий консалтинг как бизнес // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – № 4. – С. 70–79.
4. Макхэм К. Управленческий консалтинг. – М.: Дело и сервис, 1999. – 288 с.
5. Нестеров П.Р. Консалтинг в Украине. – К.: Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996. – 211 с.
6. Нисевич Е.В., Муханова Е.Б. и др. Проблемы формирования и развития инновационной инфраструктуры. – М.: Институт экономики АН СССР, 1991. – С. 41.
7. Посадский А.П. Основы консалтинга. – М.: ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
8. Румянцева З., Алешникова В. Становление рынка управленческого консультирования // Российский экономический журнал. – 1993. – № 3. – С. 44–53.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Консалтинг как практическая форма реализации интеллектуальной собственности.
2. Консультирование по общим вопросам управления бизнесом.
3. Организация системы эффективного сбыта компании.
4. Поиск рыночных возможностей компании на основе маркетингового исследования.
5. Разработка нового (или оптимизация существующего) позиционирования компании.
6. Разработка (или оптимизация) сбытовой стратегии фирмы.
7. Оптимизация (или разработка) организационной структуры службы сбыта компании.
8. SWOT-анализ как составная часть управленческого консультирования.
9. Технология построения региональной сбытовой сети и управление такой сетью.

10. Анализ и рационализация организационной структуры компании, работающей на внешнем рынке.
11. Проведение анализа компетентности высшего, среднего и линейного менеджмента фирмы.
12. Разработка системы мотивации сотрудников.
13. Управленческое консультирование по системам оплаты труда.
14. Аудитинг и управленческое консультирование.
15. Постановка управленческого учета и бюджетирования в компании.
16. Постановка финансового планирования и финансовой отчетности.
17. Основные этапы работ по постановке системы финансового контроллинга.
18. Кадровый консалтинг.
19. Консалтинг в системе антикризисного управления.
20. Рейнжиниринг как направление управленческого консультирования.
21. Оценка эффективности управленческого консультирования.

#### **Список рекомендуемых источников**

1. Интернет-сервер Гарвардской школы бизнеса: [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu).
2. Кудинов А. О рынке консалтинговых услуг // [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).
3. Монахова Е. Управленческое консультирование конца XX века // [www.pcweek.ru/kis](http://www.pcweek.ru/kis).
4. Ресурс Internet: веб-страница корпорации Карана. Url: [www.carana.ru](http://www.carana.ru).
5. Соболев В.М. Формирование рыночной инфраструктуры в переходной экономике индустриального типа: Дис. док. экон. наук. – Харьков, 1999.
6. Управленческое консультирование: В 2 т. / Под ред. М. Кубра. – М.: Интерэксперт, 1992. – Т. 1. – 319 с.
7. Уткин Э.А. Консалтинг. – М.: ЭКМОС, 1998. – 256 с.
8. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 1983. – 342 с.
9. Colb D.A., Frohman A.L. An organisation development approach to consulting // Sloan Management Review. – Vol. 12. – No. 1. – Fall 1970.
10. European Directory of Management Consultants. – London: FEACO-AP Information services, 1995.
11. FEACO Information Document. – Bruxelles, 1994. – P. 2.
12. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983. – P. 7.
13. Guidelines for the Use of Consultants by World Bank Borrowers and by the World Bank as Executing Agency. – Washington (D.C.): The World Bank, 1992.
14. Hurley N. Management Consultancy Manual: Operating a Successful Management Consultancy Assignment. – Ankara: SMIDO, 1990.
15. Kubr M. How to select and use consultants: A client's guide. – Geneva: ILO, 1993.
16. Maister D. Professional Service Firm Management. – Boston: Maister Associates. Inc., 1990.
17. Steele F. Consulting for organisational change. – Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975. – P. 3.



## **МЕТОДЫ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

Тема 1. Основы научных исследований

Тема 2. Методология научного исследования

Тема 3. Научные исследования в экономике

Тема 4. Выбор темы, формулировка цели и задач научно-исследовательской работы

Тема 5. Источники информации для научных исследований

Тема 6. Принципы рационального построения научного текста

Наука и научные исследования. Классификация научных исследований. Место творчества в процессе исследования.

## 1. Наука и научные исследования

Наука – это совокупность знаний о закономерностях развития природы, общества, мышления, а также отдельная отрасль этих знаний.

Наука представляет собой не только совокупность накопленных знаний, но и деятельность по получению новых, ранее не существовавших знаний.

Познавательное отношение человека к миру осуществляется в различных формах познания (обыденное, художественное, религиозное, научное). В качестве особенностей науки как формы познания окружающей действительности выделяют следующие:

- наука ориентирована на познание сущности предметов и процессов;
- наука оперирует специфическими методами и формами, инструментарием исследования;
- для научного познания характерны планомерность, системность, логическая организованность, обоснованность результатов исследования;
- наука располагает специфическими способами обоснования истинности знаний.

Основой науки как процесса является научно-исследовательская деятельность. При этом целью любого научного исследования является всестороннее, достоверное изучение объекта, процесса или явления, их структуры, связей и отношений на основе разработанных принципов и методов познания, а также получение и внедрение в практику результатов исследований.

Важнейшими особенностями научных исследований являются:

- *вероятностный характер результатов*;
- *уникальность*, ограничивающая возможность использования типовых методов решений;
- *сложность и комплексность*;
- *масштабность и трудоемкость*, основанные на необходимости изучения значительного количества объектов и экспериментальной проверке полученных результатов;

• *связь исследований с практикой*, усиливающаяся по мере становления науки в качестве основной производительной силы общества.

Любое научное исследование имеет свой объект и предмет. Объектом научного исследования является материальная или идеальная система. Предмет – это структура системы, закономерности взаимодействия элементов внутри системы и вне ее, закономерности развития, различные свойства, качества и т.д.

Наука является основным фактором обеспечения конкурентоспособности продукции и престижа страны на мировом рынке. Поэтому ведущие страны мира уделяют значительное внимание научно-исследовательской деятельности, затрачивая на это значительные средства.

В Украине общий объем финансирования научных и научно-технических работ в 2000 г. составил 2046,3 млн. грн., при этом структура финансирования по источникам поступления средств выглядела следующим образом (в %): бюджетные средства – 30; собственные средства – 3; средства заказчиков научно-исследовательских работ (отечественных, иностранных) – 39 и 23; другие источники – 5. Незначительная доля государства в сфере науки находит свое отражение также и в структуре стоимости научных и научно-технических работ, выполненных в Украине за период с 1995 по 2000-й годы, по видам работ (в %): фундаментальные исследования – 14, прикладные – 24, научно-технологические разработки – 56, услуги научно-прикладного характера – 6.

Фундаментальные исследования, как правило, являются сугубо теоретическими и наименее прибыльными, что предопределяет возможность их финансирования в основном только за счет бюджетных средств. Таким образом, в сфере научных исследований в Украине преобладают практические исследования, носящие ярко выраженный коммерческий характер (возможность быстрого внедрения и практической реализации) и осуществляемые по заказу. Данная ситуация не в полной мере отвечает требованиям и тенденциям современной науки: для развития науки первоочередное внимание должно уделяться фундаментальным исследованиям.

## 2. Классификация научных исследований

Научные исследования классифицируются по видам связи с общественным производством, по степени важности для экономики, по целевому назначению, по источникам финансирования, по длительности проведения.

*По уровню связи с общественным производством* научные исследования подразделяются на работы, направленные на создание новых технологических процессов, машин и конструкций, на повышение эффективности производства, улучшение условий труда, развитие личности человека и т.п.

**По целевому назначению** выделяют три вида научных исследований: фундаментальные, прикладные и поисковые.

**Фундаментальные** исследования направлены на открытие и изучение новых явлений, свойств, закономерностей и законов природы, на создание новых принципов исследования. Их целью является расширение научного знания общества, установление того, что может быть использовано в практической деятельности человека. Такие исследования ведутся на границе известного и неизвестного, обладают наибольшей степенью неопределенности. Фундаментальные работы не всегда заканчиваются достижением положительного результата. При положительном результате (открытие, создание новой теории и т.д.) фундаментальное исследование может быть основой проведения поисковых и прикладных научно-исследовательских работ.

**Поисковые** исследования создаются на основе уже имеющихся теоретических исследований и направлены на установление факторов, влияющих на объект, определение возможных путей создания новых технологий и техники на основе способов, предложенных в результате фундаментальных исследований.

В результате проведения фундаментальных и поисковых исследований формируется новая научная и научно-техническая информация. Целенаправленный процесс преобразования такой информации в форму, пригодную для освоения в отраслях народного хозяйства, обычно называется разработкой. Она направлена на создание новой техники, материалов, технологии или совершенствование существующих. Конечной целью разработки является подготовка материалов для прикладных исследований.

**Прикладные** исследования направлены на определение способов использования законов природы для создания новых и совершенствования существующих средств и способов человеческой деятельности. Их основная цель – определение возможных путей использования научных знаний, полученных в результате фундаментальных исследований, в практической деятельности человека.

**По степени важности для экономики** научные исследования подразделяются на:

- важнейшие работы, выполняемые по специальным постановлениям правительства;
- работы, выполняемые по планам отраслевых министерств и ведомств;
- работы, выполняемые по инициативе и планам научно-исследовательских организаций.

**В зависимости от источника финансирования** научные исследования делятся на бюджетные, коммерческие и нефинансируемые.

**Бюджетные** научные исследования финансируются из средств государственного бюджета.

*Коммерческие* исследования финансируются организациями-заказчиками на основе хозяйственных договоров. Такие организации могут быть как производственными, так и научно-исследовательскими.

*Нефинансируемые* исследования выполняются по договорам о сотрудничестве.

Каждую научно-исследовательскую работу можно отнести к определенному направлению. Под научным направлением понимается наука или комплекс наук, в области которых ведутся исследования. В связи с этим различают техническое, биологическое, социальное, физико-техническое, историческое и другие направления с возможной последующей детализацией.

Таким образом, основой научного направления является специальная наука или ряд специальных наук, входящих в ту или иную научную отрасль, а также специальные методы исследования.

### **3. Место творчества в процессе исследования**

Творчество – это процесс создания новых по замыслу ценностей, открытий, изобретений, установления неизвестных науке фактов, создание новой, ценной информации. Исследования должны быть творческими.

Опровергнуть существующие или создать новые научные гипотезы, дать глубокое объяснение процессов или явлений, которые ранее были непонятными или малоизученными, связать воедино разные явления, т.е. определить суть исследуемого процесса, научно обобщить большое количество опытных данных – все это невозможно без творческого мышления.

Творческий процесс требует совершенствования определенного решения. Совершенствование является процессом видоизменения объекта мышления в оптимальном направлении. Если данный процесс достигает границ, определенных поставленной ранее целью, процесс оптимизации прекращается, создается продукт умственного труда. В теоретическом аспекте – это гипотеза исследования, т.е. научное переосмысление.

При определенных условиях процесс совершенствования приводит к появлению оригинального теоретического решения. Оригинальность обнаруживается в своеобразной, неповторимой точке зрения на процесс или явление.

Творческий характер мышления при разработке теоретических аспектов научного исследования состоит в создании представлений воображения, т.е. новых комбинаций из известных элементов, и базируется на следующих приемах: сборе и обобщении информации, постоянном сопоставлении, сравнении, критическом осмыслении, выразительном

формулировании собственных мыслей, их письменном изложении, совершенствовании и оптимизации положений исследования.

Выделяют несколько стадий творческого процесса теоретического исследования: ознакомление с известными решениями, отказ от известных путей решения аналогичных задач, анализ различных вариантов решения, решение (выбор оптимального варианта).

Творческое решение часто не укладывается в заранее намеченные планы. Иногда оригинальные решения появляются неожиданно, после продолжительных и напрасных попыток.

Чем больше известных (типичных, шаблонных) решений, тем сложнее получить оригинальное решение. Творческий процесс представляет собой разрыв обычных представлений и взгляд на явления с нестандартной точки зрения.

Собственные творческие мысли, оригинальные решения возникают тем чаще, чем больше сил, труда и времени исследователь затрачивает на постоянное осмысление объекта исследования.

Особенность творческого труда в исследовании заключается в его целевой функции – превращении науки в непосредственную производительную силу.

Классификация методов научного исследования. Методы эмпирического (практического) исследования. Моделирование в теоретических исследованиях.

### **1. Классификация методов научного исследования**

Одной из важнейших особенностей научного познания является его организованность и использование конкретных методов исследования. Под **методом** понимается совокупность приемов, способов, правил познавательной, теоретической и практической деятельности исследователей. Исследование методов познания и практической деятельности является задачей особой дисциплины – методологии исследования.

В методологии научных исследований выделяют два уровня познания:

- *эмпирический* (наблюдение и эксперимент, группировка, классификация и описание результатов эксперимента);
- *теоретический* (построение и развитие научных гипотез и теорий, формулирование законов и выделение из них логических следствий, сопоставление различных гипотез и теорий).

Уровни научного познания различаются по ряду параметров: по предмету исследования (эмпирическое исследование ориентировано на явления, теоретическое – на сущность), по средствам и инструментам познания, по методам исследования, по характеру добытых знаний (в первом случае это эмпирические факты, классификации, эмпирические законы, во втором – законы, раскрытие существенных связей, теории). При этом оба вида исследования органически взаимосвязаны в целостной структуре научного исследования.

Исходя из универсальности использования различают следующие группы методов научного познания:

- *общенаучные методы*, находящие применение почти во всех науках;
- *частные или специальные методы*, характерные для отдельных наук или областей практической деятельности;
- *методики*, представляющие собой приемы и способы, вырабатываемые для решения какой-то особенной, частной проблемы.

Общенаучные методы используются в теоретических и эмпирических исследованиях. Они включают *анализ и синтез, индукцию и дедукцию*,

*аналогию и моделирование, логический и исторический методы, абстрагирование и конкретизацию, системный анализ, формализацию, создание теории и т.д.*

**Анализ** – метод исследования, который заключается в изучении объекта путем мысленного или практического расчленения его на составные элементы (части объекта, его признаки, свойства, отношения).

**Синтез** – метод изучения объекта в целостности, в единстве и взаимной связи его частей. В процессе научных исследований синтез связан с анализом, так как позволяет соединить части объекта, расчлененного в процессе анализа, установить их взаимосвязи и изучить предмет как единое целое.

**Индукция** – метод исследования, при котором общий вывод о признаках множества элементов делается на основе изучения этих признаков у части элементов множества.

**Дедукция** – метод логического умозаключения от общего к частному, т.е. сначала исследуется состояние объекта в целом, а затем – его составных элементов.

**Аналогия** – метод познания, при котором на основе сходства объектов в одних признаках делают заключение об их сходстве и в других признаках.

**Моделирование** – изучение объекта (оригинала) путем создания и исследования его копии (модели), замещающей оригинал по определенным моментам, интересующим исследователя.

Важное место в рамках научных исследований занимают **логический** и **исторический** методы.

Логический метод подразделяется на *гипотетический* и *аксиоматический*.

*Гипотетический* метод основан на разработке гипотезы, т.е. научного предположения, которое содержит элементы новизны и оригинальности. Гипотеза должна более полно объяснять явления и процессы, подтверждаться экспериментально и отвечать общим законам диалектики. Этот исследовательский прием является достаточно распространенным в прикладных науках.

*Аксиоматический* метод основан на очевидных положениях (аксиомах), принятых без доказательства. По этому методу теория разрабатывается на основе дедуктивного принципа. Более широкое распространение он получил в теоретических науках (математике, математической логике и др.).

**Исторический** метод позволяет исследовать возникновение, формирование и развитие процессов и событий в хронологической последовательности с целью обнаружения внутренних и внешних связей, закономерностей и противоречий. Данный исследовательский прием используется преимущественно в общественных, главным образом, в исторических науках. В прикладных науках он применяется, как правило, при изучении развития и формирования тех или иных областей науки и техники.



Между логическим и историческим методами существует единство, основанное на том, что любое логическое познание должно рассматриваться в историческом аспекте.

**Абстрагирование** – метод отвлечения от ряда несущественных для данного исследования свойств и отношений изучаемого явления с одновременным выделением существенных свойств и отношений.

**Конкретизация** – метод исследования объектов во всей их разносторонности, в качественном многообразии реального существования. При этом исследуется состояние предметов в связи с определенными условиями их существования и исторического развития.

**Системный анализ** – изучение объекта исследования как совокупности элементов, образующих систему. В научных исследованиях он предусматривает оценку поведения объекта как системы со всеми факторами, влияющими на его функционирование.

**Формализация** – метод исследования объектов путем представления их элементов в виде специальных символов, например, представление себестоимости продукции формулой, в которой при помощи символов изображены статьи затрат.

**Создание теории** – обобщение результатов исследования, нахождение общих закономерностей в поведении изучаемых объектов, а также распространение результатов исследования на другие объекты и явления.

Также в последнее время широкое распространение получили такие общие методы научного исследования, как *обобщение* (установление общих свойств и признаков объектов), *классификация* (разделение всех изучаемых объектов на отдельные группы в соответствии с каким-либо существенным признаком), *статистические методы* (определение средних значений, характеризующих всю совокупность изучаемых объектов).

**Конкретно-научные (частные) методы** научного исследования представляют собой специфические методы конкретных наук, например, экономических. Эти методы формируются в зависимости от целевой функции науки и характеризуются взаимным проникновением в однородные отрасли наук (например, методы экономического анализа развились на базе бухгалтерского учета и статистики), выходом за пределы области знания, в которой они сформировались.

## 2. Методы эмпирического (практического) исследования

К основным эмпирическим методам исследования относятся:

- *наблюдение*;
- *эксперимент*;

- *описание* (фиксация средствами естественного или искусственного языка сведений об объектах);
- *измерение* (сравнение объектов по каким-либо сходным свойствам или характеристикам).

В рамках эмпирического уровня научного познания чаще всего используются такие методы исследования, как наблюдение и эксперимент.

**Наблюдение** – это преднамеренное и целенаправленное изучение явлений и процессов без прямого вмешательства в их развитие, подчиненное задачам научного исследования. Основными требованиями к научному наблюдению являются следующие:

- однозначность цели и замысла;
- системность;
- объективность;
- возможность контроля (путем повторного наблюдения или с помощью эксперимента).

Как правило, наблюдение используется в тех случаях, когда вмешательство в исследуемый процесс нежелательно или невозможно. Наблюдение в современной науке связано с использованием приборов, которые усиливают органы чувств, снижают меру субъективизма в оценке наблюдаемых явлений. Важное место в процессе наблюдения занимает операция *измерения* (определения отношения одной величины (измеряемой) к другой, принятой за эталон). Так как результаты наблюдения, как правило, приобретают вид различных таблиц, графиков и т.д., важной составляющей исследования является *интерпретация* полученных данных. Особой сложностью отличается наблюдение в социально-экономических науках, где его результаты во многом зависят от личности наблюдателя и его отношения к изучаемым явлениям.

**Эксперимент** – это метод исследования, при котором явления изучаются в контролируемых условиях. Эксперимент, как правило, осуществляется на основе теории или гипотезы, определяющей постановку задачи и интерпретацию результатов.

Основной целью эксперимента является проверка теоретических положений (подтверждение рабочей гипотезы), а также более широкое и глубокое изучения темы научного исследования.

В зависимости от специфики проведения различают несколько видов эксперимента:

- 1) *качественный* (установление наличия или отсутствия предлагаемых гипотезой явлений);
- 2) *измерительный* (количественный) эксперимент (определение численных параметров какого-либо свойства, процесса, явления);
- 3) *мысленный* эксперимент;
- 4) *социально-экономический* эксперимент (осуществляется в целях оптимизации управления и др.).

Выделяют также эксперименты естественные и искусственные.

*Естественные* эксперименты характерны при изучении социальных явлений (социальный эксперимент), в обстановке, например, производства, быта и т.п.

*Искусственные* эксперименты широко применяются во многих естественнонаучных исследованиях. В этом случае изучаются явления, изолированные до степени, достаточной для оценки в количественном и качественном аспектах.

### 3. Моделирование в теоретических исследованиях

В целом этап теоретических разработок научного исследования включает:

- 1) изучение сущности процесса или явления;
- 2) формулирование гипотезы исследования;
- 3) выбор, обоснование и разработку модели;
- 4) математизацию модели;
- 5) анализ теоретических решений, формулирование выводов.

Первичными в познании сущности процессов выступают *наблюдения*. Любой процесс зависит от многих действующих на него факторов. Наблюдение (измерение) может зафиксировать лишь некоторые факторы. Для того чтобы наиболее полно изучить процесс, необходимо выполнить значительное количество наблюдений (измерений), выделить главное и затем исследовать процессы или явления с помощью систематизированной информации. Эта информация сконцентрируется в такое абстрактное понятие, как «*модель*».

Под **моделью** понимается искусственная система, которая отображает основные свойства исследуемого объекта – оригинала. Модель – это изображение в удобной форме многочисленной информации об исследуемом объекте. Она находится в определенном соответствии с последним, может заменить его при исследовании и позволяет увеличить объем информации о нем.

Метод моделирования (изучения явлений с помощью моделей) является одним из основных в современных исследованиях. Его сущность состоит в том, что непосредственно исследуется не сам объект, а его аналог, модель, а затем полученные при изучении модели результаты по особым правилам переносятся на сам объект. Моделирование используется в тех случаях, когда сам объект либо труднодоступен, либо его прямое изучение экономически невыгодно и т.д.

Различают несколько видов моделирования:

1) предметное (модель воспроизводит геометрические, физические или функциональные характеристики объекта);

2) аналоговое (модель и оригинал описываются единым математическим соотношением);

3) знаковое (в роли моделей выступают схемы, чертежи, формулы);

4) мысленное (модели имеют мысленно наглядный характер).

С моделированием органически связана *идеализация* – мысленное конструирование понятий, теорий об объектах, не существующих и не осуществимых в действительности, но таких, для которых существует близкий прообраз или аналог в реальном мире.

При построении модели свойства и сам объект, как правило, упрощают и обобщают. Чем ближе модель к оригиналу, тем более эффективно она описывает объект, тем рациональнее теоретическое исследование и тем ближе полученные результаты к принятой гипотезе исследования и объективным предпосылкам.

Стандартных рекомендаций по организации выбора и построения моделей не существует. Модель должна отображать наиболее важные явления того или иного процесса или объекта. Незначительные факторы, излишняя детализация, второстепенные явления и т.п. лишь усложняют модель, загромождают теоретические исследования. Поэтому модель должна быть оптимальной по своей сложности, желательно наглядной, но главное – достаточно адекватной, т.е. она должна описывать закономерности исследуемого явления с необходимой точностью.

Разнообразные физические и экономические модели исследуемых процессов исследуются на базе применения математических методов, которые могут быть разделены на такие основные группы:

– *аналитические исследовательские приемы* (элементарная математика, дифференциальные и интегральные уравнения, вариационное исчисление и др.), используемые для изучения непрерывных взаимосвязанных процессов. С помощью аналитических исследовательских приемов устанавливаются математическая зависимость между параметрами модели. Эти методы позволяют глубоко и всесторонне изучить исследуемые процессы, установить точные количественные связи между аргументами и функциями, проанализировать исследуемые явления;

– *методы математического анализа* с использованием эксперимента (метод анализа, теория подобия, метод размерностей) и др.

Аналитические зависимости позволяют на основе функционального анализа изучить процессы в общем виде, при этом они могут быть представлены в виде функции, уравнения, в виде системы дифференциальных или интегральных уравнений.

Такие модели обычно содержат значительный объем информации. Характерной особенностью математических моделей является то, что использование математического аппарата позволяет максимально формализовать

исследуемую проблему. При этом исследователь получает новую информацию о функциональных связях и свойствах моделей.

Использование математических моделей является одним из основных методов современного научного исследования. Но он имеет и существенные недостатки. Для того чтобы из всего набора альтернатив найти оптимальное решение, присущее лишь данному процессу, необходимо задать условия однозначности. Неправильное принятие граничных условий приводит к тому, что теоретическому анализу подвергается не тот процесс, который планировался, а уже видоизмененный.

Иногда при исследовании сложного физического процесса упрощаются исходные дифференциальные уравнения из-за невозможности или чрезмерной громоздкости их решения, искажающего его сущность. Таким образом, очень часто реализовать аналитические зависимости достаточно сложно.

Экономика как наука. Методология экономической науки.  
Особенности научных исследований в экономике.

## 1. Экономика как наука

Экономика относится к системе наук, изучающих общество, и основывается на положениях современной философии, которые используются для разработки парадигмы экономического развития.

Экономика как наука представляет собой совокупность научных взглядов на экономические системы, экономическое развитие и экономические законы и закономерности. Она исследует наиболее существенные связи, причинные зависимости, присущие процессам развития экономики. Экономика изучает развитие способа производства и распределения, направления использования результатов труда, отношения собственности.

Существует достаточно большое число различных более частных определений экономики как науки:

- *экономика* – наука о производственной деятельности и обмене ее результатами между субъектами хозяйствования;
- *экономика* изучает динамику экономической жизни (тенденции в развитии цен, производства, безработицы и т.д.);
- *экономика* – наука о рациональном выборе (использование ограниченных производственных ресурсов (земля, труд, капитал, знания) для производства продукции);
- *экономика* изучает, каким образом осуществляется организация производства и потребления;
- *экономика* изучает деньги, капитал, его формы и богатство.

Ни одно из этих определений нельзя исключить, так как в каждом из них находит свое отражение определенная сторона экономических отношений, хотя и не охватывается полностью вся экономическая система.

Существует пять фундаментальных вопросов, на которые исследователи в области экономики пытаются найти ответ:

- что производить;
- как производить;
- как распределить общий объем произведенных благ;
- как поддерживать общую занятость;
- как обеспечить гибкость экономической системы.

*Экономика* как наука включает в себя два взаимосвязанных уровня исследования:

- *макроэкономику* (экономические явления и процессы на уровне государства и мирового хозяйства);
- *микроэкономику* (экономические явления и процессы на уровне отдельного хозяйствующего субъекта).

К основным функциям экономической науки относятся:

- познавательная;
- прогностическая;
- практическая (формирование на основе теоретических разработок и прогнозов экономической политики как на микро-, так и макроуровне).

В первую очередь экономика должна выполнять *практическую* функцию. Поскольку объектом ее изучения является особая сфера жизни общества, то экономическая наука прежде всего направлена на исследование того, каким образом возможна рациональная организация производства, обмена и распределения созданных в обществе благ.

Для этого экономика должна изучать объективные экономические законы и прогнозировать развитие процессов и явлений экономической жизни общества (*познавательная* и *прогностическая* функции).

*Предметом экономики* являются экономические отношения в обществе. Экономика изучает, как выбирается способ использования дефицитных ресурсов, которые могут иметь многоцелевое назначение, для того чтобы с наибольшим эффектом произвести разнообразные товары и распределить их для потребления.

Изучая отношения и закономерности, складывающиеся в процессе экономического роста при ограниченных ресурсах, экономическая наука нуждается в особых методах исследования. Специфика предмета предполагает специфику методологии и методов исследования.

## 2. Методология экономической науки

Общий подход к изучению естественных и общественных наук сводится к следующим принципам:

- изучению подлежат объективные факты и явления;
- процесс изучения предполагает расчленение сложных процессов на части (*анализ*), рассмотрение каждой из которых позволяет определить свойства частей и особенности их взаимодействия;
- методом изучения характерных признаков рассматриваемых явлений и процессов является движение мысли от простого, частного, к сложному, всеобщему (*индукция*) или, наоборот, – от общего к частному (*дедукция*);
- единство исторического и логического подходов, т.е. процессы рассматриваются в исторической последовательности их возникновения и в логической взаимосвязи;

- широкое использование метода *абстракции* (освобождение исследования от частного, случайного, кратковременного, единичного и определенного сущностного, постоянного, типичного).

В рамках экономической науки находят свое применение все общенаучные методы познания, но с учетом определенных особенностей, исходя из того, что названные принципы исследования используются по-разному в зависимости от того, относятся они к макро- или микроэкономике.

Макроэкономические исследования различных экономических проблем охватывают анализ на государственном уровне таких величин, как объем продукции, уровень занятости, объем дохода, объем расходов, уровень цен и т.д.

В микроэкономических исследованиях оперируют более частными понятиями (отрасль, фирма и домохозяйство) и сосредотачивают внимание на таких величинах, как производство и цена конкретного продукта, доходы и расходы отдельного хозяйствующего субъекта.

Ценность использования общенаучных методов в экономике заключается в возможности делать обобщения, полезные не только для объяснения экономического поведения участников хозяйственной деятельности, но, что более важно, и для выработки экономической политики предприятия и государства.

Методология экономической науки предполагает наличие соответствующей цели в самом методе, т.е. должен соблюдаться принцип целеполагания, лежащий в основе каждого метода исследования как на микро-, так и на макроэкономическом уровне.

В методологии экономики можно выделить несколько главных подходов:

- субъективный;
- эмпирический;
- рационалистический;
- диалектико-материалистический.

При *субъективном* подходе исходным пунктом анализа экономических явлений является хозяйствующий субъект, деятельность которого составляет объект экономической науки. Главные категории при таком подходе – «потребность» и «полезность». Основной упор при субъективном подходе делается на теорию выбора, осуществляемого хозяйствующим субъектом.

*Эмпирический* подход основан на более тщательном изучении явлений и их оценке. Во главу угла ставится технический аппарат исследования, который из инструмента превращается в предмет познания (математический аппарат, эконометрика, кибернетика и т.д.), а результатами исследования являются различного рода эмпирические модели, выступающие главными достижениями науки.

*Рационалистический* подход ставит целью открытие естественных законов развития экономики. Это требует исследования экономической



системы в целом, формулирования экономических законов, регулирующих данную систему. Главное внимание при таком подходе уделяется стоимости, цене, экономическим законам.

*Диалектико-материалистический* подход является инструментом решения научных проблем на основе не только опыта, но и объективного анализа, характеризующего внутренние связи экономических явлений и процессов.

Методологию научного исследования нельзя смешивать с различными методами этих исследований. *Методология* – это общий подход к изучению экономических явлений, включающий систему методов и приемов анализа при определенном философском подходе. *Методы* же представляют собой инструменты, приемы исследования и воспроизведения результатов исследований в системе экономических категорий и законов.

В экономике используется широкий спектр методов научного познания. Одним из них при изучении хозяйственных явлений является *метод научной абстракции*. Руководствуясь этим методом, исследователь отвлекается от второстепенных сторон явлений, чтобы выявить то, что именно в этих явлениях наиболее существенно. При помощи абстрактного мышления осуществляется раскрытие сущности экономических явлений, что требует формирования определенных логических понятий, отражающих реальную экономическую действительность.

Логические понятия, отражающие наиболее общие и существенные стороны хозяйственной жизни общества, – это *экономические категории* (спрос, предложение, кредит, собственность, рынок, прибыль, заработная плата и др.).

В результате исследований на основе метода научной абстракции формулируются *экономические законы* – выражение существенных связей между экономическими процессами и явлениями (закон стоимости, закон денежного обращения, закон спроса и предложения, закон убывающей отдачи факторов производства и др.).

Теоретическая экономика широко использует *математические* и *статистические* методы, которые позволяют выявить количественную сторону процессов и явлений хозяйственной жизни, их переход в новое качество.

Особую роль в экономике играют методы *экономико-математического моделирования* (описание экономического явления на формализованном языке с помощью математических и графических символов и алгоритмов). Их использование позволяет определить причины изменений экономических явлений, их закономерности, последствия, а также прогнозировать развитие экономических процессов. С помощью данных методов создаются *экономические модели* (формализованное описание экономического процесса или явления).

Существенную роль в экономике имеет *функциональный анализ* (раскрытие взаимосвязей между различными экономическими процессами).

Большинство моделей и законов теоретической экономики могут быть выражены в виде математических уравнений или графически. Достаточно широко в экономике используется метод *графических изображений*. Он помогает воспринимать соотношение между различными экономическими показателями, оценивать их взаимное влияние (кривая Лаффера – зависимость налоговых поступлений от уровня налоговых ставок). Метод графических изображений удобен также для проведения микроанализа.

В экономических исследованиях широко используется *метод экономического экспериментирования* (изучение экономического явления или процесса за счет их искусственного воспроизведения). Наиболее известные примеры экономического экспериментирования на микроуровне были связаны с научной деятельностью Р. Оуэна, П.Ж. Прудона, Ф. Тейлора, Г. Форда, Дж. Кейнса, М. Фридмена и др.

### **3. Особенности научных исследований в экономике**

Любое научное исследование можно охарактеризовать исходя из следующих критериев:

- 1) *полезность* (практическая значимость полученных результатов);
- 2) *научность* (полнота и широта научного инструментария, используемого исследователем);
- 3) *актуальность* (интересность, масштабность исследуемой проблемы);
- 4) *изящность* (элегантность и эстетичность полученных результатов).

Идеальное научное исследование предполагает высокую оценку по всем четырем критериям.

В настоящее время, по мнению ведущих экономистов, научные исследования в экономике имеют следующие негативные закономерности:

1. ***Несоответствие практической значимости научных открытий в экономике их научной значимости.*** Экономические теории, использующие математический аппарат и логику, а также оригинальные вычислительные алгоритмы, вскрывающие сложные связи и экономические эффекты, не находят своего применения из-за повышенной научной сложности. Прагматики выдвинули лозунг: «Чем меньше научных тонкостей, тем ближе к практике».

2. ***Изящность (элегантность и эстетичность) результатов научного исследования, как правило, не соответствует их научной и практической значимости.*** Основная масса прикладных экономических теорий и формул, дающих достаточно точные количественные результаты, отличается примитивностью, громоздкостью, а иногда и нелогичностью.

3. ***Несоответствие «актуальности» и практической значимости научных исследований.*** Практически все интересные, актуальные эконо-

мические проблемы не предполагают применения их решений на практике (например, изучение проблемы общего равновесия или исследование роли свободного времени не предполагают каких-либо серьезных практических рекомендаций). С другой стороны, целый ряд жизненных проблем в научном плане оказывается совершенно неинтересным (например, экономические аспекты приватизации имеют первостепенное значение для развития национальной экономики, но с чисто научной точки зрения они несут в себе очень мало нового).

Далее изложены довольно неоднозначные, но небезосновательные выводы о тенденциях, имеющих место в современной экономической науке.

#### **1. Постепенное исчерпание собственного объекта исследования.**

С точки зрения науки вообще такой процесс является вполне нормальным, но с точки зрения экономической науки – это проявление факта исчерпания ее собственных, внутренних ресурсов развития. Фактически экономисты стали все больше работать в других сферах науки, стараясь вовремя определить интересные идеи в других областях знания и разработать их с помощью собственного экономического инструментария и методологии.

**2. Снижение качества и значимости результатов экономических исследований.** Научно-исследовательские работы ведущих экономистов мира, к примеру, М. Фридмана, В. Леонтьева, Дж. Кейнса, приводили к определенному перевороту в экономическом мировоззрении, труды же экономистов более позднего периода уже редко инициировали принципиальный «прорыв» в экономической науке.

Объяснение этому иногда стараются найти в определенной насыщенности экономической науки, когда по мере увеличения объема накопленных знаний каждое новое существенное открытие становится все более редким и одиночным.

**3. Значительность объема накопленных экономических знаний.** Современный запас знаний в экономике достиг значительных, если не критических, размеров. Чтобы получить достаточно полное представление о состоянии современной экономической мысли, нужно изучить столь значительный объем информации, что это становится практически невозможным.

К тому же для исследователя-экономиста основная проблема заключается в том, что практически по любому вопросу уже существуют определенные, и достаточно серьезные, разработки. Поэтому сформулировать и открыть что-то принципиально новое крайне трудно. Это с самого начала предполагает работу исследователя-экономиста в области частных проблем, что не может дать большого научного эффекта.

**4. Коммерциализация научных разработок в области экономики.** Вполне закономерно, что хорошие экономисты должны достаточно хорошо зарабатывать. Однако в настоящее время сложилась ситуация, когда

академическая карьера все меньше устраивает профессиональных экономистов. Они предпочитают сферу бизнеса, что обеспечивает практическую реализацию имеющихся у них идей.

Еще одной отличительной чертой сложившейся ситуации является наличие значительного разрыва между фундаментальными и прикладными исследованиями в области рентабельности инвестиций. Объемы финансирования фундаментальных исследований в сфере экономики (как и во всей науке) значительно отстают от соответствующих показателей в прикладных и поисковых исследованиях.

**5. Неверифицируемость теорий.** Одним из признаков надвигающегося кризиса в науке служит переход к теориям, понятиям, которые принципиально неверифицируемы, т.е. непроверяемы. По мнению ведущих ученых-экономистов, все чаще основным методом научного исследования становится аксиоматический, хотя используемые аксиомы фактически являются гипотезами в силу своей недоказанности.

**6.** Одной из существенных тенденций современной научной экономической мысли является *нерешенность фундаментальных, базовых проблем в условиях проведения узкоспециализированных исследований*. Значительного развития достигла математизация экономики, эконометрические исследования заполнили все научные издания, а целый ряд глобальных вопросов остается невыясненным.

Все сказанное выше не позволяет однозначно утверждать, что современная экономическая наука находится в состоянии кризиса. Однако то, что в ней происходит, достаточно явно свидетельствует о предкризисных тенденциях. Экономическая наука все больше становится прикладной, а значит, менее актуальной, самодостаточной и независимой отраслью науки.

# Выбор темы, формулировка цели и задач научно-исследовательской работы

Тема научного исследования. Цели и задачи научно-исследовательской работы.

## 1. Тема научного исследования

*Тема* – это научная задача, охватывающая определенную область научного исследования. Она базируется на многочисленных исследовательских вопросах. Под научными вопросами при этом понимают более мелкие по сравнению с темой научные задачи, относящиеся к конкретной области научного исследования.

При разработке темы или вопроса выдвигается конкретная задача в рамках научного исследования – разработать новую методику, прогрессивную структуру, усовершенствовать существующие подходы и т.д.

Выбору темы предшествует тщательное ознакомление с отечественными и зарубежными источниками по данной и смежной специальностям.

Постановка (выбор) темы является достаточно сложной задачей, включающей ряд этапов:

1. *Формулирование проблемы* (на основе анализа исследуемого направления формулируется основной вопрос (проблема) и определяется ожидаемый результат научного исследования).

2. *Разработка структуры проблемы* (выделяется тема, подтемы, вопросы). Композиция этих компонентов должна составлять дерево проблемы.

3. *Определение и обоснование актуальности проблемы*, ее ценности на данном этапе для развития науки и техники.

После обоснования проблемы и выявления ее структуры научный работник, как правило, самостоятельно приступает к выбору темы научного исследования. По мнению большинства ученых, выбрать тему иногда гораздо более сложно, чем провести само исследование.

В наименовании темы обычно присутствует:

- направленность исследования (решение задачи, разработка, повышение эффективности, совершенствование, оптимизация и т.д.);
- объект исследования;
- предмет исследования.

Помощь в формулировке темы может оказать приведенная ниже обобщенная структура наименования научно-исследовательской работы (рис. 14.1).

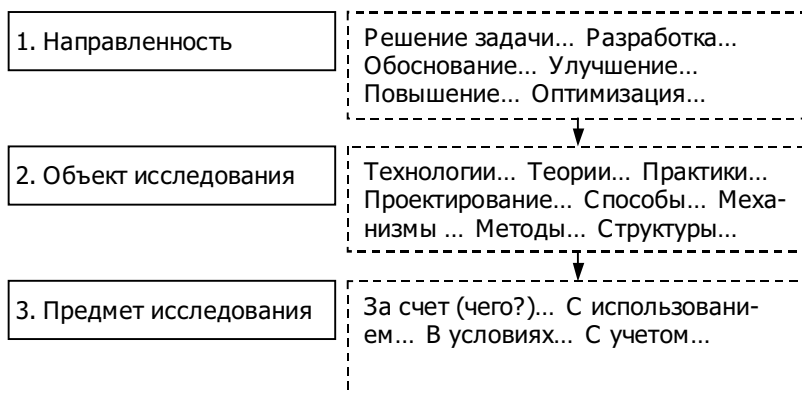


Рис. 14.1. Рекомендуемая структура наименования научно-исследовательской работы

### ***Основные требования к теме научного исследования***

Тема должна быть *актуальной*, т.е. важной, требующей надлежащего разрешения и разработки именно в настоящее время. Это требование является одним из основных. Критериев для оценки степени актуальности не существует. При оценке актуальности прикладных научных разработок более актуальной считается та тема, которая обеспечит больший экономический эффект.

Тема должна решать новую научную задачу, т.е. в достаточной мере соответствовать такой характеристике, как новизна. Это значит, что тема в принятой постановке никогда не разрабатывалась и не разрабатывается.

Грань между научными и инженерными исследованиями с каждым годом стирается все в большей степени. Однако при выборе темы новизна должна быть не инженерной, а именно научной, т.е. принципиально новой. Если разрабатывается даже новая задача, но на основе уже открытого закона, это область инженерно-экономических, а не научных разработок.

Тема должна быть *экономически эффективной и значимой*.

На стадии выбора темы исследования ожидаемый экономический эффект может быть определен, как правило, ориентировочно. Иногда экономический эффект на начальной стадии установить вообще невозможно. В таких случаях для ориентировочной оценки эффективности темы исследования можно использовать существующие аналоги.

Значимость как главный критерий темы имеет место при разработке исследований, определяющих уровень науки, составляющих фундамент для

прикладных исследований или направленных на совершенствование общественных, экономических и производственных отношений и т.д.

Тема должна *соответствовать профилю и специфике научного коллектива*. Каждый научный коллектив по сложившимся традициям имеет свой профиль, квалификацию, компетентность. Это способствует накоплению опыта исследований, повышает теоретический уровень разработок, качество и экономическую эффективность, сокращает сроки выполнения исследования. Инициативу и прилив творческих сил в коллективе может вызвать выполнение нескольких (до 10%) непрофильных тем, не отличающихся резко от основной тематики коллектива.

Важной характеристикой темы является *возможность ее практической реализации*.

Большое значение при проведении научного исследования имеет обмен опытом с отраслевыми и академическими институтами, кафедрами родственных вузов. Особую роль также приобретает общение с ведущими научными работниками, ведущими специалистами в данной сфере.

Методика выбора темы в научном коллективе, имеющем свои научные традиции и разрабатывающем комплексную проблему, существенно упрощается. В таких коллективах научные исследования выполняются не одиночками, а специализированными группами. При коллективной разработке научных исследований большую роль приобретают критика, дискуссия, обсуждение проблем.

В вузах именно таким образом создаются благоприятные условия для участия в научно-исследовательской работе не только преподавателей кафедр, но и студентов.

После ознакомления с темой научный работник перед коллегами обосновывает постановку вопроса и его состояние на момент получения темы.

## **2. Цели и задачи научно-исследовательской работы**

После выбора темы научного исследования начинается поиск, а затем конкретное и тщательное изучение научно-технической информации.

Цель поиска, проработки и анализа информации – всестороннее освещение состояния вопроса по теме, ее уточнение (если это необходимо), обоснование цели и задач научного исследования.

Изучаются различные литературные источники в оригинале и по переводным изданиям. Анализ источников позволит исключить дублирование исследуемой темы.

Базироваться на литературном анализе иностранной информации без личного ознакомления с оригиналом или квалифицированным переводом



других авторов не рекомендуется. Кроме информации, непосредственно относящейся к исследуемой теме, необходимо проработать основную литературу по родственным темам.

Важно ознакомиться также с дисциплинами, близкими к дисциплине выбранной темы. Этот анализ может быть полезен при разработке отдельных вопросов темы.

После сбора литературных, архивных, производственных и других информационных данных и их обобщения полезно узнать мнение ведущих специалистов. Они могут оказать существенную помощь в выделении основных проблем, в определении формы сбора информации, в сокращении времени разработки темы и определении объемов собираемой информации. Важная роль принадлежит научному руководителю научно-исследовательской работы. Он ограничивает и направляет поиск, помогает разобраться (особенно начинающему научному работнику) в потоке информации, отбросить второстепенные источники.

В зависимости от проблематики и научной значимости темы объем проработанных информационных источников может достигать 200 наименований и более.

Каждый источник должен быть тщательно проработан, при этом руководящей идеей всего анализа информации должно быть обоснование актуальности и перспективности цели научного исследования.

Каждый источник анализируют с точки зрения исторического научного вклада в решение и развитие данной темы. При этом тщательно разбирают роль теории, эксперимента и ценность производственных рекомендаций.

По результатам проработки информации делают методологические выводы и подводят итог критического анализа. В выводах должны быть освещены следующие вопросы: актуальность и новизна избранной темы; последние достижения в области теоретических и экспериментальных исследований по теме; наиболее актуальные теоретические и экспериментальные задачи; рекомендации, подлежащие разработке в данный момент; техническая целесообразность и экономическая эффективность разработок.

На основе указанных выводов формулируют цель и конкретные задачи научного исследования. Обычно количество задач, подлежащих исследованию по теме одним научным работником, колеблется от 3 до 8.



Подбор литературы. Методы работы с источниками.

## 1. Подбор литературы

Существует значительное количество источников, которые следует использовать для критического анализа в рамках научного исследования.

Источники информации, используемые в экономических исследованиях, делятся на следующие группы: нормативные, литературные и планово-учетные.

*Нормативные* источники – это решения и постановления высших законодательных и исполнительных органов власти, а также нормативные акты министерств и ведомств.

*Планово-учетные* источники – это планы экономического и социального развития, расчеты по их обоснованию, документы по учету хозяйственной деятельности, бухгалтерская и статистическая отчетность о работе предприятий и отрасли в целом и др.

*Литературные* источники делятся на официальные и специальные. К первым относятся источники, содержащие достоверные показатели экономического и социального развития страны (официальные статистические сборники); ко второй – монографии, учебники, учебные и практические пособия, серийные издания (журналы, газеты).

Литературные источники в зависимости от целевого назначения делятся на следующие виды:

- первоисточники ведущих экономистов-ученых;
- статистические материалы;
- научно-исследовательская литература;
- учебная литература;
- научно-популярная литература;
- практические пособия;
- справочная литература.

*Первоисточники ведущих экономистов* – это труды основоположников различных экономических теорий, документы и материалы. Труды общепризнанных классиков используются в качестве научно-теоретической и методологической базы, содержащей аксиоматические знания.

*Статистические материалы* – сведения о развитии экономики, обобщенные в ежегодных статистических сборниках. Статистические издания большинства стран основаны на общепринятой единой методологии, поэтому являются достоверной и удобной информацией для экономических исследований.

*Научно-исследовательская литература* издается в виде монографий, обобщающих трудов, сборников статей, в которых освещаются различные проблемы экономических наук. Они содержат новую научную информацию, используемую в экономических исследованиях.

*Учебная литература* – это учебники и учебные пособия по экономическим дисциплинам, предназначенные для подготовки специалистов в области экономики.

По видам издания учебная литература делится на учебники, учебные пособия, программно-методические материалы. Важнейшими из них являются учебники, содержащие основной программный материал.

*Научно-популярная литература* – статьи, брошюры и книги по экономическим вопросам.

*Практические пособия* – это издания, рассчитанные на отдельные категории специалистов экономики для использования их в практической деятельности. К таким изданиям относится литература по вопросам бухгалтерского и статистического учета, финансов, планирования и организации производства и др.

*Справочная литература* предназначена для различных фактографических справок и состоит из изданий для научных работников и специалистов, преподавателей и студентов вузов, руководящего состава предприятий и т.д. (энциклопедии, словари, справочники, нормативные материалы и др.).

## 2. Методы работы с источниками

В процессе работы с литературой научный работник должен фиксировать наиболее интересные факты и мысли, а также свои идеи, которые являются неотъемлемой частью творческого изучения источника информации. Научному работнику следует овладеть начальными навыками работы с текстом. Она может выполняться в различных формах, а именно:

- конспектирование;
- составление плана;
- выписки;
- тезисы.

**Конспектирование.** Конспект – это краткая фиксация основного содержания источника. Чтобы составить конспект, необходимо пользоваться одним из существующих приемов конспектирования.

Можно заранее составить план из интересующих вопросов и затем кратко излагать то, что содержится по этим вопросам в источнике. Такой тип конспекта называется *плановым*. В него вносится не все содержание источника, а только то, что необходимо для подготовки научно-исследовательской работы.

*Текстуальный* тип конспекта полностью состоит из цитат. Этот способ удобен тем, что впоследствии при написании самой работы все необходимые прямые цитаты будут уже под рукой.

*Тематический* конспект организуется таким образом, чтобы одновременно проработать несколько источников по одной теме.

**Составление плана.** Для того чтобы лучше понять внутреннюю логику изучаемого текста, желательно составить развернутый план. План может быть простым, состоящим из общих заголовков, относящихся к крупным частям текста, или развернутым. Обычно лучше начать с составления простого плана, а затем совершенствовать его.

**Выписки.** Это нечто вроде первичной, упрощенной формы конспекта, когда из всего текста выбирается то, что относится к изучаемой теме или косвенно с ней связано, и записывается в форме отдельных, не связанных друг с другом единой логикой записей. Это наиболее простая форма работы с текстом.

**Тезисы** – краткие формулировки основных положений содержания книги или статьи. В процессе составления тезисов научный работник глубже усваивает материал и делает первые собственные обобщения.

Различают простые, сложные и основные тезисы. Основные тезисы представляют собой конечный результат процесса. Это четкое, лаконичное изложение в пронумерованных пунктах главных идей, содержащихся в источнике. Простые и сложные тезисы – это соответственно более или менее подробные формулировки идей, но еще не окончательно отшлифованные, содержащие цитаты или прямой пересказ авторского текста. Впоследствии при переработке простых и сложных тезисов получаются основные.

В результате работы с различными источниками исследователь может получить обзорную информацию, представленную в той или иной форме (табл. 14.1).

**Таблица 14.1. Виды обзорной информации**

Группа обзорной информации	Виды обзорных документов	Качественная характеристика обзорной информации	Целевая направленность обзорной информации
1	2	3	4
Библиографическая	1. Библиографический обзор литературы 2. Систематизированная тематическая подборка рефератов	Полнота и достоверность на основе анализа-синтеза документов	Выбор полезных источников информации для изучения

*Продолжение таблицы 14.1*

1	2	3	4
Фактическая	1. Сводные таблицы фактографических данных 2. Фактологическая справка	Систематизированное выборочное изложение фактических сведений с комментариями, характеризующими степень их достоверности	Определение уровня и направленности работ по основной и периферийной тематике
Реферативная (компилятивная)	1. Реферативный обзор 2. Реферативная справка	Обобщенное, систематизированное изложение информации по теме с сохранением авторских оценок материала	Составление представления о состоянии и основных тенденциях развития интересующей области науки и техники с минимумом затрат времени
Аналитическая (критическая)	1. Аналитическая обзорная справка 2. Аналитический обзор по направлению (профилю) научного исследования	Качественный отбор и критическая оценка совокупной информации с выводами о перспективности и степени актуальности полученных сведений	Принятие решения о направлениях творческой деятельности и распределении ресурсов; использование полезного опыта
Прогностическая	Научно-исследовательский прогноз развития науки и техники	Выявление и оценка тенденций развития науки и техники; определение наиболее вероятных путей достижения целей в интересах научно-технического прогресса в конкретной области науки и техники	Принятие решения о путях, формах и средствах развития науки и техники

Общие требования к композиции научного текста. Принципы рубрикации научного текста. Общие требования к стилистике. Виды литературного изложения результатов научно-исследовательских работ.

### **1. Общие требования к композиции научного текста**

В настоящее время сложилась традиционная форма композиции научного текста, предполагающая его разделение на логически строгие и пропорциональные введение, основную часть с главами и параграфами и заключение.

Научный текст предвывает *введение*, потому что процесс восприятия текста требует постепенного усвоения сути работы. Введение – это не композиционная часть работы, а документальная ее часть, включающая в себя основные квалификационные характеристики. Содержание введения соответствует определенному стандарту и обязательно должно состоять из ряда общезначимых и признанных формулировок.

Введение начинается с обоснования актуальности выбранной темы. Достаточно в объеме нескольких страниц кратко обрисовать сущность сложившейся в современной науке ситуации в связи с темой научного исследования. Выходы на социальную действительность и потребности общества в решении исследовательских задач должны быть немногословными и корректными.

Переходя к описанию степени разработанности темы в современной научной литературе, следует продемонстрировать глубокое знание имеющихся источников, критическое мышление и объективную оценку сделанного другими исследователями в освоении этой темы. Задача введения состоит в том, чтобы показать, что в исследовании темы уже сделано, а что еще не сделано. Из введения становится ясно, что еще предстоит сделать, в том числе и в рамках данной работы. Необходимо на основе внимательного изучения источников выделить и сгруппировать имеющиеся точки зрения таким образом, чтобы получились единые подходы, отличающиеся друг от друга методологией и методикой. Тогда легче будет показать, какая методология в решении данной проблемы будет более приемлемой.

Подача материалов во введении может осуществляться двумя путями: в хронологическом (начиная с концепций, появившихся ранее других, и

заканчивая наиболее современными) или логическом порядке (руководствуясь логикой развития научного исследования темы). Обычно логический порядок предпочтительнее, так как его использование позволяет более полно раскрыть тему исследования.

Далее формулируются цель и задачи исследования. Формулировка цели должна логически вытекать из обрисованной выше сложившейся ситуации по теме. Затем отмечается, что именно планируется сделать в рамках данной работы, и формулируется конкретная цель научного исследования. Формулировка цели должна быть максимально четкой и краткой, а также полной и логически корректной.

Сформулированная общая цель исследования требует постановки конкретных тактических задач. Задач, в отличие от цели, должно быть несколько. В совокупности они образуют общую тактику реализации поставленной цели, а по отдельности представляют собой последовательные шаги ее достижения. Формулировки задач совпадают или почти совпадают с названиями глав и параграфов основной части.

Особые затруднения вызывает необходимость выделения во введении предмета и объекта исследования. *Объект исследования* – это явление или процесс объективной реальности, на который направлен научный поиск автора работы. *Предмет исследования* представляет собой фрагмент объекта, подвергающийся непосредственному изучению.

Обязательным требованием к тексту введения является указание методов, которыми пользовались авторы в процессе проведения научного исследования. Кроме того, любой исследователь или их группа работают в рамках какой-то философской методологии, что также нужно указать.

*Содержание основной части* работы диктуется требованиями темы. Принципиально важно соблюдать субординацию общей темы работы, названий глав и параграфов. Названия параграфов должны быть сформулированы так, чтобы не выходить за рамки, очерченные названием объединяющей их главы. Тема должна быть шире названий отдельных глав, а название главы – шире названий каждого из входящих в нее параграфов.

Общее содержание основной части должно соответствовать теме исследования и служить ее исчерпывающим раскрытием. Изложение необходимо строить так, чтобы оно выглядело аргументированным, подаваемые суждения – взвешенными, логика изложения – продуманной.

В *заключении* следует снова обратиться к проделанной работе, чтобы кратко воспроизвести логическую схему исследования. Необходимо четко сформулировать и последовательно изложить полученные в ходе исследования промежуточные и основные выводы и результаты. Заключение составляет от 5 до 10% всего объема работы.

Подводя итоги исследования, необходимо охарактеризовать его научную значимость и возможности практического применения. При этом

оцениваются не только главные, но и второстепенные результаты исследования, которые могут обладать самостоятельным научным значением. Указываются пути и перспективы дальнейшего исследования темы, формулируются задачи, которые еще предстоит решить.

## 2. Принципы рубрикации научного текста

Под *рубрикацией* текста понимается его разбиение на логически самостоятельные составные части. Рубрикация научной работы должна служить оптимальному раскрытию темы.

Если введение и заключение обычно бывают цельными, то основная часть подвергается рубрикации на главы и параграфы. Она осуществляется посредством нумерации и формулирования заголовков.

Заголовки глав и параграфов определяют общую перспективу изложения на данном отрезке текста. Каждый заголовок должен строго соответствовать содержанию следующего за ним текста. При этом необходимо, чтобы каждая глава по содержанию представляла собой логическую сумму смысловых содержаний параграфов.

Названия глав и параграфов не следует делать ни слишком многословными, ни краткими. Длинные заголовки выглядят громоздкими и с трудом воспринимаются. Слишком короткие названия теряют всякую конкретность и воспринимаются как предельно общие. В заголовок нежелательно включать узкоспециальные термины, сокращения, аббревиатуры, формулы.

Помимо выделения частей текста, имеющих названия и номера, существует и более дробная рубрикация без использования номеров и названий. Это деление текста на абзацы, т.е. периодическое логически обусловленное выделение фрагментов написанного друг от друга отступом вправо в начале первой строки фрагмента. Абзацы облегчают восприятие текста при чтении и осмыслении.

Редкость отступов делает текст монотонным, а чрезмерная их частота мешает сосредоточиться на мысли автора. Научный текст, как правило, стремится к безличности и констатации фактов. Его содержание бывает достаточно сложным и требует вдумчивого чтения, поэтому слишком частые отступы для него неприемлемы.

Между абзацами обязательно должна существовать логическая связь, объединяющая их в цельное повествование. Для того чтобы сделать эту связь более очевидной, необходимо усиливать рубрикацию использованием специальных оборотов в начале абзаца, которые дают возможность подчеркнуть, как именно связаны предыдущий и последующий абзацы (является ли последующий выводом из предыдущего, обобщением нескольких предыдущих абзацев или возражением на содержащиеся в них аргументы).

### 3. Общие требования к стилистике

Научно-исследовательская работа должна соответствовать требованиям стилистики научного текста, чтобы обеспечить взаимно уважительный тон научной полемики, соблюдение авторских прав, корректность, отсутствие смысловых искажений, фальсификаций.

Для научного текста характерен формально-логический способ изложения, целостный и объединенный единой логической связью, так как научный текст преследует единую цель – обосновать и доказать ряд теоретических положений.

В научном тексте все направлено на решение поставленных задач и достижение конечной цели. Используемые в нем средства выражения должны отличаться точностью, смысловой ясностью. Ключевые слова научного текста – это понятия. При написании следует пользоваться логически-понятийным аппаратом, т.е. установленной системой терминов, значение и смысл которых должен быть четким и ясным. Значение используемых терминов должно соответствовать общепринятому употреблению.

Научный текст предполагает использование определенных фразеологических оборотов, слов-связок и вводных слов, назначение которых состоит в том, чтобы показать логическое соотношение данной части изложения с предыдущей и последующей или подчеркнуть рубрикацию текста.

Вводные слова и обороты типа «итак», «таким образом» показывают, что данная часть текста служит обобщением и логическим продолжением изложенного выше. Слова и обороты «следовательно», «отсюда следует, что...» свидетельствуют о том, что между сказанным выше и тем, что будет сказано сейчас, существуют причинно-следственные отношения. Слова и обороты типа «в начале», «во-первых», «прежде всего», «наконец», «в заключение сказанного» указывают на место излагаемой мысли или факта в логической структуре текста. Слова и обороты «однако», «тем не менее», «впрочем», «между тем» выражают наличие противоречия между только что сказанным и тем, что сейчас будет сказано. Обороты «рассмотрим подробнее...» или «перейдем теперь к...» помогают более четкой рубрикации текста, так как подчеркивают переход к новой части изложения.

Научная речь имеет грамматические, синтаксические, лексико-стилистические особенности, отличающие ее от других разновидностей. Ее грамматика характеризуется присутствием в тексте большого количества существительных, выполняющих функцию абстрактных понятий, выражающих процессуальный характер описываемого (исследование, рассмотрение, подтверждение и т.п.).

Особенностью использования глагольных форм является превалирующее обращение к изъявительному наклонению, настоящему времени, несовершенному виду. Это объясняется тем, что научная речь имеет констатирующий характер и сообщает о реально существующем состоянии дел.



Синтаксис научного текста отличается значительным количеством сложных предложений, которые способны адекватно передавать логические механизмы научной аргументации и причинно-следственные связи. Показателем культуры научной речи и профессионализма исследователя является высокая концентрация в тексте сложных предложений.

Традиционно установившаяся форма подачи научного текста предполагает максимальную отстраненность от изложения личности автора с его субъективными предпочтениями, индивидуальными особенностями речи и стиля, эмоциональными оценками. Такой эффект отстраненности, безличности изложения достигается некоторыми синтаксическими и стилистическими средствами (использованием безличных и неопределенно-личных конструкций, конструкций с краткими страдательными причастиями типа «выявлено несколько новых принципов», ведением изложения от третьего лица и т.д.).

Особенностью современного научного текста является практически полное исключение из употребления личного местоимения первого лица единственного числа – «я». Для этой цели, как правило, используется местоимение множественного числа – «мы». Образуются конструкции типа «мы считаем», «нам представляется», «по нашему мнению». Такое употребление придает тексту видимость большей объективности. Когда авторство выражается местоимением «мы», создается впечатление, что за автором как единичным субъектом, стоит группа людей – научная школа, группа авторов, научное направление. Это также соответствует неписанным требованиям академического этикета.

Смысловая точность и ясность изложения достигается рациональным использованием слов и терминов. Не стоит без необходимости вводить в текст слова иностранного происхождения, когда можно использовать их русские синонимы.

Кроме того, необходимо, по возможности, избавляться от оборотов и выражений, имеющих слишком неопределенный смысл (например, «вполне очевидно»). В тексте не должно быть многословия, смыслового дублирования, тавтологий.

#### **4. Виды литературного изложения результатов научно-исследовательских работ**

Исследовательская стадия научного процесса завершается подведением итогов, включающим доказательство гипотез, выводов и рекомендаций, научных экспериментов, корректировку первоначальных предложений, литературное изложение процесса исследования.

Сделанные выводы и рекомендации на основании исследования завершаются литературным изложением в виде реферата, научного доклада, статьи, монографии, отчета о НИР или диссертации.

**Рефераты** (от лат. *referre* – «докладывать», «сообщать») бывают двух видов: научные и информационные.

**Научный реферат** – это краткое устное или письменное изложение научной темы (вопроса), составленное на основании проведенного исследования, обзора источников.

**Информационный реферат** – краткое письменное изложение научно-го труда, где освещается основное его содержание.

**Научный доклад** – публичное развернутое сообщение по какой-либо теме исследования, достаточно актуальной для определенной аудитории.

**Статья** – это самостоятельное произведение, предназначенное для публикации в периодической научной литературе, содержащее определенную научную информацию, полученную в результате проведенных исследований.

**Монография** – специальное научное исследование, посвященное одному вопросу. Она отличается от статьи более широкой постановкой проблемы, аргументированностью суждений, их доказательностью, ссылкой на доказательства (литературные источники, показатели работы предприятий и др.). Монография, как правило, имеет справочный аппарат, список использованной литературы, хронологический справочник, тематический или именной указатель.

**Отчет о НИР** – непубликуемый научно-технический документ, содержащий подробные сведения о сущности, методике и результатах выполненной научно-исследовательской работы или отдельного ее этапа.

**Диссертация** – квалификационная научная работа в определенной сфере наук, содержащая совокупность научных результатов и положений, выдвигаемых автором для публичной защиты, и свидетельствующая о личном вкладе автора в развитие науки. Основу ее составляют выполненные и опубликованные научные работы, открытия или изобретения.

#### Список использованных источников

1. Балацкий Е.В. Мировая экономическая наука на современном этапе: кризис или прорыв? // Науковедение. – 2001. – № 2. – С. 32–47.
2. Вілуха М.Т. Основи наукових досліджень. – К.: Вища школа, 1997. – 271 с.
3. Бурдин К.С., Веселов. П.В. Как оформить научную работу. – М.: Высшая школа, 1973. – 190 с.
4. ГОСТ 7.1-84. Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления. – Взамен ГОСТ 7.1-76; Введ. 1.01.86. – М.: Изд-во стандартов, 1984. – 78 с.
5. ГОСТ 7.32-81. Отчет о научно-исследовательской работе. Общие требования и правила оформления. – Введ. 01.01.82. – М., 1981.
6. Кузнецов И.Н. Научные работы: Методика подготовки и оформления. – Мн.: Амалфея, 2000. – 544 с.
7. Лудченко А.А., Лудченко Я.А., Примак Т.А. Основы научных исследований: Учеб. пос. – 2-е изд., стер. – К.: Общество «Знання», КОО, 2001. – 113 с.

8. Мармазов И.Б. Методологические проблемы современной науки. – М.: Политиздат, 1979. – 241 с.
9. Наймушин А.И., Наймушин А.А. Методы научных исследований. Материалы для изучения. – Уфа, ЛОТ УТИС, 2000. – 134 с.
10. Рузавин Г.И. Методы научного исследования. – М.: Мысль, 1974. – 251 с.
11. Сиденко В.М., Грушко И.М. Основы научных исследований. – Харьков: Вища школа, 1979. – 200 с.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Классификация научных исследований.
2. Классификация методов научного исследования.
3. Уровни научного исследования.
4. Основные методы научного исследования.
5. Анализ и синтез.
6. Индукция и дедукция.
7. Гипотетический и аксиоматический методы исследования.
8. Абстрагирование и конкретизация.
9. Логический и исторический методы познания.
10. Эксперимент, основные виды и их характеристика.
11. Аналогия и моделирование, виды моделей.
12. Научное наблюдение. Основные виды.
13. Опрос – метод сбора первичной информации в исследовании.
14. Метод экспертных оценок.
15. Методы классификации в научных исследованиях.
16. Место математических методов (факторный анализ, качественный регрессионный и корреляционный и др.) в научных исследованиях.
17. Особенности научных исследований в экономике.
18. Экономическая наука на современном этапе, характерные черты.
19. Методология экономической науки, основные методы исследования.
20. Основные аспекты формулирования темы научного исследования.
21. Определение цели и задач научного исследования.
22. Источники информации, используемые в экономических исследованиях.
23. Характеристика методов работы с источниками информации.
24. Основные виды обзорной информации, их характеристика.
25. Общие требования к композиции научного текста.
26. Общие требования к стилистике.
27. Основные виды результатов научно-исследовательских работ.
28. Диссертационная работа, основные требования к выполнению.
29. Структура диссертации и требования к ее содержанию.
30. Правила оформления рукописи диссертационной работы.

**Список рекомендуемых источников**

1. Алле М. Экономика как наука. – М.: Наука для общества, РГГУ, 1995. – 325 с.
2. Веселков Ф.С. Диссертация экономиста. Методические рекомендации. Опыт школы «Студент-аспирант»: Учеб. пособ. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 210 с.
3. Готт В.С., Семенов Э.П., Урсул Д.Д. Категории современной науки (становление и развитие). – М.: Мысль, 1984. – 276 с.
4. Игнашевич Л.П. Логика научного исследования. – М.: Наука, 1965. – 254 с.
5. Кузин Ф.А. Диссертация: Методика написания. Правила оформления. Порядок защиты. Практическое пособие для докторантов, аспирантов, магистрантов. – М.: Ось-89, 2000. – 320 с.
6. Кузин Ф.А. Подготовка и написание диссертации. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 282 с.
7. Основні вимоги до дисертацій та авторефератів дисертацій. Бюлетень ВАК України. – 2000. – № 2. – С. 28-42.
8. Сухих М.А. Разработка и защита диссертаций. – М.: Воениздат, 1982. – 55 с.
9. Филлипс Э., Пью Д. Как написать и защитить диссертацию: Практическое руководство: Пер. с англ. – Челябинск: Урал LTD, 1999. – 286 с.
10. Чкалова О.Н. Основы научных исследований. – К.: Вища школа, 1978. – 120 с.
11. Шейко В.М., Кущнаренко Н.М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності: Підручник. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 295 с.
12. Эхо Ю. Практическое руководство для всех, кто пишет дипломные, курсовые, контрольные, доклады, рефераты, диссертации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 127 с.

## **МЕТОДИКА ПРЕПОДАВАНИЯ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ**

- Тема 1. Социально-исторические аспекты высшего образования
- Тема 2. Основные положения теории обучения
- Тема 3. Содержание и организационные формы обучения в вузе
- Тема 4. Современные методы и формы обучения в вузах
- Тема 5. Основы педагогического контроля знаний, умений и навыков в высшей школе

## Социально-исторические аспекты высшего образования

Высшее образование как составная часть непрерывного развития человека. Различные системы высшего образования. Методы финансирования высшей школы. Педагогика и психология в высшей школе. Требования к личным и профессиональным качествам преподавателя вуза. Студенчество и его адаптация к обучению. Комплексный подход к воспитанию студентов.

### 1. Высшее образование как составная часть непрерывного развития человека

На современном этапе развития мирового сообщества человеческий капитал становится основным источником обеспечения эффективности любой организации и страны в целом. Научно-техническая революция существенно изменила структуру, содержание и характер требований к уровню знаний и навыков.

Современные работодатели заинтересованы в работнике, который наделен следующими качествами:

- обладает достаточно богатым запасом знаний и навыков;
- способен самостоятельно мыслить и решать разнообразные проблемы (т.е. применять полученные знания для их решения);
- обладает творческим мышлением.

Таким образом, сегодня человек для того, чтобы быть конкурентоспособным на рынке рабочей силы, должен обладать определенными качествами личности:

- гибко адаптироваться в динамических ситуациях;
- уметь самостоятельно приобретать необходимые ему знания;
- критически мыслить, анализировать проблемы, находить пути их рационального решения;
- быть способным генерировать новые идеи, творчески мыслить;
- грамотно работать с информацией;
- быть коммуникабельным, легко предотвращать любые конфликтные ситуации или уметь выходить из них;
- уметь работать в различных сферах деятельности и в различных ситуациях;
- самостоятельно работать над развитием собственной нравственности, интеллекта и культурного уровня.

Для этого необходимо обеспечение процесса непрерывного образования, так как знания, актуальные на одном временном отрезке, морально устаревают и с течением времени требуют постоянного обновления.

Под *образованием* вообще понимается процесс получения систематизированных знаний, умений и навыков, в том числе и в результате обучения. Образование включает освоение опыта (обучение), социализацию (воспитание) и развитие личности.

Современное образование – это непрерывная система последовательных уровней обучения, на каждом из которых работают образовательные учреждения разных типов и видов. Образовательная система объединяет дошкольное, общее среднее, среднее специальное, высшее, послевузовское, дополнительное (в том числе и самостоятельное) образование.

Высшее образование – это уровень образования, приобретаемый в высшем учебном заведении в результате последовательного, системного и целенаправленного процесса усвоения содержания обучения. Данный уровень базируется на полном общем среднем образовании и завершается получением определенной квалификации по итогам государственной аттестации.

Содержание высшего образования – обусловленная целями и потребностями общества система знаний, умений и навыков, профессиональных, мировоззренческих и гражданских качеств, которая может быть сформирована в процессе обучения с учетом перспектив развития общества, науки, техники, технологий, культуры и искусства. Результатом его осуществления является специалист, обладающий определенными теоретическими и практическими знаниями и навыками, позволяющими ему осуществлять самостоятельную деятельность и проводить дальнейшее самостоятельное развитие и обучение.

Высшее образование – наиболее динамично развивающееся звено системы непрерывного образования. Оно включает следующие виды учебных заведений: университеты, академии, институты, консерватории, высшие профессиональные школы.

Для того, чтобы вуз имел право осуществлять подготовку студентов соответствующего квалификационного уровня, он должен соответствовать принятым стандартам высшего образования. Стандарты высшего образования – это совокупность норм, которые определяют содержание высшего образования, способ диагностики качества высшего образования и нормативный срок обучения.

Образовательно-квалификационный уровень высшего образования – это характеристика высшего образования исходя из уровня необходимых знаний, умений и навыков, обеспечивающих выполнения заданий и обязанностей соответствующего уровня профессиональной деятельности.

Определение уровня вуза в системе высшего профессионального образования осуществляется в процессе аккредитации. Аккредитация – это процедура предоставления вузу права осуществлять образовательную деятельность, связанную с приобретением высшего образования и квалификации в соответствии со стандартами высшего образования.

## 2. Различные системы высшего образования

**Система образования** – совокупность взаимосвязанных образовательных программ и стандартов, а также реализующих их образовательных учреждений и органов управления.

Международный и отечественный опыт свидетельствуют о существовании различных систем высшего образования, которые подразделяются на три вида: одноуровневая, ступенчатая и многоуровневая.

*Одноуровневая система высшего образования* ориентируется на подготовку специалиста с высшим профессиональным образованием, объем знаний и навыков которого задан на входе системы и кардинально не изменяется в процессе обучения. Образовательная функция системы играет вспомогательную роль по отношению к профессиональной подготовке. Выход обучаемого из системы до ее полного завершения невозможен. Срок обучения составляет от 4 до 6 лет.

*Ступенчатая система высшего образования* ориентируется на подготовку специалистов, квалификационный и профессиональный уровень которых задается на входе каждой ступени системы в зависимости от типа выбранного учебного заведения (ПТУ, техникум, вуз). Образовательная функция имеет подчиненный характер по отношению к профессиональной подготовке и на некоторых ступенях может практически отсутствовать. Возможен выход из системы после каждой ступени с дипломом специалиста все более высокой квалификации (квалифицированный рабочий, техник, инженер). Срок обучения – от 7 до 11 лет.

*Многоуровневая система высшего образования* ориентируется на предоставление студенту образовательных услуг, позволяющих ему уже в процессе обучения самостоятельно выбирать индивидуальную траекторию получения необходимого образования и соответствующий уровень профессиональной подготовки. В отличие от первых двух систем здесь образовательная функция играет главенствующую роль по отношению к профессиональной подготовке. Возможен выход из системы образования на различных этапах с образовательными дипломами различных уровней и полученными на их основе различными квалификационными сертификатами.

Основные достоинства многоуровневой системы с позиций основных субъектов высшего образования:

- студент – имеет возможность выбора содержания, уровня и направления получения высшего образования и профессиональной подготовки;
- общество – может получить специалиста с необходимыми квалификационными параметрами в достаточно короткие сроки (1-2 года);
- вуз – имеет возможность наиболее полной реализации научно-педагогического потенциала, т.к. система образования предоставляет значительную самостоятельность в определении содержания и технологий процесса обучения.

Структура многоуровневой системы высшего образования состоит из трех уровней:



- 1) общее высшее образование;
- 2) базовое высшее образование;
- 3) полное высшее образование (высшая профессиональная подготовка).

*Общее высшее образование.* Для студентов основная цель на этом уровне – образовательная. У большинства студентов еще не завершен процесс дифференциации по познавательным и профессиональным интересам к сфере деятельности, осуществляется поиск направления образования. В связи с этим основная цель общеобразовательных программ на первом уровне – помочь студенту осознать свои потребности, ранжировать их, определить свое направление образования. Данный уровень предусматривает присвоение квалификации «младший специалист».

Младший специалист – образовательно-квалификационный уровень высшего образования, получаемого на основе полного общего среднего образования. Это неполное высшее образование, предусматривающее наличие специальных умений, навыков и знаний, достаточных для осуществления производственных функций определенного уровня профессиональной деятельности первичными должностями в определенном виде экономической деятельности.

*Базовое высшее образование.* Основная цель студентов на этом уровне – получение широкого образования в определенной предметной области. В связи с этим основная задача вуза заключается в обеспечении студента возможностью выбора программы из достаточно большого набора по различным предметным направлениям.

Завершение образования на втором уровне удостоверяется дипломом бакалавра, выдаваемом по результатам специального выпускного контроля (сдачи государственных экзаменов).

Бакалавр – образовательно-квалификационный уровень высшего образования, получаемый на основе полного общего среднего образования и являющийся базовым высшим образованием. Полученные на этом уровне фундаментальные и специальные умения, навыки и знания относительно обобщенного объекта работы (деятельности) достаточны для выполнения задач и обязанностей (работ) определенного уровня профессиональной деятельности, которые предусмотрены для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

Бакалавр может претендовать на профессиональную деятельность. Однако при этом бакалавр готов только к самостоятельной исполнительской и связанной с ней профессиональной деятельности. Диплом бакалавра дает право на продолжение высшего образования на следующем уровне: профессионально-образовательном (магистр) или профессиональном (дипломированный специалист).

*Полное высшее образование (высшая профессиональная подготовка).*

*Высшая профессиональная подготовка* – это подготовка дипломированных специалистов для решения профессиональных задач не только исполнительского, но и управленческого характера.

Специалист – образовательно-квалификационный уровень высшего образования, достигаемый на основе образовательно-квалификационного уровня бакалавра. Это полное высшее образование. Специальные умения и знания, получаемые на этом уровне, достаточны для выполнения задач и обязанностей определенного уровня профессиональной деятельности, которые предусмотрены для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

Дипломированные специалисты готовы к использованию стандартных технологий и методов в своей предметной области и к овладению новыми. Завершение образования на этом уровне удостоверяется дипломом специалиста с присвоением квалификации по полученной специальности, на основании специального выпускного контроля (например, защиты дипломной работы).

*Полное высшее образование* получают лица, обучающиеся в магистратуре. Магистр – образовательно-квалификационный уровень высшего образования, получаемый на основе образовательно-квалификационного уровня бакалавра или специалиста. Специальные умения и знания магистра достаточны для выполнения профессиональных задач и обязанностей (работ) инновационного характера определенного уровня профессиональной деятельности, которые предусмотрены для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

Магистр должен владеть углубленными знаниями по выбранной специальности, умениями инновационного характера, навыками научно-исследовательской, научно-педагогической и управленческой деятельности. Магистр также должен приобрести определенный опыт использования полученных знаний и уметь создавать элементы новых знаний для решения задач в соответствующей сфере профессиональной деятельности.

Магистры готовы к решению нестандартных профессиональных задач, к исследовательской деятельности, к научно-преподавательской работе. Завершение образования на этом уровне удостоверяется дипломом магистра с указанием специальности, который выдается на основании специального выпускного контроля (например, сдачи государственных экзаменов и защиты магистерской дипломной работы). Лица, получившие полное высшее образование, имеют право продолжить образование в аспирантуре.

### **3. Методы финансирования высшего образования**

Мировая практика выработала несколько моделей государственного финансирования образования, в том числе использование буферных финансовых организаций, которые функционируют между правительством и учебным заведением, и изменение критериев при представлении ресурсов.

Последний вариант в условиях рыночных отношений получает все большее распространение, так как имеет два главных преимущества:

- вузы в учебном процессе реагируют на требования студентов;
- ресурсы вузов формируются в значительной мере за счет средств, полученных от студентов.

Механизмы прямого финансирования в разных странах могут отличаться. Решение о предоставлении средств осуществляется на основе следующих критериев:

1. Когда финансирование осуществляется «по результатам», система предоставления средств акцентирует внимание на конечных показателях работы (план выпуска студентов и аспирантов). Выполнение этого принципа в комбинации с децентрализованным финансированием (жалование за обучение студентов) дает наилучшие результаты. Однако это требует высокого уровня развития рыночных отношений.

2. Финансирование вузов может осуществляться соответственно средствам на обучение – метод «по затратам». Для Украины финансирование по такому принципу могло бы быть использовано при разработке нормативов затрат.

3. Большинство развивающихся стран используют «согласительные» процедуры финансирования, которые обеспечивают высокий уровень контроля правительства за системой высшего образования в целом, а также за отдельными учреждениями.

Обеспечение стабильного финансирования высших учебных заведений возможно при выполнении следующих условий:

- использование гибкого механизма управления набором студентов;
- использование недеформированной нормативной базы финансирования;
- диверсификация источников прибыли;
- отказ от неэффективных учебных программ.

Буферные организации, состоящие из ведущих экспертов – руководителей университетов, в большинстве случаев оценивают соотношение между эффективностью и качеством, чего не может сделать правительство.

Приоритетным направлением в большинстве развивающихся стран является стабилизация финансирования университетов при резком уменьшении государственных ограничений в наборе, дополнительных финансовых источниках и внутреннем перераспределении ресурсов. Это дает возможность улучшить качество преподавания, приспособиться к изменяющимся потребностям рынка и работать эффективнее.

Следует отметить, что современные проблемы социально-экономического развития Украины требуют от выпускников высших учебных заведений овладения конструктивными подходами, эффективными моделями, алгоритмами и продуктивными психолого-педагогическими технологиями познания, развития и совершенствования творческого потенциала личности и социальной группы в процессе выполнения будущих управленческих функций.

#### 4. Педагогика и психология в высшей школе

Психология – наука о закономерностях развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности. Предметом психологии выступает психическая деятельность человека.

Объектом педагогики как науки выступает учебно-воспитательный процесс, основой которого являются отношения «воспитатель – воспитанник».

Воспитание – это процесс передачи старшим поколением социально-исторического опыта новым поколениям с целью подготовки их к работе и жизнедеятельности в целом.

Педагогика изучает закономерности, принципы, содержание, методы, формы образования, воспитания и обучения (рис. 15.1).



Рис. 15.1. Категории педагогики

Подавляющее большинство современных систем высшего образования относится к централизованным, в которых государству принадлежат экономические или политические рычаги управления вузами. В большинстве стран мира имеют место так называемые бинарные системы высшего образования, где наряду с университетским сектором существует много специализированных вузов, которые принимают немалую часть молодежи.

Новые тенденции в управлении высшим образованием обуславливают создание законодательной базы собственной системы высшего образования, усовершенствования методов и структуры управления ею.

Из дефиниции понятия «высшее образование» понятно, что обучение не может быть целью образования, а является всего лишь его необходимой (но недостаточной) предпосылкой.

Целью высшего образования является формирование определенных психических свойств.

В связи с переходом общества к более глобальному, сервисному, мозаичному, интерактивному будут приобретать значение такие факторы: сотрудничество между людьми и странами, понимание взаимозависимости, достижение новой информации, непрерывное образование.

Цели высшей школы реализуют в двух группах задач:

- фундаментальных (имеют глобальное общественное значение);

- имманентных (закрепляют статус высшей школы как авангардного и интеллектуального института общества).

### **5. Требования к личным и профессиональным качествам преподавателя вуза**

К свойствам личности, составляющим педагогические наклонности и способности, ведущие теоретики психологии и педагогики относят следующие:

- способность делать учебный материал доступным;
- творческий подход к работе;
- педагогическое влияние на обучаемых;
- способность организовать коллектив обучаемых;
- содержательность и яркость речи, ее образность и убедительность;
- педагогический такт;
- способность связать учебный предмет с практикой;
- наблюдательность;
- педагогическая требовательность.

К сопутствующим свойствам личности педагога относятся: организованность, трудоспособность, любознательность, самообладание, активность, настойчивость, сосредоточенность и распределение внимания.

Данный список был конкретизирован, дополнен и апробирован на практике в ходе социологического исследования, проведенного в Украинской академии банковского дела в 1999 году. Трестам студентам было предложено выбрать и оценить долю качеств преподавателя в общем уровне его профессионализма. При этом общий уровень профессионализма принимался за 1,00. В него вошли следующие качества преподавателя:

- умение излагать материал (способность доступно объяснить тему и лаконично преподнести материал, выделяя главное, используя примеры из реальной жизни);
  - наполненность занятий, их ценность, системность, актуальность излагаемой преподавателем информации;
  - уважение к студенту;
  - справедливость и принципиальность (объективное отношение к знаниям студента, умение держать слово и честно решать проблемные ситуации);
  - эффективность использования времени занятий (оптимальное распределение времени для изложения запланированного объема материала);
  - требовательность (контроль в степени достаточной для того, чтобы эффективно стимулировать аудиторию к изучению предмета);
  - умение управлять аудиторией (создавать рабочую обстановку);
  - умение заинтересовать аудиторию (умелое использование запоминающихся примеров, своевременное художественное отступление от темы, подача интересного материала);
  - другие качества.

Результаты проведенного исследования наглядно отображены в табл. 15.1.

**Таблица 15.1. Профессионально-личностные качества преподавателей**

Рейтинговый номер	Выделенные качества преподавателей	Важность (%)	Оценка (баллы)
1	Умение излагать материал	15,22	0,1438
2	Уважение к студенту	14,54	0,1374
3	Наполненность занятий, их ценность, системность	13,90	0,1313
4	Умение заинтересовать аудиторию	11,29	0,1067
5	Справедливость и принципиальность	11,29	0,1067
6	Умение управлять аудиторией	8,43	0,0796
7	Требовательность	8,23	0,0778
8	Эффективность использования времени занятий	7,81	0,0738
9	Внешний вид	5,72	0,0540
10	Другое	3,57	0,0337

## 6. Студенчество и его адаптация к обучению

Термин «студент» латинского происхождения, в переводе на русский язык означает «усердно работающий, занимающийся», т.е. овладевающий знаниями.

Студент как человек, имеющий определенные возрастные и личностные качества, может характеризоваться с трех сторон:

- 1) психологической;
- 2) социальной;
- 3) биологической.

Изучение этих сторон раскрывает индивидуальные особенности и возможности студента, его возрастные особенности.

Студенчество – это мобильная социальная группа, целью деятельности которой является организованная по определенной программе подготовка к выполнению высоких профессиональных и социальных ролей в материальном и духовном производстве.

Студенчество выполняет особую роль в системе общественного разделения труда, опосредованно участвуя в производительном труде в форме учебы, роль которой в развитом индустриальном обществе постоянно возрастает.

Студенческий возраст характерен и тем, что в этот период достигается оптимум в развитии интеллектуальных и физических сил.

Довольно часто профессиональный выбор человека определяют случайные факторы. Это явление особенно нежелательно при выборе вуза,

так как такие ошибки дорого обходятся и обществу, и личности. Поэтому профориентационная работа с молодыми людьми, поступающими на учебу в высшую школу, чрезвычайно важна.

Социально-психологическая адаптация – это процесс усвоения молодым человеком норм студенческой жизни, включение его в систему межличностных отношений группы.

Этот процесс непосредственно связан с участием в общественно полезной деятельности. Для определения способностей, необходимых для овладения той или иной профессией, которой обучают в вузе, требуется предварительное описание профессиограмм. В соответствии с требованиями, предъявляемыми профессиограммой к психике человека, выделяются три уровня: 1) абсолютно необходимые; 2) относительно необходимые; 3) желательные.

Для успешного обучения в вузе необходим довольно высокий уровень общего интеллектуального развития. Например, для успешного овладения гуманитарными профессиями в вузе человек должен обладать ярко выраженным вербальным типом интеллекта.

Период адаптации, связанный с ломкой прежних стереотипов, может на первых порах обусловить и сравнительно низкую успеваемость, и трудности в общении.

Социальная адаптация студентов в вузе делится на два вида:

1) *профессиональная* (приспособление к характеру, содержанию, условиям и организации учебного процесса; выработка навыков самостоятельности в учебной и научной работе);

2) *социально-психологическая* (приспособление индивида к группе и взаимоотношениям в ней, выработка собственного стиля поведения).

Различают также три формы адаптации студентов-первокурсников к условиям вуза:

1) *формальная* (познавательное-информационное приспособление студентов к новому окружению, к структуре высшей школы, к содержанию обучения в ней);

2) *общественная* (внутренняя интеграция групп студентов-первокурсников со студенческим окружением в целом);

3) *дидактическая* (подготовка студентов к новым формам и методам учебной работы в высшей школе).

## **7. Комплексный подход к воспитанию студентов**

Процесс воспитания – это система воспитательных мероприятий, направленных на формирование всесторонне и гармонично развитой личности.



Он имеет целенаправленный характер, характеризуется разнообразием задач и направлений, систематически пополняется новыми методиками и зависит от множества объективных и субъективных факторов.

К *объективным* факторам относятся следующие:

- особенности развития системы учебных заведений в Украине;
- особенности развития отечественной социальной сферы;
- возрождение национальных традиций, обычаев обучения и воспитания;
- расширение сферы общения с иностранными гражданами;
- влияние естественной среды и пр.

К *субъективным* факторам относятся:

- социально-педагогическая деятельность семьи и общественных организаций;
- учебно-воспитательная деятельность учебных заведений в лице их работников;
- целенаправленная деятельность средств массовой информации;
- деятельность учреждений культуры.

Комплексный подход в воспитании основывается на диалектической взаимозависимости педагогических явлений и процессов и предусматривает:

- единство целей, задач и содержания воспитания;
- единство форм, методов и приемов воспитания;
- единство воспитательных влияний вуза, семьи, общественности, средств массовой информации, референтных групп;
- учет индивидуальных особенностей студентов;
- единство воспитания и самовоспитание;
- постоянную корректировку воспитательной работы.

Комплексный подход к воспитанию студентов осуществляется в следующих направлениях:

- умственное воспитание;
- формирование научного мировоззрения;
- моральное воспитание;
- половое воспитание и подготовка к семейной жизни;
- воспитание сознательной дисциплины, чувства обязанности и ответственности;
- правовое воспитание;
- экологическое воспитание;
- трудовое воспитание;
- экономическое воспитание;
- эстетическое воспитание;
- физическое воспитание.

Существенная роль в воспитании студентов принадлежит коллективу.



При этом под коллективом понимается организованная форма объединения людей на основе целенаправленной деятельности. Его особенностью является наличие ряда признаков:

- общественно значимая цель;
- совместная деятельность, направленная на достижение этой цели;
- наличие органов самоуправления;
- определенная культура психологических отношений.

Коллектив осуществляет организаторскую, воспитательную, стимулирующую и регулирующую функции.

Жизнь и деятельность студенческого коллектива строятся на следующих принципах: единство и целостность, постоянное движение вперед, организация разнообразной деятельности, преемственность поколений, сохранение традиций.

Немаловажную роль в процессе формирования личности играет самовоспитание – сознательная деятельность человека, направленная на развитие у себя положительных и преодоление отрицательных черт. Оно требует от человека знания самого себя, умения оценивать собственные качества. Важный аспект самовоспитания – логическое мышление, умение анализировать каждый свой поступок. Самовоспитание требует продолжительных волевых усилий, умения руководить собой, достигать поставленной цели. В процессе самовоспитания студенты используют следующие приемы работы: самоубеждение, самовнушение, самоподбадривание, самоощереение, самопринуждение, самоанализ.

Содержание процесса обучения. Мотивация в процессе обучения. Восприятие в обучении. Обучение навыкам. Обучение мышлению и заучиванию.

## 1. Содержание процесса обучения

Обучение, как один из видов человеческой деятельности, состоит из двух взаимосвязанных процессов – преподавания и изучения.

Преподавание – деятельность преподавателя в процессе обучения, которая заключается в следующем: постановка перед обучаемыми (студентами) познавательной задачи, сообщение новых знаний, организация наблюдений, проведение лабораторных и практических занятий, руководство работой студентов, самостоятельное усвоение знаний, проверка качества знаний, умений и навыков.

Изучение – целенаправленный процесс усвоения студентами знаний, овладения умениями и навыками.

Процесс обучения состоит из тесно связанных между собой более частных процессов, а именно:

- *целевого* (постановка конкретной цели изучения учебного материала на занятии; изучение учебной дисциплины; наличие образовательной цели и настойчивость в ее достижении);

- *стимулирующе-мотивационного* (создание условий, побуждающих студентов к активной познавательной деятельности, формирующих положительную мотивацию для этого);

- *содержательного* (оптимальный подбор предметов учебного плана, насыщенность учебных программ и учебников, тщательная подготовка содержания каждого учебного занятия);

- *операционно-действенного* (подбор приемов, методов и организационных форм обучения; оптимальное объединение фронтального, группового и индивидуального усвоения студентами содержания учебного материала; формирование у студентов соответствующих умений и навыков);

- *контрольно-регулирующего* (контроль усвоения студентами знаний, приобретения умений и навыков; внесение необходимых корректив в содержание методики обучения с целью повышения эффективности процесса обучения);

- *оценочно-результативного* (выявление уровня знаний, умений и навыков каждого студента; определение причин неуспеваемости в каждом конкретном случае и соответствующая работа относительно их устранения).

Различают такие виды обучения:

- *догматический* (сложился в средние века; от обучаемых требовалось лишь воспроизведение учебного материала);
- *объяснительный* (осознание, понимание материала, а затем его воспроизведение);
- *объяснительно-иллюстративный* (восприятие учебной информации с одновременным ее обобщением, усвоением понятий, законов, теорий);
- *проблемный* (последовательные и целенаправленные познавательные задачи, которые студенты решают под руководством преподавателя в процессе активного усвоения новых знаний).

Методологической основой процесса обучения являются научная теория познания, изучающая природу научного познания и его возможности, главные закономерности познавательного процесса, формы и методы познания человеком окружающей среды, условия истинности познания. Познание – процесс целенаправленного отображения объективной реальности в сознании людей.

Процесс овладения знаниями, умениями и навыками составляет познавательную деятельность студентов, которой руководит преподаватель.

Роль руководителя учебного процесса не ограничивается объяснением нового учебного материала. Главное содержание руководства состоит в том, что преподаватель является прежде всего организатором познавательной деятельности студентов, создает условия, при которых они могут наиболее рационально и продуктивно учиться.

Чтобы полноценно осуществлять процесс обучения, преподаватель должен осознавать общую цель образования и место своего предмета в его реализации. Преподаватель должен хорошо знать особенности каждого студента.

Деятельность преподавателя в процессе обучения охватывает следующие направления:

- планирование деятельности;
- организация учебной работы;
- организация стимулирования активности обучаемых;
- осуществление текущего контроля, регулирования и корректировки учебного процесса;
- анализ эффективности обучения.

Эффективность процесса обучения зависит от психологической подготовленности студентов к познавательной деятельности, которая предусматривает:

- осознание цели обучения;
- физиологическая и психологическая готовность к обучению;
- желание учиться и активность в процессе обучения;
- умение сосредоточиться на учебной деятельности;
- надлежащий уровень развития.

## 2. Мотивация в процессе обучения

Методы мотивации – методы, направленные на формирование положительных мотивов обучения, которые стимулируют познавательную активность и оказывают содействие обогащению студентов учебной информацией.

К ним относят методы формирования познавательных интересов и методы стимулирования обязанности и ответственности в обучении.

Среди методов формирования познавательных интересов выделяют следующие:

1. *Метод учебной дискуссии* (спор, обсуждение вопросов учебного материала). Метод основан на обмене мнениями между студентами и преподавателем, учит самостоятельно мыслить, развивает навыки практического анализа и тщательной аргументации выдвинутых положений, уважения к мысли других. Дискуссия используется во время общего решения проблемы, ее цель – обсуждение положений, которые требуют непосредственной подготовки студентов по более широкому кругу источников, нежели только материал учебников.

2. *Метод обеспечения успеха в обучении* (помощь преподавателя отстающему студенту, развитие у него интереса к знаниям, стремление закрепить успех).

3. *Метод познавательных игр* (обеспечивает эмоциональную обстановку воспроизведения знаний, облегчает усвоение учебного материала, создает благоприятное для усвоения знаний настроение, привлекает к учебной работе, снимает усталость и психологические перегрузки).

4. *Метод формирования интереса в процессе преподавания учебного материала* (использование интересных деловых практических ситуаций, юмористических отрывков и т.п., которыми легко привлечь внимание студентов).

Методы стимулирования обязанности и ответственности в обучении предусматривают такие процедуры: объяснение студентам их общественной и личной значимости, выдвижение требований по выполнению ими своих обязанностей, поощрение добросовестного выполнения обязанностей.

## 3. Восприятие в обучении

*Восприятие* – это психический процесс отображения предметов и явлений действительности в совокупности их свойств и частей при непосредственном воздействии на органы чувств с пониманием целостности отображаемого.

Восприятие – это реконструкция мира. Восприятие может быть полным, неполным или иллюзорным; быстрым и медленным. В зависимости

от преобладающей роли того или иного фактора можно говорить о зрительном, слуховом и тактильном восприятии.

Различают восприятие человеком пространства, времени, движения, предмета, языка, музыки, другого человека.

Восприятие всегда константное, т.е. постоянное. В нем непосредственное познание дополняется прошлым опытом, поэтому оно всегда осмысленно и более или менее полно может быть высказано словами.

Восприятие выборочно. Его избирательность зависит как от объективных свойств предметов, так и от субъективной установки, в частности, от апперцепции.

*Апперцепция* – это зависимость восприятия от общего содержания психологической деятельности человека, от его опыта, интересов, управляемости. Важным элементом апперцепции является восприятие времени.

Восприятие времени – это отображение действительности в последовательности явлений или событий. Субъективизм в восприятии времени предопределяется практической деятельностью человека.

В восприятии пространства основу составляют зрительные, вестибулярные, двигательные (кинетические) и кожные (тактильные) ощущения. В комплексе они позволяют лучше судить о восприятии человека человеком, что осуществляется на основе внешности, поведения, манер, языка, жестов, эмоций, деятельности и т.д.

Таким образом, люди уточняют свои впечатления друг о друге, понимают психологическую сущность другого человека, корректируют свое отношение к нему.

#### 4. Обучение навыкам

Навыки относятся к приемам выполнения действий.

Принцип прочности знаний, умений и навыков предусматривает их продолжительное сохранение в памяти. Педагогическая теория и практика выработали достаточно большое число приемов обучения навыкам, а именно:

- повторение учебного материала по разделам и структурным смысловым картинам;
- запоминание нового материала в сочетании с пройденным ранее;
- активизация памяти и мышления во время повторения (вопрос, сравнение, анализ, синтез, классификация, обобщение);
- группирование материала с целью его систематизации;
- акцентирование на основных идеях при повторении;
- использование разнообразных упражнений и методик, форм и подходов самостоятельной работы как творческого применения знаний;
- постоянное обращение к прежде усвоенным знаниям для их новой трактовки.

Навык как компонент деятельности является психическим новообразованием, благодаря которому индивид способен заниматься определенным видом деятельности рационально, творчески и квалифицированно.

Различают простые (элементарные) и сложные (мастерские) навыки. Элементарные навыки являются результатом простого наследования или многократного усвоения методом проб и ошибок. Мастерские навыки формируются в процессе творческой деятельности на основе системы знаний и имеющихся элементарных навыков.

Сформированные навыки не требуют важного участия сознания и по своей физиологической основе являются условно-рефлекторными.

Наличие системы навыков обеспечивает их взаимодействие. Различают *положительное* взаимодействие (перенос навыков) и *отрицательное* (интерференция).

Навык выступает необходимым компонентом умения.

Существуют две концепции обучения навыкам:

- на базе сенсорного дифференцирования (обучение действиям и автоматизация их восприятия);
- на базе моторного дифференцирования (тщательная обработка всех элементов действия, связанных с конкретным объектом).

## 5. Обучение мышлению и заучиванию

Осмысление информации, формирование научных понятий непосредственно связаны с пониманием и запоминанием учебного материала. Осмыслить – означает увидеть в воспринятой информации соответствующий смысл.

Для того чтобы знания действительно стали достоянием, их нужно не только воспринять, осмыслить, но и запомнить.

*Запоминание* – это процесс, благодаря которому происходит закрепление нового знания через объединение его с приобретенным ранее. Оно служит основой накопления, сохранения и воспроизведения информации. Запоминание может быть *логическим* (осмысленным) и *механическим* (простым повторением).

Различают также *невольное запоминание* – форма запоминания, которая является продуктом действий (познавательных, практических и др.) и осуществляется автоматически.

Система особых способов, которые облегчают процесс запоминания информации и увеличивают объем памяти, называется *мнемоникой*.

*Произвольное запоминание* – форма запоминания, в которой человек ставит перед собой цель что-то запомнить и использует для этого специальные приемы. Осуществляется оно благодаря усилиям субъекта познания. Продуктивному запоминанию учебного материала содействуют сле-

дующие моменты: группирование; пересказ «своими» словами с предыдущим осмыслением; повторение (первичное, текущее, обобщающее); использование ассоциативных образов, чувственных переживаний.

Универсальный компонент обучения – заучивание, т.е. совокупность действий обучающегося, направленных на овладение им учебным материалом.

Первое условие заучивания таково: то, что необходимо узнать и усвоить, должно быть выделено из всех остальных воспринимаемых сторон внешнего и внутреннего мира.

Важное значение в учебной деятельности имеют установки, т.е. проявления личности человека в отборе, переработке и использовании определенных сведений.

Результаты обучения определяются субъективными (отношение к предмету) и объективными (свойства информационного материала) факторами.

В учебном материале выделяют главные свойства, влияющие на его заучивание, – содержание, форма, сложность, важность, осмысленность, структура, объем.

Еще один фактор заучивания – эмоциональные особенности учебного материала (привлекательность, возможность вызывать определенные чувства и переживания).

Если учебный материал служит основной предпосылкой, а внутренняя установка – условием, то повторение и упражнения являются основными средствами заучивания. Они необходимы для закрепления, запечатления усваиваемого материала и учебных действий.

Само по себе многократное повторение, как правило, не дает ожидаемого результата, если, например, студент не получает информации о результатах действий – их правильности или ошибочности.

В активном повторении при каждом новом воспроизведении студент психологически имеет дело с несколько более новым материалом, обогащенным предыдущей умственной переработкой и связями, которые ранее не были обнаружены.

Роль и место лекции в вузе. Практические занятия в высшей школе. Семинарские занятия. Самостоятельная работа студентов. Производственная и преддипломная практика. Курсовая работа. Дипломная работа.

### 1. Роль и место лекции в вузе

*Лекция* – основная форма проведения учебных занятий в вузе, предназначенная для усваивания теоретического материала.

Как правило, лекция является элементом курса лекций, который охватывает основной теоретический материал отдельной учебной дисциплины.

Тематика курса лекций определяется рабочей учебной программой. Лектор обязан придерживаться учебной программы относительно тем лекционных занятий, но не ограничиваться в вопросах трактования учебного материала, формах и средствах доведения его до студентов.

*Лекция* – информативно-доказательное изложение большого по объему, логически сложного учебного материала.

Лекция как форма проведения учебных занятий наиболее распространена в системе именно вузовского образования. Лекции отличаются строгостью изложения. Их чтение предусматривает тщательную подготовку преподавателя: определение цели; составление четкого плана; подбор теоретического и наглядного материала; логическое и последовательное изложение информации.

По своему назначению лекции подразделяются на:

- *вводные* (дают общее представление о задаче, содержании дисциплины; раскрывают структуру и логику развития конкретной области науки; оказывают содействие развитию интереса к предмету с целью его творческого усвоения);

- *тематические* (раскрытие конкретных тем учебной программы);

- *обзорные* (взаимосвязь и преемственность между теоретическими знаниями и практическими умениями и навыками студентов);

- *заключительные* (подводят итоги изучения материала посредством выделения узловых вопросов, сосредоточения внимания на практическом значении полученных знаний; стимулируют интерес студентов к изучению дисциплины).

Лекция требует от преподавателя учета интересов, настроения, информированности студентов. Ее материал должен отображать ключевые вопросы дисциплины.



Структура лекции является результатом творчества преподавателя. Как правило, она состоит из следующих составных частей: вступление, изложение основного содержания, выводы.

Перед началом чтения лекции необходимо ознакомить студентов с ее планом, что помогает следить за последовательностью изложения материала. Важно, чтобы студент конспектировал содержание лекции, выделял в ней главное. Это развивает память, восприятие, умение слушать, внимание.

Чрезвычайно важно, чтобы преподаватель владел вниманием студентов все время чтения лекции. Для этого он должен быть уверенным в себе, знать в совершенстве материал, использовать примеры, обращаться к аудитории и конкретным слушателям, проявлять требовательность и такт.

Важным условием эффективности лекций является мера познания лектором самого себя, использование своих возможностей, собственные творческие поиски.

## 2. Практические занятия в высшей школе

Практические занятия используются для непосредственного познания действительности, углубления знаний, формирования умений и навыков.

К группе практических методов обучения относятся:

- упражнения;
- лабораторные работы;
- практические работы;
- графические работы;
- научно-исследовательские работы.

*Упражнения* – целенаправленное, многократное повторение студентами определенных действий и операций для формирования навыков и умений. Их особенности зависят от содержания и дидактической цели обучения. По форме учебной деятельности упражнения разделяют на устные, письменные, графические, технические. В соответствии с учебной целью различают вступительные, пробные, тренировочные, творческие, контрольные упражнения. При выполнении упражнений рекомендуется постоянно контролировать, анализировать работу студентов, развивая у них навыки самоконтроля.

*Лабораторные работы* – это изучение естественных явлений с помощью специального оснащения. Они являются одним из видов исследовательской самостоятельной работы студентов, осуществляемой в соответствии с заданием преподавателя в специально оборудованном помещении (лаборатории) с необходимым оснащением (приборы, столы, вытяжные шкафы и др.). Завершается лабораторная работа устным или письменным отчетом, а ее результаты оцениваются преподавателем по результатам собеседования со студентом.

*Практические работы* – занятия, предусматривающие применение студентами знаний в ситуациях, максимально приближенных к практическим. Они предполагают непосредственное использование знаний в общественно полезной работе. По своим целям и задачам аналогичны лабораторным работам. Содержание и приемы выполнения практических работ предопределяются спецификой изучаемой дисциплины.

Этапы проведения практических работ: объяснения преподавателя (теоретическое осмысление материала); показ (инструктаж); проба (2-3 студента выполняют работу, остальные наблюдают); выполнение работы (каждый студент самостоятельно выполняет работу); контроль (прием и оценивание работы).

*Графические работы* – отображение знаний студентов в чертежах, графиках, диаграммах, гистограммах, таблицах, иллюстрациях, эскизах, зарисовках. Выполняют по заданию и под руководством преподавателя. Применяют во время изучения теоретических учебных предметов на всех этапах обучения.

*Научно-исследовательские работы* – поисковые задачи и проекты, которые предусматривают индивидуализацию обучения, расширение объема знаний студентов. Используют на факультативных занятиях с целью подготовки студентов к выполнению учебных задач на высочайшем уровне познавательной активности и самостоятельности.

### **3. Семинарские занятия**

Семинарские занятия – обсуждение коллективом студентов докладов, рефератов, сообщений, основных вопросов изучаемого раздела (или нескольких разделов).

Семинары оказывают содействие формированию умения самостоятельно усваивать знания, анализировать, синтезировать, абстрагировать, конкретизировать, обобщать материалы. Они развивают внимание, мышление, интерес к учебному предмету.

Занятие следует начинать вступительным словом преподавателя, в котором он напоминает задачи семинара, порядок его проведения и рекомендует, на какие моменты необходимо обратить внимание.

Семинарские занятия подразделяют на несколько видов: подготовительные, собственно семинарские занятия, межпредметные семинары – конференции.

*Подготовительные* семинарские занятия являются переходной формой организации познавательной деятельности студентов. Исходя из учебной цели, их разделяют на такие виды: семинары повторения и систематизации знаний, умений и навыков; семинары по изучению нового материала; комбинированные (смешанные) семинары.

*Собственно семинарские* занятия проводят в нескольких формах: семинары изучения нового материала; семинары обобщенного повторения; комбинированные семинары. По способу проведения семинары делят на развернутые беседы, комментированные чтения, доклады и сообщения, решения задач, диспуты.

Методическая особенность семинаров в форме развернутой беседы состоит в том, что тему разбивают на небольшие по объему, органически связанные между собой вопросы, решение каждого из которых ведет к решению следующего.

Семинар в форме доклада призван раскрыть определенную проблему в виде формирования тезисов и аргументов. Перед его проведением преподаватель определяет оппонентов по докладу, рекомендует студентам литературу по теме, помогает составить план и тезисы выступления. Докладчик последовательно преподносит свои мысли, аргументирует их фактами, иллюстрирует примерами.

Главная задача комментированного чтения – научить студентов глубоко понимать, анализировать и правильно толковать текст.

Семинары в форме решения задач проводят после усвоения материала из определенной темы или раздела.

Семинар-диспут является промежуточным видом между семинаром в форме развернутой беседы и семинаром в форме доклада. Новая информация усваивается в процессе обсуждения противоположных взглядов. Это побуждает студентов размышлять, спорить, отстаивать собственную точку зрения.

*Межпредметный* семинар является самым сложным типом семинаров, и его главная задача – обеспечение осознания студентами межпредметных связей, систематизация знаний и подведение итогов работы. Он отличается от обычных семинарских занятий масштабностью проблем, предложенных для обсуждения, обобщением и систематизацией учебного материала из разных дисциплин.

#### **4. Самостоятельная работа студентов**

Значимость самостоятельной работы студента определяется рядом факторов, среди которых в качестве наиболее важных выделяют:

- индивидуальный характер работы студента над материалом;
- многообразие форм деятельности студентов в процессе поиска наиболее значимых для будущей профессии знаний;
- формирование не только знаний, но и убежденности в необходимости их утилитарности в будущем;
- формирование у будущего специалиста соответствующей мотивации и навыков самообразования;

- возможность оценки уровня усвоения студентом материала на лекционных, семинарских и практических занятиях.

Подготовка студентов к самостоятельной работе и руководство ею делится на три больших блока: мотивационный, технологический, организационный.

Функцией *мотивационного* блока является целенаправленное акцентирование преподавателем значимости самостоятельной работы для овладения всей системой знаний определенной дисциплины.

В основе *технологического* блока лежит задание научить студентов умело пользоваться литературой, выбирать материал, корреспондирующий с конкретной темой.

В основе *организационного* блока лежит необходимость развития у студентов способности к самоорганизации.

Наиболее близким специфике вузов является выделение таких видов самостоятельной работы: а) конструктивно-вариантных, б) эвристических, в) творческо-исследовательских.

Одной из определяющих черт самостоятельной работы в вузах выступает ее индивидуальный характер, а условием ее организации является планирование. Кроме того, самостоятельную работу студентов должен направлять преподаватель.

Самостоятельная работа требует системности и последовательности в выполнении задач, поставленных на лекциях, семинарских и практических занятиях. Она является эффективным средством развития познавательных способностей студента, а координируется, контролируется и направляется эта работа кафедрой и отдельными преподавателями.

## **5. Производственная и преддипломная практика**

Обязательным компонентом просветительно-профессиональной программы для получения того или иного образовательно-квалификационного уровня является практическая подготовка студентов высших учебных заведений. Она же выступает основой приобретения студентом профессиональных навыков и умений.

Практика предусматривает непрерывность и последовательность проведения.

На младших курсах одной из задач практики может быть овладение студентами рабочей профессией.

Конечным звеном практической подготовки студента в вузе является преддипломная практика, которая проводится перед выполнением квалификационной работы (выпускная работа, дипломная работа, магистерская дипломная работа). Во время этой практики углубляются и закрепляются

теоретические знания по дисциплинам учебного плана, собирается практический материал для выполнения квалификационной работы.

Студенческая практика проводится на утвержденных базах практики, которые должны отвечать требованиям программы практики.

После окончания практики студенты составляют отчет в порядке, установленном кафедрой. С базами практики высшие учебные заведения заранее заключают соглашения относительно ее проведения по определенной форме. Студенты также могут самостоятельно, с разрешения кафедр, выбирать для себя место прохождения практики. Для руководства практикой и ее организации привлекаются опытные преподаватели кафедр, квалифицированные специалисты предприятий, начальник отдела практики вуза и сотрудники этого отдела.

Письменный отчет вместе с другими документами (характеристика, дневник) представляется на рецензирование руководителю практики от учебного заведения. Он оформляется с обязательным соблюдением единого стандарта документации. Защищается отчет студентами, как правило, перед комиссией, состав которой определяет заведующий кафедрой.

## 6. Курсовая работа

Курсовая работа представляет собой самостоятельно выполненную задачу, в которой студент демонстрирует свое умение авторитетно аргументировать теоретические положения, систематизировать и обобщать материал и разрабатывать конкретные предложения.

Написание курсовой работы начинается с выбора темы. Тематика работ разрабатывается и утверждается на кафедре.

Как правило, общий объем работы находится в пределах 40-45 стандартных страниц формата А4 (210 × 297 мм) рукописного текста.

Основные этапы работы:

1. Выбор темы, объекта и предмета исследования.
2. Отбор и анализ литературы по избранной теме и разработка предварительного плана работы.
3. Выбор методов исследования материала.
4. Составление детального плана работы и консультации с преподавателем-консультантом.
5. Подбор фактического материала и его обработка.
6. Написание текста и оформление курсовой работы.
7. Ознакомление с замечаниями преподавателя-консультанта.
8. Защита курсовой работы.

Для составления плана курсовой работы рекомендуется сначала ознакомиться с материалом по учебникам, затем изучить официальные материалы, нормативные документы, монографии, статьи. Это позволяет определить границы исследуемой проблемы и составить предварительный план

работы. План должен предусматривать 2-3 раздела и подраздела. При составлении плана работы студент использует собственный опыт, умения и индивидуальность.

Структура курсовой работы: титульная страница, содержание, введение, основная часть, выводы, список использованных источников, приложения (при необходимости).

Основная часть содержит три раздела:

1. Обзор литературы по теме.
2. Обобщение теоретической и аналитической информации.
3. Разработка основных направлений относительно решения рассматриваемой проблемы.

## 7. Дипломная работа

*Дипломная работа* – это индивидуальная задача научно-исследовательского, творческого характера, которая выполняется студентом на завершающем этапе профессиональной подготовки и является одной из форм реализации теоретических и практических знаний, их применения при решении конкретных экономических, социальных и производственных задач.

Это самостоятельно и квалифицированно выполненная задача, в которой студент проявляет свое умение авторитетно аргументировать теоретические положения, систематизировать и обобщать материал и разрабатывать конкретные предложения.

К написанию дипломной работы допускаются студенты, которые овладели всеми видами теоретического и практического обучения.

Цель подготовки дипломной работы:

- углубление полученных знаний по выбранному направлению специализации при решении конкретных проблем;
- совершенствование методов самостоятельного анализа;
- принятие решений и разработка предложений по дальнейшему совершенствованию отдельных вопросов в рамках исследуемой темы;
- обоснование предложенных рекомендаций соответствующими расчетами экономической эффективности.

В дипломной работе студент должен дать теоретическое обоснование избранной темы с применением законодательной базы, сделать анализ и самостоятельно выполнить практические расчеты, используя практические данные, полученные во время производственной практики в конкретной организации.

Соблюдение всех необходимых требований к написанию дипломной работы свидетельствует о высоком качестве подготовки специалиста, на основании чего комиссия оценивает готовность выпускника к дальнейшей практической работе по специальности.

Групповые формы учебной работы как фактор интенсификации обучения. Понятие о деловых учебных играх, принципы их организации. Проблемное обучение. Программированное обучение и технические средства обучения. Педагогическое общение в вузе.

### **1. Групповые формы учебной работы как фактор интенсификации обучения**

Групповая работа студентов состоит в соединении их усилий относительно решения поставленных преподавателем задач: общее планирование работы, обсуждение и выбор способов решения познавательных задач, взаимопомощь и сотрудничество, взаимоконтроль и самооценка.

Группы (подгруппы) формируют с одинаковым или со смешанным составом студентов по успеваемости. В первом случае студенты различных групп могут выполнять дифференцированные задачи, во втором – одинаковые. Более эффективной, исходя из воспитательных целей, является группа со смешанным составом студентов. Среди форм групповой работы основными являются звеньевая, бригадная, парная.

Звеньевая форма предусматривает организацию учебной деятельности постоянных групп из 4-6 студентов (на семестр или учебный год) с одинаковой или разной успеваемостью.

Бригадная форма предусматривает формирование временных групп студентов для выполнения учебных задач. Существует две разновидности организации их работы: кооперативно-групповая (каждая группа выполняет часть общей задачи, что целесообразно при изучении большого по объему материала) и дифференцированно-групповая (задачи с учетом их сложности распределяют между студентами с разными учебными возможностями).

Парная работа заключается в помощи сильного студента более слабому, т.е. во взаимопомощи. Состав пар определяет преподаватель, учитывая симпатии и возможности студентов. Пары могут иметь постоянный (статические) и сменный состав (динамические). Главное при парной организации учебной деятельности – взаимообучение и взаимоконтроль.

Групповую учебную работу используют при выполнении лабораторных и практических занятий, а также во время усвоения, повторения, применения, обобщения и систематизации знаний.



Типичная структура группового занятия: проверка домашнего задания, подготовка к работе (инструктаж), ознакомление с задачей, обсуждение и составление плана выполнения задач, отчет о выполненной работе.

## **2. Понятие о деловых учебных играх, принципы их организации**

Деловые игры сочетают в себе качества игр и учебно-диагностического процесса. Деловая игра представляет собой один из методов обучения, главным мотивом которого является не результат, а сам процесс.

Игра как метод построения учебного процесса в целях освоения социальной реальности включает следующие компоненты:

- 1) игровые роли и их принятие;
- 2) построенные по определенным правилам игровые действия;
- 3) моделирование игрового процесса и сопутствующего ему эмоционального напряжения.

Важнейшие из отличительных черт деловых игр:

- поведенческая коммуникация;
- коллективное, групповое взаимодействие;
- сложность и взаимозависимость решаемых задач;
- имитация реальной ситуации;
- многофункциональность;
- оцениваемость эффекта.

Деловая игра позволяет:

- определить индивидуальные и коллективные особенности испытуемых, степень их подготовленности к профессиональным требованиям;
- повысить интерес участников к учебному процессу, их вовлеченность в решение организационных задач;
- наглядно представить реальную ситуацию, прочувствовать ее и определить возможные стратегии собственных действий;
- изучить составные части организационной проблемы, выявить важнейшие из них и отработать ее комплексное поэтапное решение в имитационном режиме;
- приобрести навыки решения проблем в условиях, максимально приближенных к реальной ситуации;
- научиться работать с современной компьютерной техникой при решении разнообразных задач в диалоговом режиме.

В зависимости от функций и целевого назначения различают такие деловые игры: обучающие, по решению практических задач, проектные, исследовательские.



Для деловой игры характерно наличие следующих факторов:

- широта тематических рамок;
- степень свободы решений и действий участников игры;
- неопределенность ситуации;
- развитие коммуникации;
- область применения;
- открытость;
- наличие определенных средств и инструментов;
- форма и регламент проведения.

При разработке и проведении деловых игр учитывают следующие принципы, обеспечивающие эффективность их применения:

- репрезентативность и достаточность элементов игровой ситуации;
- модульный характер игры;
- системное использование деловой игры, ее органическое включение в обучающую программу в качестве неотъемлемого составного элемента.

Организация деловой игры включает такие этапы: подготовка игры, формирование игровой группы, руководство игрой, контроль ее процесса, подведение итогов и оценка результатов.

Различают такие основные виды деловых игр: ролевые игры, групподинамические упражнения, плановые игры, групповые дискуссии, изучение конкретной ситуации.

Разновидностью метода изучения конкретной ситуации является кейс-стади (дословно – «изучение ситуации»).

Кейс-стади – это сжатая во времени деловая игра. Кейсы конструируют с целью выявления и преодоления типичных поведенческих ошибок (например, моделирование различных ситуаций по адаптации молодого специалиста в новом коллективе).

Деловая игра принесет желаемый эффект, когда будет опираться на конкретные теоретические знания, ясные представления о той области деятельности, которую она имитирует.

### **3. Проблемное обучение**

Проблемное обучение предусматривает решение студентами последовательных и целенаправленных познавательных задач под руководством преподавателя.

Проблемы классифицируют по области и месту возникновения, по роли в познавательном процессе, по способу их решения.

По области и месту возникновения различают такие учебные проблемы: предметные, межпредметные, урочные, внеурочные.

В зависимости от роли в учебном процессе проблемы подразделяют на основные и вспомогательные.

Относительно способов решения выделяют такие проблемы:

- фронтальная (ставится перед всей группой студентов и решается общими усилиями);
- групповая (решается отдельной группой студентов);
- индивидуальная (проблему ставит студент или преподаватель, но решает ее студент самостоятельно).

Важным компонентом проблемного обучения является проблемная ситуация, для овладения которой студент или группа студентов должны найти и применить новые для себя знания или способы действий.

Проблемные ситуации на занятиях создают различными способами:

- столкновение студентов с жизненными явлениями, фактами;
- использование учебных и жизненных ситуаций;
- постановка исследовательских задач;
- побуждение к анализу фактов и явлений;
- выдвижение гипотез и организация их доказательства;
- побуждение к сравнению, сопоставлению, противопоставлению;
- ознакомление с фактами.

Процедура усвоения студентами знаний проблемным путем состоит из таких этапов: выбор проблемной ситуации, анализ проблемной ситуации, выдвижение гипотез, проверка важнейших гипотез.

Проблемное обучение – одно из средств развития умственных сил студентов, их самостоятельности и активности, творческого мышления.

#### **4. Программированное обучение и технические средства обучения**

Одна из разновидностей репродуктивного подхода к обучению – программированное обучение. Оно предусматривает использование обучающих программ.

Под термином «программированное обучение» понимают особую, целенаправленную организацию учебного процесса, основанную на точно очерченном объеме знаний, умений и навыков, которые следует усвоить, и его расчленении на небольшие дозы (порции, кадры), на восприятии этих доз в строгой логической последовательности.

Для реализации программированного обучения используют специальные программированные учебники и учебные машины. Материал в учебнике может быть изложен в линейной или разветвленной системах. Отличие разветвленной системы от линейной заключается в том, что в ней к каждой задаче дается несколько ответов и после усвоения некоторой порции информации необходимо выбрать правильный ответ.

К достоинствам программированного обучения относятся: а) обособление главных элементов учебного материала; б) обеспечение оперативного контроля за процессом усвоения знаний; в) логическая последовательность

в усвоении знаний, что позволяет работать в оптимальном темпе и осуществлять самоконтроль, индивидуализировать обучение.

Эффективность использования методов обучения в современной высшей школе в значительной мере обусловлена наличием материально-технических средств.

Средства обучения – вспомогательные материально-технические средства с их специфическими дидактическими функциями.

Технические средства обучения – оснащение и аппаратура, которые применяются в учебном процессе с целью повышения его эффективности.

Технические средства обучения используют как источник знаний, пособие для самостоятельной работы, средство иллюстрации, повторения, контроля и систематизации (рис. 15.2).



Рис. 15.2. Виды технических средств обучения

Кроме того, использование компьютеров в учебном процессе осуществляется по следующим направлениям:

- средство индивидуализации обучения;
- источник информации;
- средство оценивания при учете и регистрации знаний;
- средство творческой деятельности студента;
- текстовый, графический и музыкальный редактор;
- средство поощрения к обучению в игровой форме.

Применение в учебном процессе информационных технологий повышает эффективность практических и лабораторных занятий приблизительно на 30%, объективность контроля знаний студентов – на 20-25%, накопление активного словарного запаса иностранных языков – в 2-3 раза.

Основные виды компьютерных учебных программ следующие: компьютерный учебник, контролирующие программы, тренажеры, игровые программы, предметно-ориентированные среды (учебное моделирование).

Новое поколение компьютеров, применение оптоволоконной связи обусловили появление и развитие электронных систем обучения: базы данных; базы знаний.

Базы данных содержат разнообразную статистическую, текстовую, графическую и иллюстративную информацию в необходимых объемах с обязательной формализацией.

Базы знаний содержат определенный объем информации по конкретной теме (проблеме).

Информационные технологии активно используются в дистанционном обучении. Учебные заведения реализуют четыре типа программ дистанционного обучения: открытые, дистанционные, заочные, радио- или телевизионные университеты и колледжи.

## 5. Педагогическое общение в вузе

Педагогическое общение составляет основу профессиональной деятельности вузовского преподавателя.

Общение в деятельности преподавателя выступает в качестве:

- 1) средства решения учебных задач;
- 2) системы социально-психологического обеспечения воспитательного процесса;
- 3) способа организации определенной системы взаимоотношений преподавателей и студентов.

Педагогическое общение – творческий процесс, как в плане решений учебно-воспитательных задач, так и в плане организации взаимоотношений.

Структура педагогического общения:

1. Моделирование преподавателем общения со студенческой группой в процессе подготовки к деятельности. Здесь имеют место нравственно-психологические и коммуникативно-психологические элементы.

2. Организация непосредственного общения с аудиторией в начале взаимодействия с ней. Преподаватель должен уточнить возможности работы с помощью выбранных методов обучения, общее настроение аудитории и т.д.

3. Управление образовательным процессом. Здесь необходимо достичь соответствия метода обучения и системы общения.

4. Анализ общественной системы общения и моделирование системы общения в предстоящей деятельности. Здесь преподаватель уточняет

возможные варианты организации общения в данном студенческом коллективе и соотносит их с содержательными аспектами деятельности.

К системе взаимоотношений преподавателя со студентами предъявляются также основные требования:

1. Взаимодействие факторов ведомости (наличие ведомого и ведущего в обучении) и факторов сотрудничества при организации учебного процесса.

2. Формирование у студентов чувства профессиональной общности с преподавателями вуза.

3. Реализация педагогического общения на основе использования в качестве фактора управления и воспитания профессионального интереса студентов.

4. Вовлечение студентов в научно-исследовательскую деятельность.

5. Участие профессорско-преподавательского состава в студенческом досуге.

6. Обеспечение совместного сотрудничества студентов и преподавателей.

Важными аспектами педагогического общения в вузе являются его систематичность и непрерывность, переходы от аудиторных форм к внеаудиторным, от официально-регламентированного общения к неофициально-доверительному.

С целью формирования навыков и умений оптимального общения в процессе подготовки студентов может быть использован коммуникативный тренинг, решающий две взаимосвязанные задачи:

1. Изучение, осмысление и освоение природы, структуры и закономерностей педагогического общения.

2. Овладение процедурой и технологией педагогической коммуникации, развитие коммуникативных способностей, формирование умений и навыков профессионально-педагогического общения.

Своеобразие деятельности преподавателя заключается в том, что она органично включает в себя научную и педагогическую работу. Научно-исследовательская деятельность совершенствует педагогический процесс. В условиях вуза в личности преподавателя формируется особая творческая структура взаимодействующих способностей, в которой переплетаются научное и педагогическое творчество.

Педагогическое общение со студентами предполагает умение преподавателя:

1. Оперативно ориентироваться в меняющихся условиях общения.

2. Правильно планировать и осуществлять коммуникации.

3. Находить адекватные содержанию процесса общения коммуникативные средства, соответствующие индивидуальности преподавателя и индивидуальным особенностям студенческого коллектива.

4. Осуществлять обратную связь с аудиторией.

## Основы педагогического контроля знаний, умений и навыков в высшей школе

Сущность, функции и виды контроля. Методы контроля и самоконтроля в обучении. Оценка результатов познавательной деятельности студентов.

### 1. Сущность, функции и виды контроля

Важным условием повышения эффективности учебного процесса является систематическое получение преподавателем объективной информации о ходе познавательной деятельности студентов.

Учет успеваемости предусматривает фиксацию результатов контроля в виде оценочного суждения или числового балла с целью анализа состояния учебно-воспитательного процесса за определенный период, принятия решений о необходимости усовершенствования занятий и методики организации обучения. Если обучение является процессом управления познавательной деятельностью студентов, то контроль – обязательным средством обеспечения обратной связи.

Основные функции контроля процесса обучения:

1. *Образовательная* (систематическое наблюдение преподавателя за учебной деятельностью студентов, определение результатов этой деятельности и ее корректировка).

2. *Диагностическая* (выявление достижений и пробелов в знаниях, навыках и умениях, выяснение причин этих пробелов и определение мер по повышению качества обучения).

3. *Воспитательная* (систематический контроль и оценивание успеваемости воспитывают у студентов сознательную дисциплину, настойчивость в работе, трудолюбие, чувство ответственности).

4. *Развивающая* (обоснование оценки, самооценки и взаимооценки, содействие развитию у студентов логического мышления, памяти, мыслительной деятельности и т.п.).

5. *Стимулирующая* (мотивированное и справедливое оценивание успеваемости студентов).

6. *Управленческая* (преподаватель получает информацию о состоянии успеваемости, успехах и недостатках каждого студента, что позволяет ему правильно скорректировать процесс обучения).

В зависимости от места в учебном процессе различают такие виды контроля:

- *предварительный* (осуществляют перед изучением нового материала для выяснения качества базовых знаний);
- *текущий* (проводят в процессе изучения нового материала для выяснения качества усвоения студентами знаний, приобретения навыков и умений с целью их коррекции);
- *периодический* (после изучения разделов учебной программы проверяют, оценивают и корректируют усвоение определенной системы знаний, навыков и умений);
- *итоговый* (учет успеваемости студентов в конце учебного семестра);
- *заключительный* (осуществляют в конце учебного года с целью учета успеваемости студента за год).

Эффективность контроля зависит от ряда факторов: времени проведения самостоятельных и контрольных занятий, их частоты и последовательности проведения контроля, характера самостоятельной работы студентов, объединения методов контроля и самоконтроля, фиксации и оформления результатов контроля.

## 2. Методы контроля и самоконтроля в обучении

*Методы контроля* – совокупность методов, которые дают возможность проверить уровень усвоения студентами знаний, формирования умений и навыков.

Существует несколько методов контроля и самоконтроля.

*Метод устного контроля* наиболее распространен в вузовской практике. При его использовании студенты логически мыслят, высказывают и аргументируют свои мысли, приобретают опыт отстаивания своей точки зрения. Устный опрос осуществляется в определенной последовательности: формулирование преподавателем вопросов с учетом специфики предмета и требований программы, подготовка студентов к ответу и изложение своих знаний, коррекция и самоконтроль изложенных знаний в процессе обучения.

Вопросы для устной проверки делятся на основные, дополнительные и вспомогательные.

Основные вопросы формулируют так, чтобы студент мог дать на них самостоятельный развернутый ответ. Дополнительные вопросы ставят для выяснения того, как студент понимает ту или иную проблему. Вспомогательные вопросы часто являются наводящими, помогают студенту исправить сделанные ошибки, неточности.

По форме изложения различают вопросы обычные и вопросы в виде проблемы или задачи.

В учебном процессе практикуют индивидуальные, фронтальные и уплотненные опросы. Индивидуальный опрос предусматривает развернутый ответ студента на оценку. Цель фронтального опроса – проверка знаний, умений и навыков всей студенческой аудитории. Уплотненный опрос позволяет проверять знания одновременно нескольких студентов (один отвечает устно, остальные по указанию преподавателя выполняют определенные задания).

Метод письменного контроля – письменная проверка знаний, умений и навыков.

Метод тестового контроля предусматривает ответ студента на тестовые задачи с помощью расстановки цифр, подчеркивания нужных ответов, нахождения ошибок и т.п. По основному назначению их разделяют на тесты умственной одаренности и тесты учебной успеваемости.

Метод самоконтроля – осознанное регулирование студентом своей деятельности ради обеспечения таких ее результатов, которые отвечали бы поставленным целям.

Таким образом, измерения качественных характеристик уровня знаний должны отвечать требованиям общей теории измерений и опираться на критерии, которые позволяют оценить качество полученных результатов.

### **3. Оценка результатов познавательной деятельности студентов**

Успехи познавательной деятельности студентов характеризуются количественными и качественными показателями, которые выражаются и фиксируются в оценке успеваемости.

Под *оценкой успеваемости студентов* понимают систему определенных показателей, которые отображают их объективные знания, умения и навыки.

*Оценивание знаний* – это определение и выражение в условных единицах (баллах) и оценочных суждениях преподавателя знаний, умений и навыков студентов соответственно требованиям учебных программ.

Оценивая знания, умения и навыки студентов, преподаватели руководствуются такими критериями: объем (полнота) знаний, прочность знаний, оперативность знаний, гибкость знаний, конкретность и обобщенность, систематичность и системность, умение изложить материал, качество умений и навыков.

Уровень знаний в качестве критерия оценки может рассматриваться как репродуктивный, реконструктивный и творческий.

Нормы оценок – конкретные требования, которые регулируют выставление оценок по разным учебным предметам за устный ответ или письменную работу.



В современной высшей школе принята пятибалльная система оценивания знаний.

В наиболее общей форме можно считать, что балл «5» ставится студенту за знания, которые в полном объеме отвечают требованиям учебной программы; балл «4» – за знания в объеме требований программы с небольшими отклонениями; балл «3» – за знания, которые требуют от студента дальнейшей работы с учебным материалом; балл «2» – когда уровень усвоенных знаний не дает возможности студенту овладеть следующим материалом программы; балл «1» – за отказ отвечать.

В вузах также применяются такие формы проверки и оценки знаний студентов, как коллоквиум и зачеты.

Термин «*коллоквиум*» имеет два значения: 1) беседа преподавателя со студентами с целью определения уровня их знаний; 2) научное собрание с обсуждением докладов на определенную тему.

В системе высшего образования коллоквиум представляет собой дифференцированный зачет, проводимый в *устной форме*.

Преимущества коллоквиума как способа текущего контроля знаний студентов по сравнению с контрольными работами и тестами заключается в том, что:

- коллоквиум предполагает охват более широкого спектра вопросов по курсу, чем на контрольной работе;
- преподаватель может задавать студенту дополнительные вопросы по всем темам, включенным в коллоквиум, тем самым появляется возможность оценки общего уровня знаний студента;
- устная форма коллоквиума создает условия для более тщательной оценки знаний каждого студента благодаря невозможности списывания;
- коллоквиум является своего рода практикумом по умению четко и ясно излагать свои мысли и доказывать собственную точку зрения.

Наиболее эффективен с точки зрения проверки и закрепления знаний студентов тип коллоквиума *по темам, вынесенным на самостоятельное изучение*. При его проведении, как правило, в течение семестра выделяется несколько тематических блоков, определяется список источников по ним и проверяется усвоение студентами материала. Тем самым расширяются границы учебного курса и обеспечивается эффективный контроль за самостоятельной подготовкой студентов.

Итоговым видом контроля является *экзамен*, который проводят соответственно расписанию с обязательным указанием времени на самостоятельную подготовку и консультацию.

Таким образом, главная цель контроля обучения в вузе – стимулирование учебно-воспитательной деятельности, формирование у студентов стремления к самообразованию.

**Список использованных источников**

1. Авансов В.С. Основы педагогики и психологи высшей школы. – Изд-во Московского университета, 1996. – 305 с.
2. Алексюк А.М. Педагогіка вищої освіти України. Історія та теорія. – К.: Вища школа, 1998. – 370 с.
3. Блум Ф., Лайзерсон А., Хофстецер Л. Мозг, разум и поведение. – М.: Мир, 1988. – 248 с.
4. Ващенко Г. Загальні методи навчання: Підручник для педагогів. – К.: Укр. вид. спілка, 1997. – 197 с.
5. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. – К.: Либідь, 1997. – 320 с.
6. Державна національна програма «Освіта». Україна ХХІ століття. – К., 1994. – 110 с.
7. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 263 с.
8. Ефремов А.П. Экономика и оптимизация учебного процесса. – М.: Изд-во МГУП, 1999. – 216 с.
9. Зимняя И.А. Педагогическая психология: Учебник для вузов. – М.: Логос, 1999. – 353 с.
10. Костюк Г.С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості. – К.: Радянська школа, 1989. – 318 с.
11. Кошманова Т. «Кейс»-метод в педагогічній освіті США і шлях освіти. – 2000. – № 1. – С. 22-26.
12. Пивнева Л.Н. Высшая школа США: социально-политический аспект. – Харьков, 1992. – 239 с.
13. Положення про державний вищий навчальний заклад. – Постановов. КМ України. – 5 вересня 1996 р. – № 1074.
14. Про вищу освіту. Закон Укавіни. – № 2984-11. – 17 січня 2002 р.
15. Якунин В.А. Психология учебной деятельности студентов: Учеб. пособие. – М.: Просвещение, 1996. – 307 с.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Проблемное обучение: источники, сущность, перспективы.
2. Практика использования модульного обучения в зарубежных и отечественных вузах.
3. Проблемная лекция: ее подготовка и использования в процессе обучения.
4. Методика подготовки и проведение семинарских занятий.
5. Деловая и ролевая игра. Сравнительная характеристика. Разработка и проведение игры.
6. Игровое проектирование. Выбор темы, разработка сценария и определение конечных результатов.
7. Опорный конспект лекций, его разработка и использование.
8. Технологии диагностики знаний студентов.

9. Учебные и контролирующие тесты: порядок подготовки, выбор формы, условия использования.
10. Организация самостоятельной работы студентов.
11. Учебник как основное средство обучения.
12. Состояние, проблемы и тенденции современного высшего образования.
13. Высшее образование в Украине и в мире.
14. Понятие самовоспитания студентов.
15. Методические аспекты разработки и проведения лекции.
16. Организация научных исследований в высшей школе.
17. Применение информационных технологий обучения.
18. Структура обучения, виды учебных действий.
19. Понятие активизации учебной деятельности студентов.
20. Групповые формы учебной работы как фактор интенсификации обучения.
21. Проблемное обучение в вузе.
22. Программированное обучение и применение технических средств, ПК и Internet.
23. Современные методологические и методические подходы к измерению и оцениванию уровня знаний.
24. Виды контроля уровня знаний и государственной инспекции.
25. Стандартизация как общемировая тенденция развития образования.

#### Список рекомендуемых источников

1. Аксьонова О.В. Методика викладання економіки: Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 280 с.
2. Активизация познавательной деятельности студентов/ Под ред. Никандрова Н.Д. – Л., 1978. – 107 с.
3. Активные методы обучения и качество подготовки специалистов в вузе: Психолого-педагогическое обеспечение учебного процесса. Межвузовский сб. науч. трудов / Отв. ред. Онегин В.И. – Л., 1990. – 174 с.
4. Алексюк А.М. Взаємодії форм організації і методів навчання // Радянська школа. – 1983. – № 7. – С. 8-14.
5. Архангельский С.И. Учебный процесс в высшей школе, его закономерности, основы и методы: Учеб.-метод. пособие. – М.: Высшая школа, 1980. – 368 с.
6. Грановская Р.М. Элементы практической психологии. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1984. – 392 с.
7. Гроші та кредит у схемах і коментарях / Навч. посібник за ред. Б.Л. Луціва. – Тернопіль, 2000. – 231 с.
8. Ильина Т.А. Педагогическая технология / Буржуазная педагогика на современном этапе. Под ред. З.А. Мальковой, Б.Л. Вульфсона. – М., 1984. – 548 с.
9. Інтерактивні методи навчання у підготовці спеціалістів для банківської системи України // Збірник наукових праць. – Суми – Харків: ВВП «Мрія-1» ЛТД, 2001. – 218 с.
10. Ковальчук Г.О. Активізація навчання в економічній освіті. – К.: КНЕУ, 1999. – 128 с.

11. Коган В.И., Сычевников И.А. Основы оптимизации процесса обучения в высшей школе (Единая методическая система института: теория и практика): Науч.-метод. пособие. – М.: Высшая школа, 1987. – 143 с.
12. Козаков В.А. Самостоятельная работа студентов и ее информационно-методическое обеспечение. – К.: Вища школа, 1990. – 246 с.
13. Коротяев Б.И., Андросюк В.Н., Семеренко П.П. Проблемы формирования интеллектуально-творческого потенциала студента в процессе преподавания учебных дисциплин: Сб. Всесоюзная научно-методическая конференция «Методика преподавания учебных дисциплин». – Тернополь, 1990. – 116 с.
14. Корсак К.В. Світова вища освіта (Порівняння і визначення закордонної кваліфікації і дипломів). – К.: МАУП-МКА, 1997. – 208 с.
15. Сучасні системи вищої освіти: Порівняння для України / За заг. ред. В. Зубка. – К.: Видавничий дім «KM Academia», 1997. – 290 с.
16. Фридман Л.М. Наглядность и моделирование в обучении. – М.: Знание, 1984. – 84 с.
17. Юцявичене П.А. Принципы модульного обучения // Советская педагогика. – 1990. – № 1. – С. 55-60.

## **УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Тема 1. Концепция экономического потенциала предприятия

Тема 2. Кадровый потенциал предприятия

Тема 3. Производственный потенциал предприятия

Тема 4. Теоретические основы оценки экономического потенциала предприятия

Сущность экономического потенциала предприятия. Содержание и состав экономического потенциала предприятия. Структура экономического потенциала предприятия.

## **1. Сущность экономического потенциала предприятия**

Деятельность любой организации направлена на достижение определенных результатов. Однако одни из них достигают целей своей деятельности, а другие работают менее успешно.

Эффективность работы предприятия определяется благоприятностью исходных условий (обеспеченность материальными, финансовыми, человеческими, информационными ресурсами) и рациональной управленческой ориентацией в их использовании.

Как известно, управление – это воздействие на процесс, объект, систему для сохранения их устойчивости или перевода из одного состояния в другое в соответствии с целями организации.

В качестве объекта управления предприятия может выступать его *экономический потенциал*.

Термин «потенциал» происходит от латинского *potentia* («мощь», «сила»). Можно предположить также происхождение слова «потенциальный» от французского *potentiel* («могущий быть»).

Существуют такие подходы к пониманию сущности экономического потенциала:

1. *Экономический потенциал как совокупная способность отраслей народного хозяйства*. В рамках данного подхода экономический потенциал представляет собой совокупную способность субъектов экономики производить продукцию и оказывать услуги. Подчеркивается лишь один из аспектов экономического потенциала (способность хозяйственного механизма выполнять производственную функцию), однако это не единственная его характеристика.

2. *Экономический потенциал как совокупность имеющихся ресурсов*. Классическим в экономической науке является определение, согласно которому *потенциал* определяется как совокупность имеющихся средств (запасов, источников), которые могут быть использованы для достижения определенных целей организации (человека, государства, общества). В рамках

данного подхода содержание понятия «потенциал» подменяется понятием «ресурсы». Принципиальным различием между данными терминами является то, что ресурсы существуют независимо от субъектов экономической деятельности, а потенциал неотделим от его носителей, т.е. термин «потенциал», кроме материальных средств, включает в себя знания и навыки.

3. *Отожествление терминов «экономический потенциал», «экономическая мощь» и «народно-хозяйственный потенциал».* Следует различать показатели экономической мощи и потенциала. Экономический потенциал предприятия (страны, отрасли) характеризуется максимально возможным объемом материальных благ и услуг, которого можно достичь при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. Экономическая мощь характеризует фактически достигнутый уровень развития производительных сил. Выделяют достигнутый и перспективный экономические потенциалы.

Уровень имеющегося у предприятия потенциала определяется объемом и качеством накопленных ресурсов, вся совокупность которых подразделяется на следующие виды:

1) *технические* ресурсы (производственное оборудование, материалы и т.п.);

2) *технологические* ресурсы (технологии и их динамичность, наличие конкурентоспособных идей, научные разработки и т.п.);

3) *кадровые* ресурсы (квалификационный и демографический составы работников, способность персонала адаптироваться к изменению целей предприятия и т.п.);

4) *пространственные* ресурсы (характер производственных помещений и территории предприятия, наличие и качество коммуникаций, возможность расширения производства и т.д.);

5) ресурсы *организационной структуры управления* (характер и гибкость системы управления, скорость прохождения управленческих воздействий и т.п.);

6) *информационные* ресурсы (информация о внутренних возможностях предприятия и о внешней среде);

7) *финансовые* ресурсы (состояние активов, уровень ликвидности, возможность и объемы получения кредитов и т.п.).

Термин «потенциал» применительно к предприятию характеризует не только его производственные ресурсы и возможности, но и способности максимально удовлетворять запросы потребителей.

Таким образом, *экономический (рыночный) потенциал предприятия* – это совокупные возможности предприятия определять, формировать и максимально удовлетворять запросы потребителей в товарах и услугах в процессе оптимального взаимодействия с внешней средой и рационального использования ресурсов.

## 2. Содержание и состав экономического потенциала

Содержание экономического потенциала предприятия определяется следующими факторами:

- *объективные факторы* (совокупность материальных и нематериальных ресурсов, в том числе природных, как вовлеченных, так и не вовлеченных в производство, но обладающих реальной возможностью в будущем участвовать в нем);

- *субъективные факторы* (способность работников к использованию ресурсов и созданию материальных благ (услуг) и способность управленческого аппарата к оптимальному использованию имеющихся ресурсов).

По своему содержанию категория «экономический потенциал предприятия» отличается от «стратегического потенциала», «производственной мощности», которые являются составными элементами первого.

Потенциальные возможности предприятия при эффективном использовании ресурсов определяют стратегический потенциал предприятия.

Стратегический потенциал предприятия зависит от следующих факторов:

- состав и состояние системы имеющихся ресурсов;
- степень соответствия ресурсного потенциала стратегическим целям и задачам предприятия;

- способность ресурсного потенциала обеспечивать устойчивость хозяйственной системы к воздействиям со стороны внешней среды, а также ее внутреннюю гибкость (адаптивность);

- способность к проведению макроэкономического анализа ситуации в районе деятельности предприятия;

- способность к прогнозированию изменений в объеме и структуре потребительского спроса;

- способность к разработке и реализации конкурентоспособных идей в области технологии и организации технологических процессов;

- способность к обеспечению устойчивости предприятия в условиях изменения факторов внешней среды, негативно отражающихся на деятельности предприятия, за счет разработки и реализации эффективных защитных стратегий;

- способность к обеспечению внутренней гибкости предприятия за счет активной инновационной политики;

- способность к использованию конкурентных преимуществ в рыночной борьбе;

- способность к эффективному использованию инвестиционных возможностей для развития ресурсного потенциала;

- уровень адаптивности стратегии и тактики деятельности предприятия к изменяющимся условиям хозяйствования.

Уровень освоения потенциальных возможностей предприятия определяет *конкурентный статус предприятия*. Это понятие отличается от таких



характеристик, как конкурентоспособность или конкурентные преимущества. Конкурентный статус предприятия характеризует возможности предприятия к ведению конкурентной борьбы, предпосылки достижения предприятием конкурентных преимуществ.

Конкурентный статус показывает ресурсную обеспеченность и подготовленность предприятия к реализации стратегических целей и задач, степень освоения ими потенциальных возможностей, характеризует благоприятность условий внешней среды для создания и поддержания конкурентных преимуществ.

Рыночный потенциал предприятия в большей степени характеризует его способность обеспечивать устойчивое положение на рынке товаров и услуг. Величина рыночного потенциала зависит от факторов внешней среды (емкость рынка и степень его насыщенности, запросы потребителей, требования посредников, возможности конкурентов и т.п.), а также от маркетинговых усилий предприятия (ценовая политика, методы стимулирования сбыта, каналы товародвижения и т.д.).

Количественно рыночный потенциал оценивается объемом продаж и в большей степени является его внешней характеристикой.

Экономический потенциал является характеристикой внутренних возможностей предприятия в производстве товаров (услуг) и получении соответствующего дохода. Его величина зависит от количества и качества экономических ресурсов, которыми располагает предприятие, от способности адекватно реагировать на изменения рыночной ситуации и адаптироваться к ней.

Рассматривая экономический потенциал предприятия как некую систему, в качестве ее составных элементов можно выделить формирующие его потенциалы более низкого уровня:

- трудовой;
- интеллектуальный;
- финансовый;
- предпринимательский;
- производственный.

Каждый из указанных потенциалов характеризуется определенной величиной и качественным состоянием соответствующих ему видов экономических ресурсов.

Экономический потенциал предприятия представляет собой сложную динамическую, иерархическую, взаимосвязанную систему.

При выборе в качестве классификационного признака иерархического уровня выделяют следующие экономические потенциалы:

- потенциал предприятия;
- потенциал отрасли;
- потенциал территории;
- потенциал страны;
- глобальный (общемировой) экономический потенциал (рис. 16.1).

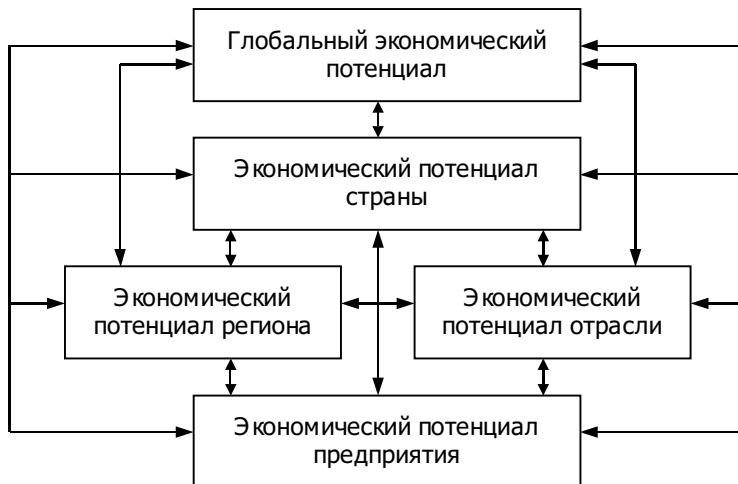


Рис. 16.1. Соотношение и взаимодействие экономических потенциалов различных уровней иерархии

Экономический потенциал более высокого уровня нельзя рассматривать как сумму потенциалов нижестоящего уровня, что связано со свойствами синергизма сложных систем. Экономический потенциал территории (региона) или отрасли выше, чем сумма экономических потенциалов отдельных предприятий, находящихся на этой территории или входящих в эту отрасль.

Существует и обратная связь – величина экономического потенциала предприятия во многом определяется величиной и качественной структурой составляющих элементов экономического потенциала региона, в котором оно расположено.

### 3. Структура экономического потенциала предприятия

Основные структурные элементы потенциала предприятия представлены на рис. 16.2.

Достаточно распространенным в современной теории и практике управления становится подход, согласно которому выделяется рыночный потенциал предприятия, включающий наряду с экономической также социальную и экологическую составляющие (рис. 16.3).

В структуре рыночного потенциала отдельным блоком выделяют *систему управления*, в которой различают такие подсистемы:

- *планирование* (выявление потенциала будущего успеха);

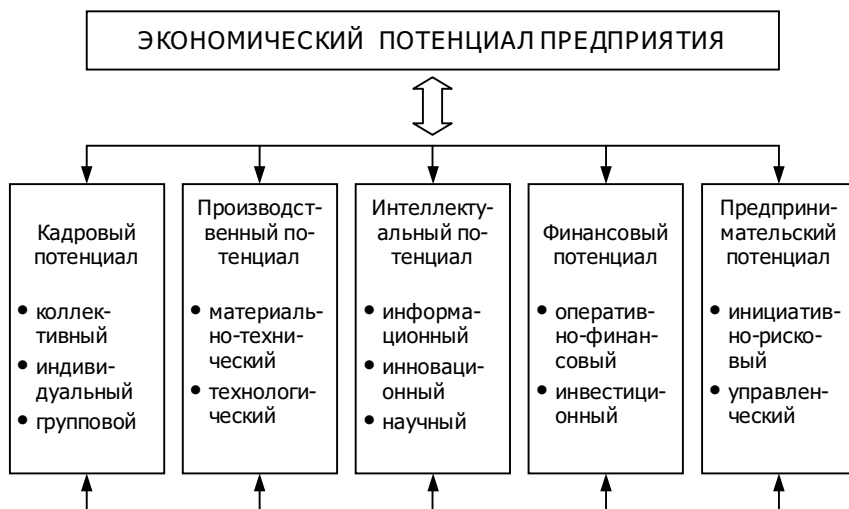


Рис. 16.2. Структура экономического потенциала предприятия

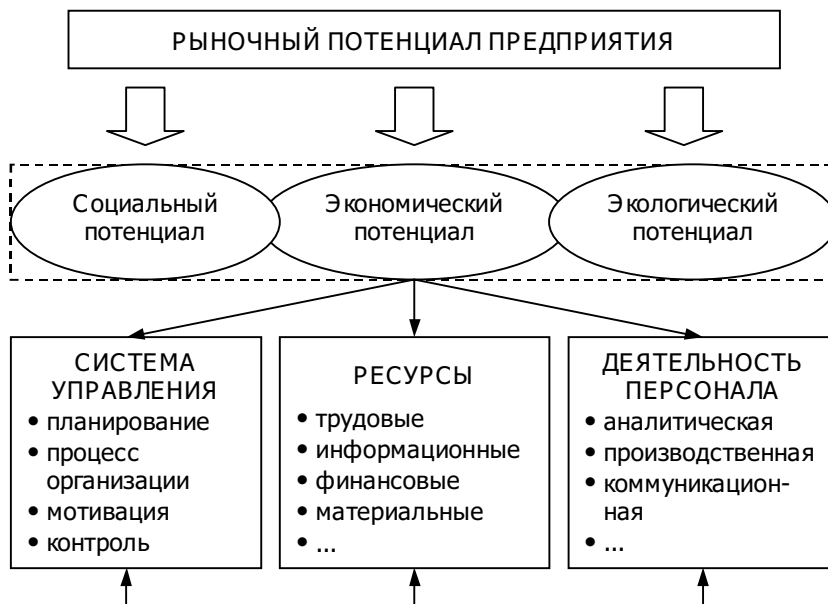


Рис. 16.3. Структура рыночного потенциала предприятия

- *организация* (создание нового потенциала и превращение существующего в факторы успеха);
- *мотивация* (эффективная мотивация персонала к реализации имеющегося потенциала);
- *контроль* (проверка эффективности осуществления планов и решений).

В рамках данного блока формулируется миссия, вырабатывается стратегия развития, определяются цели и задачи.

Реализация поставленных целей и задач осуществляется за счет имеющихся у предприятия *ресурсов* (трудовые, информационные, финансовые, материальные).

Трудовые (интеллектуальные) ресурсы имеют первостепенное значение. Особое внимание следует уделить *деятельности персонала*, который реализует следующие функции: аналитическую, производственную, коммуникационную и др.

Аналитическая составляющая деятельности предприятия (научные исследования и разработки) является основой для производства продукции и оказания услуг.

Коммуникационная деятельность сводится в первую очередь к разработке и применению комплекса маркетинговых инструментов воздействия на рынок (продвижение, стимулирование, ценообразование, товарная политика). Коммуникационная составляющая обеспечивает поступление информации о внешней среде, необходимой для управления на этапе планирования и выработки стратегических целей.

Сущность кадрового потенциала предприятия. Обучение персонала как способ развития кадрового потенциала. Роль мотивации в реализации кадрового потенциала предприятия.

## **1. Сущность кадрового потенциала предприятия**

Понятие «кадровый (трудовой) потенциал» отражает ресурсный аспект социально-экономического развития предприятия. В последнее время он все чаще рассматривается в качестве основного фактора обеспечения конкурентоспособности предприятия.

*Кадровый потенциал* определяют как совокупность способностей всех работников, занятых в организации.

В теории и практике управления получают экономическую оценку конкретные качественные характеристики кадрового потенциала (численность, структура, знания, профессиональный состав, квалификация, навыки, накопленный производственный опыт), личные качества работников (здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, нравственность, разностороннее развитие, активность).

В рамках категории «кадровый потенциал» рассматривается совокупный работник. Причем рассматривается он не только как участник производства, но и как движущее начало производственного процесса, как носитель общественных потребностей. Совокупный работник выполняет функцию целесообразности, объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития предприятия и экономики в целом.

Длительное время в экономической науке и реальной производственной деятельности вопрос о пропорции между материально-производственной базой и развитием человеческого фактора находился в состоянии противопоставления.

В понятии «трудовой потенциал» главным смыслообразующим словом является «потенциал» (возможность реализации имеющихся предпосылок), что позволяет говорить о его накоплении, в том числе и в виде человеческого капитала.

Кадровый потенциал – это возможности определенной категории работников, которые могут быть реализованы в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными

перед организацией целями. Такой подход к определению кадрового потенциала позволяет провести всесторонний анализ любой категории кадров на основе объективных экономических законов в соответствии с выбранными объектом и предметом исследования.

Содержание кадрового потенциала и основные его черты зависят от определения понятия «кадры».

*Кадры* – это квалифицированные, специально подготовленные работники. Целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу специалиста, в зависимости от его образования, личных качеств, опыта работы.

Анализ кадрового потенциала следует проводить, учитывая экономические предпосылки, в тесной взаимосвязи с научно-техническим, трудовым и производственным потенциалом, которые оказывают непосредственное влияние на количественные и качественные параметры кадрового потенциала, на закономерности его развития и эффективного использования.

## **2. Обучение персонала как способ развития кадрового потенциала**

Кадровый потенциал не является величиной постоянной, у предприятия существует возможность его систематического повышения посредством обучения и профессионального развития работников.

Понимание целей обучения работодателем и самим специалистом существенно отличается.

С позиции *работодателя* целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- освоение персоналом навыков определения, анализа и решения проблем;
- воспроизводство кадрового потенциала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

С точки зрения *наемного работника* цели непрерывного обучения следующие:

- поддержание и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний об организациях, влияющих на работу предприятия, на котором он работает;
- развитие знаний в области планирования и организации производства.

Различают две основные *модели подготовки кадров*:

- обучение без отрыва от основной деятельности (теоретический курс в профессионально-технической школе, практическая подготовка на предприятии и пр.);
- обучение с отрывом от основной деятельности (специализированные профессионально-технические учебные заведения, центры подготовки кадров).

Профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный и циклический процесс, включающий несколько этапов (рис. 16.4).

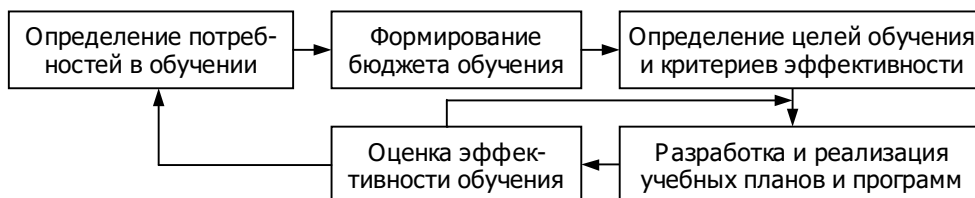


Рис. 16.4. Процесс обучения персонала

Эффективная организация обучения позволяет поддерживать соответствие уровня кадрового потенциала организации условиям ее деятельности. Реализация потенциала осуществляется посредством проведения в жизнь политики стимулирования работников.

### 3. Роль мотивации в реализации кадрового потенциала предприятия

Эффективность труда работников зависит от уровня компетенции и мотивации персонала (желания реализовывать имеющийся потенциал).

Традиционно важное место в мотивации труда занимают материальные стимулы. Значительное влияние на мотивацию работников оказывает не только величина материального вознаграждения, но и механизм его формирования (базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы и пр.).

**Базовая ставка.** Базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь в организацию работников нужной квалификации и соответствующего уровня подготовки. Она не должна превышать 70-90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с имевшим место повышением производительности труда работников, подразделения или организации в целом.

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и эффективностью его работы. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер. Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120% от базовой.

*Дополнительные выплаты (премии)* руководство организации производит, исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда, например:

- *стимулирование инноваций;*
- *оплата за квалификацию* (оплачивается не сам труд, а рост квалификации и число освоенных специальностей).

В организациях, внедривших систему оплаты за квалификацию, значительно возрастают расходы на обучение персонала. Тем не менее они компенсируются ростом производительности труда (повышение кадрового потенциала и степени его реализуемости).

Кроме традиционных (внешних материальных) способов мотивации, большое значение придается *внутренней* мотивации, когда в качестве мотиваторов выступают не только деньги, но и все, что способствует укреплению чувства самоуважения и желания трудиться в рамках данного трудового коллектива.

Определенные результаты в повышении эффективности деятельности организации и стимулировании труда может дать выпуск высококачественной продукции с акцентированием на фирменной марке, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, поддержка различных видов активности персонала, усиление организационной культуры.

Важным условием эффективности такой стратегии стимулирования является открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками, что обеспечивается постоянным и точным информированием о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах и намечаемых действиях.

Нематериальное стимулирование и нетрадиционные способы мотивации (например, оплата за квалификацию) позволяют значительно повысить уровень кадрового потенциала организации и степень его реализации.



Сущность производственного потенциала. Особенности производственного потенциала. Структура производственного потенциала предприятия.

### **1. Сущность производственного потенциала**

В отечественной экономической науке под производственным потенциалом традиционно понималась совокупность ресурсов предприятия, которые в процессе производства принимают форму факторов производства.

В рамках данного подхода выделяют две ресурсные позиции:

1. Производственный потенциал представляет собой совокупность ресурсов без учета их взаимосвязи и участия в процессе производства.

2. Производственный потенциал является совокупностью ресурсов, способных производить определенное количество материальных благ.

Наряду с указанным (ресурсным) подходом к определению сущности производственного потенциала существуют и другие. Так, согласно одной из них, производственный потенциал – это производственная мощность предприятия, которая определяется как максимально возможный объем выпуска продукции за единицу времени.

Исходя из указанных подходов, в производственный потенциал включают следующие основные виды ресурсов:

- производственные фонды;
- квалифицированные специалисты и технические исполнители;
- менеджеры;
- научно-техническая информация.

**Производственный потенциал предприятия** – это совокупность ресурсов, предоставленных для созидательной деятельности, а также способность предприятия к использованию данных ресурсов в процессе производства.

Количественные и качественные параметры этих ресурсов определяют производственную способность предприятия. Производственный потенциал, характеризуя возможность выпуска материальных благ и услуг, может служить лишь предпосылкой, но не мерой полезного эффекта.

Все элементы производственного потенциала служат одной общей цели, стоящей перед предприятием. Выполнение совокупностью элементов общей для производства задачи означает, что они взаимосвязаны и взаимодействуют. Производственный потенциал полностью отвечает требованиям, предъявляемым к системам.

Для того чтобы производственный потенциал смог обеспечивать эффективный процесс воспроизводства, он должен обладать способностью к самовоспроизводству. На практике эта способность подтверждается проводимой системой ремонтов и модернизацией основных фондов предприятия, увеличением в структуре промышленности количества комплексных предприятий (включающих непрофильные производства), техническим перевооружением и реконструкцией производства и т.п.

## 2. Особенности производственного потенциала

Производственный потенциал предприятия обладает рядом особенностей, обусловленных его двойкой ресурсно-экономической сущностью. К этим особенностям относятся целостность, сложность, альтернативность элементов, взаимосвязь и взаимодействие элементов, способность к развитию, гибкость, мощность.

*Целостность.* Все элементы производственного потенциала служат общей цели системы. Целостность потенциала обеспечивается реализацией принципа единства целевой функции и критериев эффективности функционирования.

*Сложность* проявляется в наличии нескольких составляющих элементов, каждый из которых представляет собой совокупность отдельных частей. Например, производственный потенциал предприятия включает в себя основные производственные фонды, которые содержат рабочие машины и основное технологическое оборудование (последнее включает в себя металлорежущие станки и т.д.). Кроме того, в системе существуют обратные материально-вещественные и информационные связи между элементами потенциала.

*Взаимозаменяемость и альтернативность элементов.* В качестве одной из форм взаимозаменяемости элементов производственного потенциала рассматривают экономию производственных ресурсов в результате использования нового оборудования, технологии, энергии, информационных ресурсов и методов управления. Степень альтернативности непостоянна и зависит от множества факторов (экономической ситуации, уровня развития производственного потенциала, особенностей предприятия и др.). В целом элементы потенциала обладают способностью достигать сбалансированного равновесия.

*Взаимосвязь и взаимодействие элементов* – качественная и количественная взаимосвязь, выраженная мерой соответствия и соотношения вещественных и неведущих факторов производства. Улучшением только одного элемента невозможно добиться существенной отдачи производственного потенциала. Наивысшая отдача потенциала возможна только при одновременной модернизации всех его элементов.

*Способность производственного потенциала к развитию*, восприятию в качестве элементов новейших достижений научно-технического прогресса, использованию новых технологических идей. Производства с более высокой научно-технической емкостью более эффективны и имеют более широкие перспективы развития.

*Гибкость* свидетельствует о возможностях переориентации производственной системы на выпуск новой продукции, на использование других видов материалов без существенного изменения его материально-технической базы. Требование к повышению гибкости производственного потенциала особенно актуально в условиях колебаний объема и структуры спроса, резкого ускорения темпов научно-технического прогресса.

*Мощность* представляет собой количественную оценку производительной способности потенциала предприятия. Мощность потенциала показывает место конкретного предприятия в отраслевом и общеэкономическом потенциалах. Она служит важным связующим звеном между производственным, научно-техническим и экономическим потенциалом.

Все характерные черты производственного потенциала промышленного предприятия можно классифицировать по ряду следующих признаков: внутренние средства и особенности структуры, качественные характеристики, социально-экономические отличия.

К структурным особенностям следует отнести целостность, сложность, взаимозаменяемость элементов, их взаимосвязь и взаимодействие. Качественными характеристиками можно считать способность элементов потенциала к восприятию достижения научно-технического прогресса, гибкость и мощность производственного потенциала.

### **3. Структура производственного потенциала предприятия**

Элементами производственного потенциала предприятия можно считать все ресурсы, которые каким-либо образом связаны с функционированием и развитием предприятия. Выбор наиболее важных из них представляет собой достаточно сложную проблему, о чем свидетельствует множество мнений о составе производственного потенциала. Главная трудность анализа производственного потенциала предприятия

заключается в том, что все его элементы функционируют одновременно и в совокупности. Следовательно, закономерности развития потенциала могут быть раскрыты не как отдельно взятые закономерности развития ее составляющих, а только как их сочетание. Наиболее объективным методом исследования производственного потенциала предприятия является системный подход (рис. 16.5).



Рис. 16.5. Структура производственного потенциала предприятия

Производственный персонал исторически занимает основное место в производственном процессе, являясь важнейшей производительной силой. От качества и количества персонала непосредственно зависит производительная способность. Предприятия самостоятельно определяют потребность в персонале, его структуру и квалификационный состав. В производственных подразделениях происходит изменение качественного уровня персонала, его воспроизводство. Рабочая сила взаимозаменяема с другими видами производственных ресурсов. Ее характеристики (количество, половозрастная структура, профессионально-квалификационный состав) адекватны производимой продукции.

Производственная способность предприятия определяется количеством используемых *орудий труда* (производственные фонды). Их технико-экономические показатели воспроизводятся путем капитального ремонта и модернизации. Орудия труда взаимозаменяемы с другими видами ресурсов. Характеристики орудий труда адекватны характеристикам произво-

димой продукции. Орудия труда в полной мере отвечают системным требованиям производственного потенциала предприятия и, следовательно, являются его элементом.

Развитие производительных сил в условиях научно-технического прогресса характеризуется радикальными изменениями орудий труда и *технологии* изготовления продукции. Технология не является вещественным элементом производства и всегда материализуется в той или иной системе средств труда, но она определяет формы связи элементов производства, пространственные и временные связи между вещественными элементами и стадиями производства. В этом заключается ее воздействие на развитие производительных сил.

В состав производственного потенциала включают также материальные ресурсы.

Как известно, предметы труда в процессе производства приспосабливаются человеком для личного и производственного потребления, т.е. становятся материальной субстанцией продукции. Возможность предметов труда становиться материальной основой продукции не зависит от времени и характеристик производственной системы, но имеет место благодаря наличию производственной системы, а масштабы превращения напрямую зависят от ее характеристик. Следовательно, предметы труда находятся за пределами организации и не могут определять величину производственного потенциала. Материальные ресурсы воспроизводятся вне хозяйственной системы и не всегда бывают адекватными выпускаемой продукции.

В процессе труда устанавливается соответствие между используемыми материалами, орудиями труда, количеством и качеством рабочей силы и другими элементами производства. Эта зависимость прямо пропорциональна, т.е. чем больше нужно преобразовать в продукцию материальных ресурсов, тем больше необходимо затратить живого труда, задействовать машин и ресурсов.

В условиях научно-технического прогресса повышается роль такого ресурса, как *информация*, которая является необходимым условием и элементом любой производственной деятельности. Информация по своей значимости все больше приравнивается к энергетическим и сырьевым ресурсам и используется для замещения живого труда, сырья и энергии.

Информация обладает рядом специфических свойств: не расходуется в процессе использования, обладает высокой ресурсосберегающей способностью, расширение ее потребления практически не имеет ограничений. Информация является неотъемлемой составной частью производственного потенциала предприятия. Причем она играет не вспомогательную, а связующую функцию в отношении других элементов производственного потенциала, объединяя их в единое целое.

Информация регулирует функционирование процесса производства, способствует повышению производительности труда, эффективности использования предметов труда и энергетических ресурсов, эффективности технологий.

Информация в промышленном производстве используется в виде результатов научных разработок по совершенствованию основных фондов и предметов труда, навыков и знаний производственного персонала и пр.

Информация в полной мере соответствует признакам составного элемента производственного потенциала.

Все элементы производственного потенциала тесно переплетаются, взаимосвязаны и взаимообусловлены, что вызывает определенные методические трудности в их структуризации и оценке.

## Теоретические основы оценки экономического потенциала предприятия

Место оценки экономического потенциала предприятия в системе управления. Основные методы оценки экономического потенциала предприятия. Использование рейтингового анализа при оценке финансового потенциала предприятия. Экономический потенциал региона.

### 1. Место оценки экономического потенциала предприятия в системе управления

Оценка экономического потенциала предприятия является важным элементом обоснования многих руководящих решений.

В условиях становления рыночных отношений целью оценки является обеспечение конкурентоспособности предприятия.

Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия предполагают всестороннее изучение технического уровня производства, качества и конкурентоспособности продукции, обеспеченности производства ресурсами и эффективности их использования. Они являются важной функцией управления и основаны на системном подходе, комплексном учете разнообразных факторов, качественном подборе достоверной информации.

Под оценкой экономического потенциала понимают определение его величины в стоимостном выражении. Оценке может подлежать общая величина экономического потенциала или его активная часть. При этом экономическая оценка потенциала может быть интервальной величиной (например, годовой) или суммарной за период, равный среднему циклу воспроизводства экономического потенциала.

Для построения прогнозов, составления планов, принятия эффективных решений необходимо располагать объективной информацией о возможностях предприятия в достижении определенных целей в тех или иных направлениях деятельности.

Наиболее важным является проведение совокупной, интегральной оценки, которая бы включала все возможности и учитывала все ограничения оценки экономического потенциала предприятия.

Величина экономического потенциала представляет собой максимально возможный объем производства материальных благ и услуг при данном количестве имеющихся в наличии экономических ресурсов в условиях, обеспечивающих наиболее полное их использование по времени и продуктивности.

Знание величины экономического потенциала позволяет:

- оценить степень вовлечения экономических ресурсов предприятия в хозяйственный оборот путем сравнения имеющихся оценок активной его части и полного экономического потенциала;
- оценить степень использования экономического потенциала путем сопоставления показателей реализации экономического потенциала и величины его экономической оценки;
- оценить эффективность инвестиций в формирование и развитие экономического потенциала путем соизмерения его оценки с общим объемом ресурсов.

## **2. Основные методы оценки экономического потенциала предприятия**

Основными методами оценки и диагностики различных составляющих потенциала предприятия являются следующие: экспертный метод, балльный метод, рейтинговый сравнительный анализ, факторный анализ, экономико-математическое моделирование, имитационное моделирование.

*Экспертный* метод диагностики, как правило, применяется для оценки социального потенциала. Социальный потенциал – это затраты по обеспечению социальных потребностей человека, к которым относятся затраты на медицинское обслуживание, культурные мероприятия, организацию отдыха, различные социальные блага (пособия, материальная помощь и т.п.).

*Балльный* метод используется преимущественно при определении уровня кадрового, стратегического и трудового потенциалов.

Трудовой потенциал измеряется стоимостью обеспечения такого уровня жизнедеятельности и образования работников, который необходим для достижения определенной производительности труда. При использовании балльного метода оценивается уровень необходимого потребления различных материальных благ. На основе этого метода может быть условно определена стоимость персонала и необходимые затраты на повышение его общеобразовательного, научного и профессионального уровней.

*Рейтинговый сравнительный анализ* наиболее эффективен при комплексной оценке финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

*Факторный анализ* целесообразен при измерении производственного потенциала. Выделение основных материальных, трудовых и стоимостных факторов (трудоемкость, материалоемкость, фондоемкость, капиталоемкость, энергоемкость), их измерение и оценка позволяют определить емкость производственного потенциала. Систематический анализ взаимозаменяемых факторов является основой для выбора оптимальной схемы организации.



*Экономико-математическое моделирование* целесообразно применять при оценке научно-технического потенциала предприятия, т.е. совокупной возможности предприятия по выпуску новой продукции, внедрению достижений науки и техники, прогрессивных технологий. Использование экономико-математических моделей позволяет разработать сценарии реализации инновационных стратегий с учетом имеющихся ресурсов.

Экономико-математическое моделирование используется также при диагностике оптимальности плана выпуска изделий, при максимизации прибыли и объема реализации, при минимизации затрат на единицу производимой продукции (работ, услуг) и пр.

*Имитационное моделирование* используется для диагностики потенциала предприятия на основе специальных компьютерных программ.

Форма диагностики потенциала предприятия зависит от его организационной структуры, отраслевой специфики и иных факторов. Обычно диагностика потенциала предприятия проводится в двух формах:

- комплексное исследование;
- поэтапное (поэлементное) исследование.

При использовании комплексной формы диагностики одновременно исследуются все составляющие экономической состоятельности предприятия, т.е. анализируется совокупная способность предприятия обеспечить определенный уровень производства товаров (работ, услуг).

При выборе поэтапной формы диагностики потенциала предприятия акцент делается на главные критерии, которые в совокупности определяют способность предприятия решать основные задачи. В этом случае актуальной становится проблема отбора главных критериев, которые обеспечивают системный подход к структурированию составляющих потенциала предприятия.

Выбор формы диагностики потенциала предприятия зависит от ее целей. Если стоит цель системного анализа возможностей предприятия, то, как правило, выбирается комплексная форма диагностики.

### **3. Использование рейтингового анализа при оценке финансового потенциала предприятия**

С точки зрения происходящих в Украине процессов реформирования собственности значительный интерес представляет комплексная оценка финансового состояния предприятий, проводимая методом рейтингового анализа.

*Рейтинг* (в данном контексте) – это метод сравнительной оценки деятельности нескольких предприятий. В основе рейтинга лежит обобщенная характеристика по определенному признаку (признакам), позволяющая

группировать предприятия в определенной последовательности по убыванию (возрастанию) данного признака.

Критерии классификации предприятий могут отражать отдельные стороны их деятельности (прибыльность, ликвидность, платежеспособность) или деятельность предприятия в целом (объем операций, надежность, имидж). В качестве оценочного критерия может выступать уровень экономической состоятельности предприятия.

Характер формирования и назначение рейтингов различны. Зачастую рейтинги основываются на изучении официальной отчетности предприятий (балансов). Адекватность таких рейтингов реальному положению дел в значительной степени зависит от достоверности отчетных данных и системы показателей, используемых для характеристики надежности предприятий.

При составлении рейтингов выделяют два основных метода – экспертный и аналитический.

*Экспертный* метод основан на опыте и квалификации специалистов-экспертов, использующих доступную информацию и выполняющих по собственным методикам анализ количественных и качественных параметров. В процессе анализа наряду с собственно экономическими показателями учитывается целый ряд показателей общего характера. Основными из них являются:

- общие характеристики (организационно-правовая форма, история создания, наличие филиалов и структурных подразделений, деловая репутация, имеющиеся лицензии, товарные знаки);
- обобщающие показатели (уставной капитал, валюта баланса, наличие фондов и т.д.);
- специальные аналитические финансовые показатели (структура инвестиций, ликвидность, достаточность капитала, прибыльность).

*Аналитический* метод базируется на официальной финансовой отчетности предприятия и анализе количественных показателей. Анализ проводится по формализованной схеме расчета коэффициентов и определения общего (рейтингового) балла. Условно можно выделить три основных этапа анализа:

1) отсев предприятий (по формальным признакам определяются предприятия, о которых с высокой долей вероятности можно сказать, что их финансовое состояние сомнительно или достоверность представленной по ним отчетности вызывает большое подозрение);

2) расчет используемых коэффициентов, определяющих соотношение отдельных статей в балансе предприятия;

3) определение итогового балла рейтинга (как правило, путем суммирования рассчитанных коэффициентов, каждому из которых придан определенный удельный вес).

Качество полученного результата определяется полнотой оценки рейтинговой характеристики финансового состояния предприятия, корректностью и обоснованностью расчета итогового балла рейтинга. Полное и детальное исследование деятельности предприятия может быть осуществлено работниками предприятия, которые имеют возможность пользоваться широкой и достоверной информацией, включающей не только финансовую отчетность предприятия, но и аналитические расшифровки всех статей и данные специальных наблюдений (архивы, картотеки и т.п.). Однако следует иметь в виду, что специалисты, работающие на предприятии, могут быть субъективны в своих оценках и в отдельных случаях недостаточно компетентны.

Анализ финансового состояния предприятия включает ряд процедур. Последовательность этих процедур может быть представлена следующим образом:

- 1) определение цели анализа;
- 2) сбор информации;
- 3) первичная обработка данных;
- 4) экспресс-анализ;
- 5) детализированный анализ;
- 6) обоснование принятия решений.

Так как сущность экспресс-анализа заключается в отборе минимально допустимого числа наиболее существенных и несложных показателей, то в результате его проведения с достаточной степенью точности можно определить финансовое положение предприятия как абсолютно надежное или наиболее приемлемое. Для повышения надежности полученных оценок и обоснования принимаемых решений следует проводить детальный анализ. Исполнение конкретных процедур, порядок их проведения и точность полученных результатов зависят от поставленных целей, качества и объема информации, методического обеспечения, квалификации специалиста-аналитика.

При определении степени надежности или проблемности предприятия коэффициенты, используемые в анализе, имеют два контрольных значения – допустимое и критическое.

Для получения общей оценки надежности предприятия проводится сравнительный анализ отдельных коэффициентов и на его основе формулируется предварительное заключение о надежности предприятия.

Вывод о надежности предприятия и других характеристиках его финансового состояния нельзя основывать только на результатах финансовой отчетности. Полученные результаты расчетов должны быть дополнены информацией о состоянии платежной дисциплины на предприятии, работе в кризисных ситуациях, компетентности руководства, составе учредителей, видах деятельности, имидже и др.

Целесообразность и необходимость более детального анализа определяется на основе результатов экспресс-анализа. Цель детализированного анализа – всесторонняя оценка финансового состояния предприятия за рассматриваемый период и на перспективу. Он конкретизирует и дополняет результаты экспресс-анализа. При этом степень детализации зависит от целей анализа.

Анализ финансового состояния предприятия включает следующие этапы:

1) подготовка к анализу (характеристика направлений деятельности предприятия, проверка правильности оформления финансовых документов, проверка баланса на достоверность, проверка общей финансовой отчетности, уточнение схемы анализа по структуре и выбранным коэффициентам, уточнение критериев оценки);

2) расчет показателей по финансовой отчетности (общая структура баланса, структура брутто- и нетто-баланса, аналитическая структура баланса, расчет аналитических коэффициентов);

3) оценка результатов анализа (проведение анализа и составление аналитического заключения о финансовом состоянии предприятия).

Результаты выполненных аналитических процедур не должны являться единственным и безусловным критерием для окончательного заключения о финансовом состоянии предприятия. Для этого необходим ряд дополнительных специальных сведений об объекте анализа.

#### 4. Экономический потенциал региона

Величина экономического потенциала предприятия во многом определяется величиной составляющих элементов экономического потенциала региона, в котором расположено данное предприятие. По содержанию в составе экономического потенциала территории (страны, региона и т.д.) выделяются следующие структурные блоки:

- *природная среда и природные ресурсы* (естественные сырьевые запасы и источники, природные условия, экологическая обстановка). Этот блок по характеру протекающих процессов обычно делится на такие элементы: природно-сырьевой, природно-климатический и экологический;

- *население* (субъект материального производства и потребления, социальной и духовной жизни). Данный блок может быть разделен на такие элементы: демографический, трудовой, потребительский, образовательный, научный, политический, культурно-творческий, социально-психологический;

- *производственные ресурсы* (орудия и средства труда, материально-техническая база, товарная продукция; промышленное и сельскохозяйственное производство и производство услуг; научно-технический, финансовый, экспортно-импортный блоки);

- *организационно-управленческий блок* (система средств и методов управления социально-экономическими процессами в рамках территории: хозяйственные механизмы, степень освоения рыночных отношений, эффективность проведения социально-экономической политики, развитие местного самоуправления и т.д.);

- *геополитический блок* (положение территории в системе межрегиональных и межгосударственных экономических, политических связей и коммуникационных систем).

Выделяют следующий ресурсный состав элементов экономического потенциала региона:

- экономически активное население;
- основные фонды;
- запасы и резервы материальных ценностей;
- природные ресурсы производственного назначения (разведанные и учтенные, вовлеченные в производство);
- нематериальные ресурсы (научно-техническая, организационно-политическая и социально-экономическая информация).

Структура экономического потенциала региона представлена на рис. 16.6.

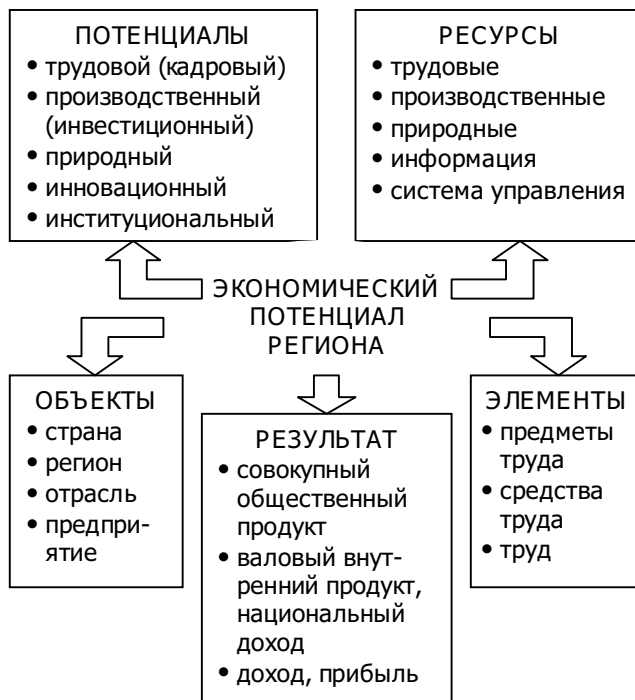


Рис. 16.6. Структура экономического потенциала региона

Каждый из элементов экономического потенциала территории характеризуется определенной величиной и качественным состоянием соответствующих видов экономических ресурсов.

Ресурсами **трудового потенциала** является экономически активное население.

Ресурсами **производственного (инвестиционного) потенциала** являются средства производства, предназначенные для производства товаров и услуг. К этой категории относится часть экономических ресурсов в виде основных фондов всех отраслей экономики, запасы предметов труда длительного пользования.

Ресурсами **природно-ресурсного потенциала** считаются все виды разведанных и учтенных запасов минерально-сырьевых, топливно-энергетических, земельных, лесных, водных и рекреационных ресурсов, которые могут быть использованы как природные производственные силы.

Наименее разработанной в теоретическом и методологическом аспектах является категория **«инновационный потенциал»**, который может быть структурным элементом в системе экономического потенциала. Данная категория непосредственно связана с научно-техническим потенциалом как совокупностью материальных, трудовых и финансовых ресурсов, направляемых обществом в сферу научно-технического прогресса.

Экономическое содержание инноваций выражается в высвобождении производственных природных и трудовых ресурсов, т.е. в изменении показателей материалоемкости, трудоемкости, фондоемкости.

Инновационный потенциал можно определить как потенциал знаний, полученных в процессе реализации научно-технического потенциала. Под инновационным потенциалом следует понимать совокупность научно-технических знаний и практического опыта, которым располагает общество на данном этапе развития. Носителями инновационного потенциала являются информационные ресурсы в форме результатов фундаментальных исследований, научных открытий, изобретений, научных и опытно-конструкторских разработок.

Функциональная направленность инновационного потенциала заключается в создании условий, при которых наиболее полно реализуются другие потенциалы (трудовой, инвестиционный, природно-ресурсный, институциональный). Количественно и качественно инновационный потенциал представлен нововведениями следующих видов:

- *организационные* (новые формы и методы управления и организации производства на всех его уровнях);
- *технические* (новые технологии, средства и предметы труда, производимые товары и услуги);
- *экономические* (нововведения в области экономического механизма, затрагивающие функции планирования, ценообразования, финансирования, стимулирования);

- *социальные* (нововведения, позволяющие активизировать человеческий фактор производства посредством воздействия на социальные потребности работников);
- *юридические* (нормативно-правовые документы).

Технические нововведения осуществляют повышение отдачи материальных ресурсов экономического потенциала. Организационные, экономические, социальные и юридические инновации позволяют активизировать и повысить отдачу человеческих ресурсов.

**Институциональный потенциал** представлен организационно-экономическими и социально-политическими системами.

Институциональный потенциал можно определить как потенциал организационных и территориальных систем управления, т.е. отношением в обществе между людьми, коллективами, объединениями, партиями. Значительный удельный вес в этом потенциале занимает юридическая система с нормативно-правовыми документами. На величину этого потенциала оказывает влияние менталитет, традиции, положительный и отрицательный прошлый опыт. Особенно важно учитывать институциональный потенциал при выработке стратегических решений, составлении длительных прогнозов.

Экономический потенциал представляет собой систему, состоящую из подсистем, представленных потенциалами различного порядка. Последние образуют уровни системы. Потенциал более высокого уровня состоит из потенциалов нижнего уровня. Например, трудовой потенциал состоит из потенциалов отдельных групп экономически активного населения.

Анализ структуры экономического потенциала показывает наличие взаимосвязей между потенциалами различных уровней и между потенциалами одного уровня. Взаимное влияние потенциалов одного уровня обуславливается взаимозаменяемостью и взаимодополняемостью различных ресурсов. Свойство взаимозаменяемости предполагает, что уменьшение или увеличение в системе одного ресурса может быть компенсировано в определенных пропорциях другим ресурсом. Согласно свойству взаимодополняемости увеличение в системе одного экономического ресурса предполагает одновременное увеличение количества другого ресурса. Например, увеличение объема производства предполагает увеличение численности трудовых ресурсов. Однако рост численности может быть компенсирован дополнительными инвестиционными ресурсами на автоматизацию, что предполагает увеличение обслуживающего персонала.

Влияние какого-либо составляющего потенциала на величину экономического потенциала в целом возможно только с учетом совместного действия потенциалов одного уровня. Например, если необходимо оценить, как изменится экономический потенциал системы, если уменьшится или



увеличится количество или качество трудовых ресурсов, следует предварительно произвести оценку изменений в величине или качестве других экономических ресурсов (природных, инвестиционных, инновационных, институциональных) и с учетом их изменений оценить новое состояние экономического потенциала. Кроме видовой структуры экономического потенциала, возможно выделение структур по другим признакам – отраслевому, территориальному, воспроизводственному.

Исходя из территориального признака можно выделить экономический потенциал страны, регионов, административных и экономических районов, территориально-производственных комплексов.

В отраслевом разрезе могут рассматриваться экономические потенциалы отраслей экономики и производственных комплексов, в частности, экономический потенциал агропромышленного, топливно-энергетического, металлургического, транспортного комплексов. Среди отраслей отдельно можно представить экономический потенциал промышленности, сельского хозяйства, строительства и т.д.

#### Список использованных источников

1. Авдеенко В.И., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1995. – 208 с.
2. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: Монография. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.
3. Джаин И.О. Экономическая оценка трудового потенциала территории: Дис... канд. экон. наук: 08.09.01. – Сумы, 2001. – 218 с.
4. Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала. – К.: Знание, 1998. – 123 с.
5. Дорошенко Ю.А. Экономический потенциал территории. – СПб.: Химия, 1997. – 237 с.
6. Жулавский А.Ю., Джаин И.О. Экономическая оценка трудового потенциала региона // Вестник Сумского гос. ун-та. – 1998. – №3. – С. 113-120.
7. Задоя А.А. Народно-хозяйственный потенциал и интенсивное воспроизводство. – К.: Вища школа, 1986. – 211 с.
8. Максимов М. Демографический потенциал и трудовые ресурсы района. Возможности мониторинга // Человек и труд. – 1997 г. – № 2. – С. 27-31.
9. Плышевский Б. Потенциал инвестирования. // Экономист. – 1996. – № 3. – С. 17-25.
10. Ремизова И.Н. Оценка и механизм активизации рыночного потенциала предприятия: Автореф. дис. канд. экон. наук / Белгородская гос. техническая академия строительных материалов. – Белгород, 2000. – 24 с.
11. Социально-экономический потенциал региона: проблемы оценки, использования и управления / Под ред. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: УрО РАН, 1997. – 379 с.
12. Спирин В.С. Анализ экономического потенциала предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 295 с.



13. Фигурнов Э.Т. Производственный потенциал. – М.: Высшая школа, 1982. – 340 с.
14. Цыгичко А.Л. Сохранение и приумножение производственного потенциала страны // Экономист. – 1992. – №7. – С. 15-21.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Соотношение понятий «экономический потенциал предприятия», «рыночный потенциал предприятия», «производственная мощность», «ресурсообеспеченность».
2. Подходы к определению понятия «экономический потенциал предприятия».
3. Ресурсный потенциал предприятия. Виды ресурсов предприятия, их характеристика.
4. Уровни экономического потенциала.
5. Интеллектуальный потенциал.
6. Финансовый потенциал.
7. Предпринимательский потенциал.
8. Инновационный потенциал.
9. Структура рыночного потенциала предприятия.
10. Соотношение понятий «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал».
11. Основные подходы к оценке экономического потенциала.
12. Методы оценки потенциала предприятия, достоинства и недостатки, сфера применения.
13. Процедура оценки потенциала предприятия: основные этапы.
14. Принципы оценки потенциала.
15. Факторы, влияющие на уровень экономического потенциала предприятия.
16. Экономический потенциал предприятия как объект управления.
17. Методы управления потенциалом предприятия.
18. Экономический потенциал региона, характеристика основных элементов.
19. Методика оценки научно-технического потенциала предприятия.
20. Функции управления потенциалом предприятия.
21. Оценка эффективности использования потенциала.
22. Инвестиционный потенциал предприятия, оценка, управление.
23. Управленческий потенциал в структуре экономического потенциала предприятия.
24. Нематериальные составляющие потенциала предприятия.
25. Основные методы повышения экономического потенциала предприятия.

#### **Список рекомендуемых источников**

1. Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 234 с.
2. Анчишкин А.И. Прогнозирование роста экономики. – М.: Экономика, 1996. – 98 с.

3. Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємством: Навч. посібник. – К.: ІСДО, 1995. – 120 с.
4. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. – К.: Вища школа, 1995. – 352 с.
5. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1998. – 188 с.
6. Економіка виробничого підприємства. Навч. посібник / Петрович Й.М., Будіщева І.О., Устінова І.Г. та ін. – Львів: Оксарт, 1996. – 416 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
8. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика: В 2 т.: Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – Т. 2. – 400 с.
9. Проскураков В.М. Самоукин А.И. Экономический потенциал социальной сферы: содержание, оценка, анализ. – М.: Экономика, 1991. – 287 с.
10. Самоукин А.И. Потенциал нематериального производства. – М.: Знание, 1991. – 243 с.
11. Тодосийчук А.Р. Научно-технический потенциал социально-трудовой сферы // Экономист. – 1997. – № 12. – С. 32-37.
12. Шевченко Д.К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала. – Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 1984. – 153 с.

**Part 17** **BUSINESS ENGLISH**

Topic 1. Management

Topic 2. Management and Cultural Diversity

Topic 3. Marketing

Topic 4. International Trade

Topic 5. S.W.O.T. analysis

Topic 6. Competition in Europe in the 1990's and Beyond

Topic 7. Global Economy

Activities for Private Study

## 1. Management: an Art or a Science

### 1a<sup>1</sup>. Discussion

1. *What is management? Is it an art or a science? An instinct or a set of skills and techniques that can be taught?*

2. *What do you think makes a good manager? Which four of the following qualities do you think are the most important?*

- A. being decisive: able to make quick decisions.
- B. being efficient: doing things quickly, not leaving tasks unfinished, having a tidy desk and so on.
- C. being friendly and sociable.
- E. being logical, rational and analytical.
- F. being able to motivate and inspire and lead people.
- G. being authoritative: able to give orders.
- H. being competent: knowing one's job perfectly, as well as the work of one's subordinates.
- I. being persuasive: able to convince people to do things.
- J. having good ideas.

*Are there any qualities that you think should be added to this list?*

3. *Which of these qualities can be acquired? Which must you be born with?*

### 1b. Reading

*This text summarizes some of Peter Drucker's views on management. As you read about his description of the work of a manager, decide whether the five different functions he mentions require the four qualities you selected in your discussion, or others you did not choose.*

#### WHAT IS MANAGEMENT?

Peter Drucker, the well-known American business professor and consultant, suggests that the work of a manager can be divided into planning (setting objectives), organizing, integrating (motivating and communicating), measuring and developing people.

---

<sup>1</sup> all the tasks and activities are taken from the authentic British and American textbooks listed in «Literature»

- First of all, managers (especially senior managers such as company chairmen – and women – and directors) set objectives, and decide how their organization can achieve them. This involves developing strategies, plans and precise tactics, and allocating resources of people and money.
- Secondly, managers organize. They analyse and classify the activities of the organization and the relations among them. They divide the work into manageable activities and then into individual jobs. They select people to manage these units and perform the jobs.
- Thirdly, managers practise the social skills of motivation and communication. They also have to communicate objectives to the people responsible for attaining them. They have to make the people who are responsible for performing individual jobs form teams. They make decisions about pay and promotion. As well as organizing and supervising the work of their subordinates, they have to work with people in other areas and functions.
- Fourthly, managers have to measure the performance of their staff, to see whether the objectives set for the organization as a whole and for each individual member of it are being achieved.
- Lastly, managers develop people – both their subordinates and themselves.

Obviously, objectives occasionally have to be modified or changed. It is generally the job of a company’s top managers to consider the needs of the future, and to take responsibility for innovation, without which any organization can only expect a limited life. Top managers also have to manage a business’s relations with customers, suppliers, distributors, bankers, investors, neighbouring communities, public authorities and so on, as well as deal with any major crises which arise. Top managers are appointed and supervised and advised (and dismissed) by a company’s board of directors.

Although the tasks of a manager can be analysed and classified in this fashion, management is not entirely scientific. It is a human skill. Business professors obviously believe that intuition and «instinct» are not enough; there are management skills that have to be learnt. Drucker, for example, wrote over 20 years ago that «Altogether this entire book is based on the proposition that the days of the «intuitive» manager are numbered», meaning that they were coming to an end. But some people are clearly good at management, and others are not. Some people will be unable to put management techniques into practice. Others will have lots of technique, but few good ideas. Outstanding managers are rather rare.

***1c. Vocabulary***

*Complete the following sentences with these words:*

- achieved      board of directors      communicate innovations  
 manageable      performance resources setting supervise

1. Managers have to decide how best to allocate the human, physical and capital ..... available to them.

2. Managers – logically – have to make sure that the jobs and tasks given to their subordinates are .....

3. There is no point in ..... objectives if you don't ..... them to your staff.

4. Managers have to ..... their subordinates, and to measure, and try to improve, their .....

5. Managers have to check whether objectives and targets are being .....

6. A top manager whose performance is unsatisfactory can be dismissed by the company's .....

7. Top managers are responsible for the ..... that will allow a company to adapt to a changing world.

### **1d. Vocabulary**

*The text contains a number of common verb-noun partnerships (e.g. achieve objectives, deal with crises and so on).*

develop	jobs
make	objectives
measure	people
motivate	performance
perform	resources
set	strategies
supervise	subordinates

## **2. Meetings**

«One can either work or meet. One cannot do both at the same time».

*(Peter Drucker: An Introductory View of Management)*

*What do you think Peter Drucker means by this comment?*

*In your experience – at work or doing group projects at college – is this true?*

*How much of the working week do you think managers should spend in meetings?*

### **2a. Reading**

*Read the computer journalist Robert X. Cringely's description of the management style at IBM. Is he positive or negative about IBM's working culture?*

Every IBM employee's ambition is apparently to become a manager, and the company helps them out in this area by making management the company's single biggest business. IBM executives don't design products and write software;

they *manage* the design and writing of software. They go to meetings. So much effort, in fact, is put into managing all the managers who are managing things that hardly anyone is left over to do the real work. This means that most IBM hardware and nearly all IBM software is written or designed by the lowest level of people in the company – trainees. Everyone else is too busy going to meetings, managing, or learning to be a manager, so there is little chance to include any of their technical expertise in IBM products.

Go back and read that last paragraph over again, because that’s why IBM products often aren’t very competitive.

IBM has layers and layers of management to check and verify each decision as it is made and amended. The safety net is so big at IBM that it is hard to make a bad decision. In fact, it is hard to make any decision at all, which turns out to be the company’s greatest problem and the source of its ultimate downfall (remember, you read it here first).

(Robert X. Cringely: *Accidental Empires*)

### **2b. Comprehension**

*Explain in your own words exactly what Robert Cringely means in the following sentences.*

1. Every IBM employee’s ambition is apparently to become a manager.
2. IBM makes management the company’s single biggest business.
3. IBM executives manage the design and writing of software.
4. IBM products aren’t often very competitive.
5. The safety net at IBM is so big it is hard to make a bad decision.
6. This will be the source of the company’s ultimate downfall.

### **2c. Vocabulary**

*Find words in the text that mean the same as the words or expressions below.*

- |  |   |
|--|---|
| 1) seemingly                               | 6) knowledge and skill                    |
| 2) computer programs                       | 7) levels or strata                       |
| 3) work, time and energy                   | 8) to make certain that something is true |
| 4) computers (and other machines)          | 9) corrected or slightly changed          |
| 5) young workers still learning their jobs | 10) collapse or failure                   |

## 1. Cultural Attitudes

### 1a. Discussion

*Multinational companies can either attempt to use similar management methods in all their foreign subsidiaries or adapt their methods to the local culture in each country or continent. Which procedure do you think is the most efficient?*

*Do you think the culture of your country is similar enough to those of neighbouring countries to have the same management techniques? Or are there countries nearby where people have very different attitudes to work, hierarchy, organization and so on?*

### 1b. Discussion

*A Dutch researcher, Fons Trompenaars and his associates have asked nearly 15,000 business people in over 50 countries a number of questions which reveal differing cultural beliefs and attitudes to work. Here are five of them, adapted from «Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business». They concern ways of working, individuals and groups, rules and personal friendships, and so on... What are your answers to the questions?*

1. If you had to choose, would you say that a company is (a) a system designed to perform functions and tasks in an efficient way, using machines and people, or (b) a group of people whose functioning depends on social relations and the way people work together?

2. What is the main reason for having an organizational structure in a company? (a) So that everyone knows who has authority over whom, or (b) so that everyone knows how functions are allocated and coordinated?

3. Will (a) the quality of an individual's life improve if he or she has as much freedom as possible and the maximum opportunity to develop personally, or (b) the quality of life for everyone improve if individuals are continuously taking care of their fellow human beings, even if this limits individual freedom and development?

4. A defect is discovered in a production facility. It was caused by negligence by one of the members of a team. Would you say that (a) the person causing the



defect by negligence is the one responsible, or (b) because he or she is working in a team the responsibility should be carried by the whole group?

5. Imagine that you are a passenger in a car driven by a close friend who hits and quite seriously injures a pedestrian while driving at least 25 kilometres an hour too fast in town. There are no other witnesses. Your friend's lawyer says that it will help him a lot if you testify that he was driving within the speed limit. Should your friend expect you to do this?

## 2. Managing Multinationals

### 2a. Discussion

*What nationalities could the managers below typically be?*

- a) «I want to get this contract signed fast – and get that plane home».
- b) «He looks much too young to be doing a major deal like this».
- c) «If I go on selling like this I'll earn more than boss, I can't let this».
- d) «What an awful idea – reporting to two different bosses!»
- e) «There's no hurry! Tonight you come to eat at my house and tomorrow we will play golf!»

### 2b. Reading

*Read the text below and see if your suggestions above coincide with the nationalities mentioned.*

#### CROSS-CULTURAL MANAGEMENT

Managing a truly global multinational company would obviously be much simpler if it required only one set of corporate objectives, goals, policies, practices, products and services. But local differences often make this impossible. The conflict between globalization and localization has led to the invention of the word «glocalization». Companies that want to be successful in foreign markets have to be aware of the local cultural characteristics that affect the way business is done.

A fairly obvious cultural divide that has been much studied is the one between, on the one hand, the countries of North America and north-west Europe, where management is largely based on analysis, rationality, logic and systems, and on the other, the Latin cultures of southern Europe and South America, where personal relations, intuition, emotion and sensitivity are of much greater importance.

The largely Protestant cultures on both sides of the North Atlantic (Canada, the USA, Britain, the Netherlands, Germany, Scandinavia) are essentially individualist. In such cultures status has to be achieved. You don't automatically respect people just because they've been in a company for 30 years. A young, dynamic, aggressive manager with an MBA (a Master in Business Administration degree) can quickly rise in the hierarchy. In most Latin and Asian cultures, on the contrary, status is automatically accorded to the boss, who is more likely to be in his fifties or sixties than in his thirties. This is particularly true in Japan, where companies traditionally have a policy of promotion by seniority. A 50-year-old Japanese manager, or a Greek or Italian or Chilean one, would quite

simply be offended by having to negotiate with an aggressive, well-educated, but inexperienced American or German 20 years his junior. A Japanese would also want to take the time to get to know the person with whom he was negotiating, and would not appreciate an assertive American who wanted to sign a deal immediately and take the next plane home.

In northern cultures the principle of pay-for-performance often successfully motivates sales people. The more you sell, the more you get paid. But the principle might well be resisted in more collectivist cultures, and in countries where rewards and promotion are expected to come with age and experience. Trompenaars gives the example of a sales rep in an Italian subsidiary of a US multinational company who was given a huge quarterly bonus under a new policy imposed by head office. His sales – which had been high for years – declined dramatically during the following three months. It was later discovered that he was deliberately trying not to sell more than any of his colleagues, so as not to reveal their inadequacies. He was also desperate not to earn more than his boss, which he thought would be an unthinkable humiliation that would force the boss to resign immediately.

Trompenaars also reports that Singaporean and Indonesian managers objected that pay-for-performance caused salesmen to pressure customers into buying products they didn't really need, which was not only bad for long term business relations, but quite simply unfair and ethically wrong.

Another example of an American idea that doesn't work well in Latin countries is matrix management. The task-oriented logic of matrix management conflicts with the principle of loyalty to the all-important line superior, the functional boss. You can't have two bosses any more than you can have two fathers. Andre Laurent, a French researcher, has said that in his experience, French managers would rather see an organization die than tolerate a system in which a few subordinates have to report to two bosses.

In discussing people's relationships with their boss and their colleagues and friends, Trompenaars distinguishes between universalists and particularists. The former believe that rules are extremely important; the latter believe that personal relationships and friendships should take precedence. Consequently, each group thinks that the other is corrupt. Universalists say that particularists «cannot be trusted because they will always help their friends», while the second group says of the first «you cannot trust them; they would not even help a friend». According to Trompenaars' data, there are many more particularists in Latin and Asian countries than in Australia, the USA, Canada or northwest Europe.

### ***2c. Comprehension***

1. How would you explain the concept of «glocalization»?
2. Why might a 50-year-old Japanese manager be offended if he had to negotiate with or report to a well-educated but inexperienced 30-year-old American?
3. Why was the American concept of pay-for-performance unpopular in Italy, and in Asia, in Trompenaars' example?
4. Why do universalists disapprove of particularists, and vice versa?

**2d. Vocabulary**

*Find words in the text which mean the following.*

- 1) the use of reasoning rather than emotions or beliefs
- 2) understanding or knowing without consciously using reason
- 3) respect, prestige or importance given to someone
- 4) having a higher rank because one is older
- 5) to have hurt feelings because someone is being disrespectful
- 6) money or something else given in recognition of good work
- 7) additional money given for better work or increased productivity
- 8) a feeling of shame and loss of dignity or self-esteem
- 9) to give up a job or position
- 10) according to accepted moral standards

**2e. Discussion**

1. Would you like to work for a company that had a pay-for-performance policy? Does this only work for salespeople or could it be extended to all jobs?

2. Would you say that you, personally, were individualist or collectivist? Particularist or universalist? (Remember your answers to the questions in 1a above.)

3. What about the majority of people in your country?

4. Would you like (or do you like) to work in a team? Do you like the idea of matrix management or would you rather report to only one powerful boss?

5. Do you believe that it is possible to sum up national characteristics in a few words? Is there usually some (or a lot of) truth in such stereotypes? Or, on the contrary, do you find such stereotyping dangerous?

**2f. Writing**

*Write a short text (about 200 words) giving advice to a foreign business person coming to your country to negotiate with local companies.*

### 1. Defining Marketing

*Here is a modern definition of marketing (as opposed to selling).*

(Peter Drucker: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*)

There will always, one can assume, be a need for some selling. But the aim of marketing is to make selling superfluous. The aim of marketing is to know and understand the customer so well that the product or service fits him and sells itself. Ideally, marketing should result in a customer who is ready to buy.

*Here is another, more poetic definition. (A crop is an agricultural product, especially cereals and fruit.)*

Marketing is the creation of long-term demand, while sales is the execution of marketing strategies. Marketing is buying the land, choosing what crop to grow, planting the crop, fertilizing it, and then deciding when to harvest. Sales is harvesting the crop. Salespeople in general don't think strategically about the business.

(Robert X. Cringely: *Accidental Empires*)

*Now complete the following definition of marketing, by inserting these verbs in the gaps below:*

design develop identify influence modify persuade

Marketers have to: (1) ..... or anticipate a consumer need; (2) ..... a product or service that meets that need better than any competing products or services; (3) ..... target customers to try the product or service; and, in the long term, (4) ..... it to satisfy changes in consumer needs or market conditions. Marketers can (5) ..... particular features, attractive packaging, and effective advertising, that will (6) ..... consumers' wants. Marketing thus combines market research, new product development, distribution, advertising, promotion, product improvement and so on.

*Which of the activities listed in the last sentence of the third definition would you say most closely correspond to Cringely's metaphorical concepts of the following?*

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1) choosing what crop to grow | 3) fertilizing it           |
| 2) planting the crop          | 4) deciding when to harvest |

### **1b. Reading**

*Look quickly through the following text and decide which paragraphs are about these subjects:*

- ..... – company-to-company marketing
- ..... – identifying market opportunities
- ..... – the marketing mix
- ..... – the selling and marketing concepts
- ..... – the importance of market research

### **THE CENTRALITY OF MARKETING**

Most management and marketing writers now distinguish between selling and marketing. The «selling concept» assumes that resisting consumers have to be persuaded by vigorous hard-selling techniques to buy non-essential goods or services. Products are sold rather than bought. The «marketing concept», on the contrary, assumes that the producer's task is to find wants and fill them. In other words, you don't sell what you make, you make what will be bought. As well as satisfying existing needs, marketers can also anticipate and create new ones. The markets for the Walkman, video games, personal computers and genetic engineering, to choose some recent examples, were largely created rather than identified.

Marketers are consequently always looking for market opportunities – profitable possibilities of filling unsatisfied needs or creating new ones in areas in which the company is likely to enjoy a differential advantage, due to its distinctive competencies (the things it does particularly well). Market opportunities are generally isolated by market segmentation. Once a target market has been identified, a company has to decide what goods or service to offer. This means that much of the work of marketing has been done before the final product or service comes into existence. It also means that the marketing concept has to be understood throughout the company, e.g. in the production department of a manufacturing company as much as in the marketing department itself. The company must also take account of the existence of competitors, who always have to be identified, monitored and defeated in the search for loyal customers.

Rather than risk launching a product or service solely on the basis of intuition or guesswork, most companies undertake market research (GB) or marketing research (US). They collect and analyse information about the size of a potential market, about consumers' reactions to particular product or service features and so on. Sales representatives, who also talk to customers, are another important source of information.

Once the basic offer, e.g. a product concept, has been established, the company has to think about the marketing mix, i.e. all the various elements of a marketing programme, their integration, and the amount of effort that a company can expend on them in order to influence the target market. The best-known classification of these elements is the «4 Ps»: product, place, promotion and price. Aspects to be considered in marketing products include quality, features (standard and optional), style, brand name, size, packaging, services and guarantee. Place in a marketing mix includes such factors as distribution channels, locations

of points of sale, transport, inventory size etc. Promotion groups together advertising, publicity, sales promotion and personal selling, while price includes the basic list price, discounts, the length of the payment period, possible credit terms, and so on. It is the job of a product manager or a brand manager to look for ways to increase sales by changing the marketing mix.

It must be remembered that quite apart from consumer markets (in which people buy products for direct consumption) there exists an enormous producer or industrial or business market, consisting of all the individuals and organizations that acquire goods and services that are used in the production of other goods, or in the supply of services to others. Few consumers realize that the producer market is actually larger than the consumer market, since it contains all the raw materials, manufactured parts and components that go into consumer goods, plus capital equipment such as buildings and machines, supplies such as energy and pens and paper, and services ranging from cleaning to management consulting, all of which have to be marketed. There is consequently more industrial than consumer marketing, even though ordinary consumers are seldom exposed to it.

### ***1c. Comprehension***

*Which of the following three paragraphs most accurately summarizes the text in 1c, and why?*

#### ***First summary***

Marketing means that you don't have to worry about selling your product, because you know it satisfies a need. Companies have to identify market opportunities by market segmentation: doing market research, finding a target market and producing the right product. Once a product concept has been established, marketers regularly have to change the marketing mix – the product's features, its distribution, the way it is promoted, and its price – in order to increase sales. Industrial goods – components and equipment for producers of other goods – have to be marketed as well as consumer goods.

#### ***Second summary***

The marketing concept has now completely replaced the old-fashioned selling concept. Companies have to identify and satisfy the needs of particular market segments. A product's features are often changed, as are its price, the places in which it is sold, and the way in which it is promoted. More important than the marketing of consumer goods is the marketing of industrial or producer goods.

#### ***Third summary***

The marketing concept is that a company's choice of what goods and services to offer should be based on the goal of satisfying consumers' needs. Many companies limit themselves to attempting to satisfy the needs of particular market segments. Their choice of action is often the result of market research. A product's features, the methods of distributing and promoting it, and its price, can all be changed during the course of its life, if necessary. Quite apart from the marketing of consumer products, with which everybody is familiar, there is a great deal of marketing of industrial goods.

## 1. The Growth of International Trade

### 1a. Discussion

*Consider the clothes and shoes you are wearing, and those you wore last weekend. Where were they made? Try to recall the meals you've eaten in the last 24 hours. How much of the food came from abroad? If you have them, where do your car, television, stereo, camera, watch and so on come from? Where was the last cassette or CD you bought manufactured?*

*Can you even imagine living in a country that did not import anything, where only locally produced food and textiles and products were available?*

### 1b. Vocabulary

*Match up these words and expressions with the definitions below.*

autarky balance of payments balance of trade barter or counter-trade  
deficit dumping invisible imports and exports protectionism  
quotas surplus tariffs visible trade (GB) or merchandise trade (US)

- 1) trade in goods
- 2) trade in services (banking, insurance, tourism and so on)
- 3) direct exchanges of goods, without the use of money
- 4) the difference between what a country receives and pays for its exports and imports of goods
- 5) the difference between a country's total earnings from exports and its total expenditure on imports
- 6) the (impossible) situation in which a country is completely self-sufficient and has no foreign trade
- 7) a positive balance of trade or payments
- 8) a negative balance of trade or payments
- 9) selling goods abroad at (or below) cost price
- 10) imposing trade barriers in order to restrict imports
- 11) taxes charged on imports
- 12) quantitative limits on the import of particular products or commodities

### 1c. Reading

Read the text and answer the following questions.

1. Why do most economists oppose protectionism?
2. Why do most governments impose import tariffs and/or quotas?
3. Why were many developing countries for a long time opposed to GATT?
4. Why have many developing countries recently reduced protectionism and increased their international trade?

#### PROTECTIONISM AND FREE TRADE

The majority of economists believe in the comparative cost principle, which proposes that all nations will raise their living standards and real income if they specialize in the production of those goods and services in which they have the highest relative productivity. Nations may have an absolute or a comparative advantage in producing goods or services because of factors of production (notably raw materials), climate, division of labour, economies of scale, and so forth.

This theory explains why there is international trade between North and South, e.g. semiconductors going from the USA to Brazil, and coffee going in the opposite direction. But it does not explain the fact that over 75% of the exports of the advanced industrial countries go to other similar advanced nations, with similar resources, wage rates, and levels of technology, education and capital. It is more a historical accident than a result of natural resources that the US leads in building aircraft, semiconductors, computers and software, while Germany makes luxury automobiles, machine tools and cameras.

However the economists who recommend free trade do not face elections every four or five years. Democratic governments do, which often encourages them to impose tariffs and quotas in order to protect what they see as strategic industries – notably agriculture – without which the country would be in danger if there was a war, as well as other jobs. Abandoning all sectors in which a country does not have a comparative advantage is likely to lead to structural unemployment in the short (and sometimes medium and long) term.

Other reasons for imposing tariffs include the following:

- to make imports more expensive than home-produced substitutes, and thereby reduce a balance of payments deficit;
- as a protection against dumping (the selling of goods abroad at below cost price in order to destroy or weaken competitors or to earn foreign currency to pay for necessary imports);
- to retaliate against restrictions imposed by other countries;
- to protect «infant industries» until they are large enough to achieve economies of scale and strong enough to compete internationally.

With tariffs, it is impossible to know the quantity that will be imported, because prices might be elastic. With quotas, governments can set a limit to imports. Yet unlike tariffs, quotas provide no revenue for the government. Other non-tariff barriers that some countries use include so-called safety norms, and the deliberate creation of customs difficulties and delays.

The General Agreement of Tariffs and Trade (GATT), an international organization set up in 1947, had the objectives of encouraging international trade, of making tariffs the only form of protectionism, and of reducing these as much as possible. The most *favoured nation* clause of the GATT agreement specified that countries could not have favoured trading partners, but had to



grant equally favourable conditions to all trading partners. The final GATT agreement – including services, copyright and investment, as well as trade in goods – was signed in Marrakech in 1994, and the organization was superseded by the World Trade Organization.

It took nearly 50 years to arrive at the final GATT agreement because until the 1980s, most developing countries opposed free trade. They wanted to industrialize in order to counteract what they rightly saw as an inevitable fall in commodity prices. They practised import substitution (producing and protecting goods that cost more than those made abroad), and imposed high tariff barriers to protect their infant industries.

Nowadays, however, many developing countries have huge debts with Western commercial banks on which they are unable to pay the interest, let alone repay the principal. Thus they need to rollover (or renew) the loans, to reschedule (or postpone) repayments, or to borrow further money from the International Monetary Fund, often just to pay the interest on existing loans. Under these circumstances, the IMF imposes severe conditions, usually including the obligation to export as much as possible.

Quite apart from IMF pressure, Third World governments are aware of the export successes of the East Asian «Tiger» economies (Hong Kong, Singapore, South Korea and Taiwan), and of the collapse of the Soviet economic model. They were afraid of being excluded from the world trading system by the development of trading blocks such as the European Union, finalized by the Maastricht Treaty, and the North American Free Trade Agreement (NAFTA), both signed in the early 1990s. So they tended to liberalize their economies, lowering trade barriers and opening up to international trade.

### ***1d. Comprehension***

*Write questions, relating to the text, to which these could be the answers.*

1. Factors of production, most importantly raw materials, but also labour and capital, climate, economies of scale, and so on.
2. Because it doesn't explain why the majority of the exports of advanced industrialized countries go to other very similar countries.
3. A recently developed one, that has not yet grown to the point where it benefits from economies of scale, and can be internationally competitive.
4. Unlike quotas, they produce revenue.
5. Unlike tariffs, you know the maximum quantity of goods that will be imported.

## Discussion

### *Key Questions*

1. How would you characterize the competition in your industry (or in an industry you are interested in)?
2. What are strengths, weaknesses, opportunities and threats (S.W.O.T.) of one company in that industry?

### *Reading*

*Read the following excerpts from Philip Kotler's classic marketing text «Marketing Management» in preparation for the final team task.*

#### **External Environment Analysis** (Opportunity and Threat Analysis).

The mission statement will help the business define its *environmental scanning* needs. The business manager now knows the parts of the environment to monitor and understand if the business is to achieve its objectives. In general, the company has to monitor key *macroenvironment forces* (demographic/economic, technological, political/legal, and social/cultural) that affect its business. And it must monitor significant *microenvironment actors* (customers, competitors, distribution channels, suppliers) that affect its ability to earn profits in this marketplace.

The business unit needs to categorize these environmental factors and set up a *marketing intelligence system* to track trends and important developments. Then, for each trend or development, the marketer should identify the obvious or not-so-obvious opportunities and threats.

**Opportunities.** One of the major purposes of environmental scanning is to discern new opportunities. We define a company marketing opportunity as follows.

*A company marketing opportunity* is an attractive arena for company marketing action in which the company would enjoy a competitive advantage.

These opportunities should be classified according to their *attractiveness* and *success probability* that the company would have with each opportunity. The company's success probability with a particular opportunity depends on whether its *business strengths* (i.e., distinctive competences) not only match the *key success requirements* for operating in the target market but also exceed



	1					2		
4. Good reputation for service	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Low manufacturing costs	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Low distribution costs	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Effective sales force	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Effective R & D and innovation	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Geographical advantage	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Raw material advantage	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Financial Strengths</b>								
11. Low cost of capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. High availability	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
13. High profitability	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Financial stability	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Manufacturing Strengths</b>								
15. New, well-equipped facilities	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
16. Strong economies of scale	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Capacity to meet demand	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Able and dedicated work force	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Able to deliver on time	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Technical and manufacturing skill	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Organizational Strengths</b>								
21. Enlightened, visionary leadership	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
22. Capable managers	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Dedicated workforce	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Entrepreneurial orientation	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexible and adaptable	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
26. Speedy response to changing conditions	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

### Final team task: S.W.O.T. analysis meeting

*Form two or more teams to work on this task. Each team will conduct a S.W.O.T. analysis on a different company's situation in the*

*same industry. Each member of each team should also evaluate the leadership and participants of the meeting. Preparation procedure:*

1. Select a team leader to run the meeting(s).
2. Select the company and gather as much information about that company as is feasible.
3. Conduct your S.W.O.T. (strength, weakness, opportunity and threat) analysis of that company's situation. Be sure in your analysis to focus on a company's sustainable competitive advantage over its competitors. Use Figure 1 from Kotler's text when analyzing strengths, weaknesses, performance and importance.
- 4 Design visual aids for your team to use in its presentation to the CEO (Chief Executive Officer). Make your visual aids as professional in appearance as possible.
5. Select two representatives to present your analysis.

### **S.W.O.T. analysis report**

*Write a clear, concise report summarizing your S.W.O.T. analysis. Include some information in graphic form in your report.*

## Previewing

### *Key questions*

1. What are the most important political, societal and economic events and changes in the world at the present time?
2. How are those events changing and how will they change the international business environment?
3. What actions, if any, should national governments take to support, subsidize or protect key business sectors?
4. What are the trends for business in different industries in different areas of the world in the 1990's and beyond?

### *Discussion*

*In small groups discuss the following questions.*

1. What are the most important events and changes in the world today that may affect the business environment? Use the chart below.

	International	Domestic
Political	_____	_____
Economic	_____	_____
Societal	_____	_____
Technological	_____	_____

2. How are these events changing or how will they change the business environment?
  - a) political
  - b) economic
  - c) societal
  - d) technological
3. What actions should national governments take in supporting, subsidizing or protecting key business sectors? Why?

## Language Focus

### Word association

Match the words in the first column with their meanings in the second column.

- |                             |                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| _____ 1) reasonable         | a) handouts; capital injection    |
| _____ 2) economic invasion  | b) improvement to one's industry  |
| _____ 3) transplant         | c) profits                        |
| _____ 4) subsidies          | d) soaring; doing well            |
| _____ 5) clearly            | e) market battle in new territory |
| _____ 6) (good) bottom line | f) basically                      |
| _____ 7) contribution       | g) foreign factory in country     |
| _____ 8) booming            | h) obviously                      |
| _____ 9) in essence         | i) nonthreatening                 |

### Discussion strategies for expressing disagreement

Several people in this segment use specific expressions that signal that a different view from what has been said. Read the examples below. Then with a partner take turns criticizing some business or government/business policy and responding to that criticism.

1. *I want to be very clear in this point.*

**Jacques Lebhar**, CFO, Groupe Bull: «*I want to be very clear on this point. There's no government subsidies to Bull. Various government supports to our R & D programs are under review by the European Community. As for the rest, the government decided the capital injection ... is normal in business life in particular*».

Criticism:

Response:

2. *The (British) argue...*

**Sander Vanocur**, Business World: «*The British argue that one man's capital injection is another man's subsidy and views the French policy of supporting so-called national champions as outmoded*».

Criticism:

Response:

3. *If you ... and you are only ..., but you are not..., then you are not...*

**Timothy Sainsbury**, U.K. Minister of Trade: «*If [you] set out to be the national champion and you are only the national champion as far as the States or Britain is concerned, but you're not fit to compete in the worldwide competition, then you're not a very good national champion*».

Criticism:

Response:

4. *But...*

**Sander Vanocur** (to report someone else's view of Japanese investments in the U.K.): «*But the chairman of French automaker Peugeot*

claims England is being used as an aircraft carrier to launch an economic invasion.»

Criticism:

Response:

5. *That's nonsense.*

**Ian Gibson, CEO, Nissan, U.K.:** «*That's nonsense.* We're as European as any of the Europeans in essence, nowadays, and in global terms, we're in exactly the same situation as Ford in Europe or G.M. in Europe».

Criticism:

Response:

## Post Viewing

*Read the following article to help prepare for your final tasks. Read for general understanding, answering the questions that follow.*

### EUROPE AFTER 1992

A unified Europe will provide a formidable global economic challenge.

The formation of a borderless, tariff-free common market within the European Community will be largely complete at the end of 1992. The resultant economic restructuring will create pan-European companies that will be very competitive in the global market, says Daniel Burstein, author of *Euroquake*.

As the European Community unites and allows citizens of one country to pass freely throughout all other member countries, it will also surpass the United States as the largest single economic market in the world, according to Burstein. The European Currency Unit (ECU) will become the currency for all of the Community by 1997, backed by a «EuroFed» central bank with the participation of the major national banks.

December 31, 1992, marks the deadline set eight years before for the official integration of a single European market and the free movement of EC citizens among all member countries. This represents only the first major step to total European unity, Burstein notes. Other integrative steps will include creating a common European currency, common foreign and defense policies, and eventually a formal political union.

The 1992 deadline will not be met completely, but it has served a purpose in galvanizing efforts to create the Community, according to Burstein. The efforts have encountered severely turbulent political battles and upheavals, such as the reunification of Germany and the inclusion of two more countries – Spain and Portugal – in recent years. Burstein predicts that, while progress is being made, EC proponents may encounter even more hazards along the way to unification, including pressure from an independent-leaning Britain, unequal economic growth patterns among member nations, and increased and aggressive competition from outside forces, such as Japanese and some American corporations.

A reunited Germany, now the largest and richest country in the Community, will play an increasingly powerful role in the new European Community, as it continues to rebuild former East Germany and begins to help develop other countries in Eastern Europe, according to Burstein. The reunification of Germany in 1989-1990 caused many to speculate on the doom of the Community because



of Germany's lopsided power position and its traditional ties to the east. This has not proved to be a problem, because almost all Germans feel themselves firmly ensconced in the revitalized EC.

American companies will feel the strain from the increased global competition from European firms, especially in the manufacturing sectors, the author says. While firms in Europe and Japan are restructuring and developing their capital, American firms are hampered by a large trade deficit and balance-of-payments problems caused by the governmental budget deficit. Burstein expects American service-sector companies to do well in the new European market, but manufacturing and many high-tech industries may suffer. He also predicts a much more severe recession in the United States than the one in 1991 that will last from 1992-1993 until 1997, while Japan and Europe will continue to expand their economies.

1. What is happening in Europe?
2. What are some of the specific steps being taken to make this happen?
3. What are some of the problems being faced as this happens?
4. What will Germany's role in this be?
5. How will all of this affect American companies?
6. What is the prediction for the U.S.A. between 1992-1997?

### **Pair debating for fluency**

*In pairs debate one or more of the following questions. One person should argue for and the other should argue against each question. If there is a third person involved, that person can be the person in the middle, with a position that «it depends».*

*In order to develop your speaking fluency, try debating one person for 8 minutes; then change opponents and debate with the second person for 6 minutes; finally, change opponents again and debate the third person for 4 minutes.*

1. Should businesses pay more money to domestic suppliers to support their own nation's economy? Why or why not?
2. Businesses should be able to build factories anywhere in the world and to move production to other countries whenever they want.
3. Governments should limit the assets that foreign corporations can own in the countries.

### **Final team task: semi-formal debating**

*The issue to be debated is as follows:*

Governments should subsidize corporations and protect them from foreign competition.

*First form your debating teams and do the following:*

1. Prepare your best arguments in writing both *for* and *against* the statement above. The reason for doing both is twofold:
  - a) to deepen your own understanding of the issue

AND b) to help you to prepare a better debating plan and strategy.

2. Decide who will do what in the debate; i.e. who will present your side's position, who will defend it, who will attack the other side's position and who will conclude your team's debate.

3. Prepare your communication strategy for dealing with different matters that may come up during the debate.

4. Practice debating. Some teammates should simulate your opposing team. This will help you to speak more effectively in the time permitted, to become familiar with your strategy and basic ideas, to see if your argument has any weak points that could be corrected before the debate, and for any other feedback that might be helpful. Practice only with your teammates.

5. Remember these important pointers:

a. Keep focused on your role. For example, if you are supposed to defend your team's position from the opponent's attack, do not launch another, different attack at the opponent. Stick to the issues raised by your team and attacked by your opponent.

b. Listen well to what the other team says. If you planned carefully, you will probably not hear any surprises, but always listen intently, just in case.

c. Adjust your message, when necessary, when the other team surprises you with content or communication strategy.

d. State 3-5 solid reasons for your position and then support that position with relevant statistics, details, examples or anecdotes. Do not simply keep repeating one point.

6. Debate. When watching the other debates, evaluate each debater using the following questions as criteria.

***Content***

- How well is the talk organized?
- How well developed is the content?
- How logical is the content?

***Communication*** (both verbal and non-verbal)

- How interesting is the speaker to listen to and watch?
- How persuasive is the speaker?
- How comfortable does the speaker appear?

7. After each debate, vote to see which team won. Then discuss both the strengths of each speaker AND suggestions for each speaker for future communication efforts.

## **Executive summary**

1. Write a clear and concise report which summarizes the main issue, then summarizes the best reasoning both for and against the issue, and finally concludes with your own recommendation and reasons;

OR 2. Write a short report discussing the trends in one industry in the world in the 21st century and your recommendation for one corporation in that industry.

## Getting started

*In groups of four consider the following questions and then share your thoughts with the entire class.*

1. Why do countries trade with each other?
2. Why do countries sometimes put up barriers to trade? Can you give specific examples of such barriers?

## Vocabulary study

*The italicized words in the sentences below are used in this topic. Study the sentences; then identify the word class and write your own definition for each word.*

1. In order to keep a business *afloat*, good management is necessary.  
afloat ( ) \_\_\_\_\_
2. The panel was *beset* by criticism that it was anti-labor.  
beset ( ) \_\_\_\_\_
3. When the manufacturing plant shut down, its 1200 workers faced a *calamitous* situation.  
calamitous ( ) \_\_\_\_\_
4. Environmentalists are *confronting* those corporations responsible for polluting our air and water.  
confront ( ) \_\_\_\_\_
5. If you *default* on your mortgage, the bank may repossess your home.  
default ( ) \_\_\_\_\_
6. Ever since the national currency was *devalued*, the local people have been having a hard time, but foreign tourists find everything inexpensive.  
devalue ( ) \_\_\_\_\_
7. The tax forms have been rewritten to *embrace* the new tax reforms.  
embrace ( ) \_\_\_\_\_
8. Technological *innovations* have revolutionized business and communications.  
innovation ( ) \_\_\_\_\_

9. The skindiver was in great *peril* when a shark approached.

peril ( ) \_\_\_\_\_

10. She *prodded* her son to try out for track when he was rejected for football.

prodded ( ) \_\_\_\_\_

11. The living conditions in many cities of the world have gotten worse because of *rampant* population growth.

rampant ( ) \_\_\_\_\_

12. The two countries had failed to reach an agreement on trade, and both initiated *retaliatory* measures against the other.

retaliatory ( ) \_\_\_\_\_

13. The reporter said his statements were not *retractable* because he had firm evidence that his facts were correct.

retractable ( ) \_\_\_\_\_

14. Even though a lot of money had been spent in advertising, the sales for the new product were *stagnant*.

stagnant ( ) \_\_\_\_\_

15. During the Great Depression, Franklin Roosevelt initiated several government projects that would *stoke up* the economy of the United States.

stoke up ( ) \_\_\_\_\_

*Use each of the italicized words in sentences of your own.*

### Discussing

*In groups of four consider the following questions and then share your thoughts with the entire class.*

1. What are some of the economic problems faced by the less-developed countries (LDCs)? How do they go about solving these problems?

2. What are the advantages and disadvantages of economic growth?

### ACTIVITY 1

*Skim through the next article reading only the sentences in **bold-face**. Then share with a partner your predictions about what information you expect will be provided when you read the article in its complete form.*

*Then read the article carefully and discuss the questions that follow with your partner.*

#### **ECONOMIC GROWTH IN INDUSTRIAL ECONOMIES**

***Economic growth usually proceeds slowly. Even the most prosperous economies only grow 2-3 percent year.*** Nevertheless, economic growth rates work like compound interest – a steady growth rate of 2 percent each year will result in a significantly larger and healthier economy in only ten years.

***Economists usually study economic growth over long periods of time.*** For example, economic historians have discovered that over the last century the average annual growth rate for the Japanese economy is less than two points larger than Great Britain's. This small difference has resulted in Japan's emergence as an international economic powerhouse. Meanwhile, Great Britain has fallen from its position as the world's strongest economy to one that is struggling.

***Economic Growth in the United States.*** The U.S. economy has grown between 23-27 percent in each of the ten year periods from 1947 to 1977, but it grew only 18 percent in the 1977-87 period. Some economists are concerned that this lower rate of growth is a part of a longterm slow down in economic growth that began in the mid-1960s and became worse in the mid-1970s. This is discouraging news because the future of the United States economy depends on its ability to compete and grow.

***Economic growth can occur as a result of a growing labor force, additions to the nation's stock of capital equipment, and improved productivity.***

Today, the United States labor force is not growing as fast as in previous decades because the «baby boom» generation (people born in the years following World War II) have already entered the work force. In addition, the rate women are entering the work force is slowing.

***The stock of capital equipment grows when business invests in tools, machinery, buildings and facilities.*** In the United States investment in capital goods has been a steady 10 percent of GNP for the past three years. But during the same time period the Japanese have invested over 16-19 percent of their GNP in capital goods. This difference in business investment helps explain why the Japanese economy is growing faster than the U.S. economy.

***Investment can be aimed at increasing productive capacity or at research and development (R&D).*** R&D can be used to develop new products (product innovation) or to develop new processes to cut the cost of production and improve productivity. Both product and process innovation are important.

***The U.S. spends twice as much on product innovation than on process innovation. The Japanese do just the opposite.*** They spend twice as much on process innovation as they do on product innovation. This may be one reason why the Japanese are beating the U.S. in the ability to develop a better mousetrap and bring that mousetrap to the market faster than we do.

It is important to note that the Japanese and other foreign competitors do not just build a cheaper mousetrap because they have lower labor costs. It is estimated that half of our trade deficit worldwide comes from industries overseas that pay their workers more than the same industries in the U.S. pay their workers. Process innovation leads to reduced manufacturing costs which can be an important reason for increased market share and profits.

### ***Questions for understanding***

1. List two general reasons the Japanese economy has been growing at a faster rate than the U.S. economy.

2 How can Japanese growth be explained by their emphasis on process innovation?

3. With your partner write a short essay on question №2.

## ACTIVITY 2

*Skim the first three paragraphs of the following article and explain how the International Monetary Fund (IMF) might be either a friend or a foe to Less Developed Countries (LDCs).*

*Then read the entire article and in groups of four discuss the questions that follow. Share your ideas with the whole class.*

### THE IMF AND THE LDC'S: FRIEND OR FOE?

Less than a century ago Latin American nations that failed to pay their debts were likely to be confronted by the British Navy or the United States Marines. Then, under the watchful eyes of the occupying troops, the country would be forced to pay its bills.

This is a far cry from the procedures followed these days. The International Monetary Fund (IMF), established after World War II, extends credit to financially troubled countries. Nevertheless, the IMF is sometimes accused by people in the countries it is trying to help with being «a tool of imperialism», or a «bodyguard of the big New York banks».

The reason for this hostility is that in return for its loans, the IMF often demands that the countries impose certain restrictions on their economies. The purpose of the restrictions, or «austerity programs» as they are called, is to prevent a repeat of the events that led to the financial problems in the first place. To a Mexican peasant, however, «austerity» could mean that tortilla flour will cost more. To an Argentine factory worker it could mean a reduction in real wages, or to a Brazilian retiree it could mean a smaller government pension.

The current problems faced by many less developed countries (LDC's) began with the oil crisis of the 1970s and the global recession of the 1980s. After OPEC quadrupled its prices in 1973, a number of the developing countries, such as Brazil and Argentina, borrowed from private banks (many of them American) to pay their oil bills. Those developing nations with large oil reserves found themselves suddenly enriched by the increase in prices and borrowed to finance expensive industrial development projects.

By the 1980s, however, oil prices began to slide, and international trade slowed. As a result, many of the debtor nations found themselves unable to repay their loans. Private banks were no longer willing to extend additional credit. That left it to the International Monetary Fund to keep the debtor nations «afloat».

While the IMF will lend money to any member nation willing to accept its terms, many governments have found those terms to be a threat to their existence. In April of 1984, for example, the President of the Dominican Republic announced that in keeping with the demands of the IMF, he was *devaluing* the Dominican peso by 200 percent. By reducing the value of the peso the President intended to make it easier for his country to pay back its loans in pesos. However, the effect of this move was to immediately double the price of imports for the Dominican people. (It now took twice as many pesos as before to buy dollars, marks, or other foreign currencies.) The average Dominican was extremely upset! Riots broke out and sixty people were killed and two hundred more were wounded.

Many loans from private banks to LDC's are still in danger of default. The amount of money is so large that failure to repay the loans could put some of America's largest banks out of business. If this happens, the stability of the U.S. economy could be threatened.

As a result, the IMF has tried several strategies to help the countries in difficulty repay their loans:

- lend the debtor nation the money it needs to meet its payments;
- ask debtor countries to adopt austerity measures that would give them enough money to repay their debts;
- require the lending banks to reduce the interest rates on their loans and extend the time borrowers have to repay. Adopt some combination of the three strategies above as a solution to the international debt problem.

Each of these approaches has its critics. Some feel that the problem was the fault of the banks who made unwise loans. They see any effort to rescue the banks as a waste of IMF (and U.S. taxpayers') money.

Others argue that the demands for austerity are unfair to the people of the LDC's. They also say that currency devaluation makes it difficult to sell American goods abroad. This, in turn, imposes hardships on businesses and employees on firms in the export trade.

Despite the disagreement over the proper role of the International Monetary Fund in the current crisis, virtually everyone would agree that they would rather see the IMF looking for solutions than the British fleet or the United States Marines.

### ***Questions for understanding***

1. «I'd rather see economists trying to settle a debt dispute than see another country try to settle it with 16-inch guns or bayonets». How does this statement apply to the present international debt problem?

2. Why did the devaluation of the peso in the Dominican Republic lead to rioting?

3. Explain the statement «The source of the debt crisis of the 1980s was the oil crisis of the 1970s.»

4. Those who favor the IMF rescue of the private banks say that it is necessary to prevent a collapse of the American economy. Those who oppose it argue that banks that made unwise loans should suffer the consequences. Which view do you support? Explain your answer.

5. Working as a committee of four, prepare a one page policy statement on whether or not the IMF should rescue private banks.

### ACTIVITY 3

*Read the following case study and in groups of four discuss the questions that follow.*

#### **THE GLOBALIZATION OF AMERICAN INDUSTRY: THE TALE OF A TAPE MEASURE**

There was a time when the term «international trade» referred to goods or services created entirely in one country that were imported from or exported to another. But trade between nations today is far more complex. Companies based in one country may manufacture components in another, assemble them in a third, and market the finished product all over the world. It is little wonder therefore, that people often use the terms «global» and the «globalization of industry» when referring to trade between nations today.

One American company to have followed this pattern is the Stanley Works of New Britain, Connecticut. Founded nearly 150 years ago, Stanley has long been one of this country's best known hardware and tool manufacturers.

Prior to 1970 overseas sales of Stanley products consisted solely of goods with a «made in the United States of America» label. Then, with foreign competition cutting into their tool and hardware market, Stanley decided to meet the problem head on by moving some of its manufacturing operations overseas.

One of Stanley's most successful products has been its retractable steel tape measures. To increase its overseas sales of that item, the company purchased an existing tape factory in France and plants in Taiwan and Mexico that could be adapted for that purpose. The moves proved to be enormously profitable. Tape sales are now running at about US\$145 million annually, with half that amount coming from foreign sales.

In analyzing why its foreign tape facilities were so successful, the company discovered the following:

- since the tapes were manufactured locally, they could be sold with «made in ...» labels indicating European, Asian, and Latin American origins;
- the company was exempt from the tariffs normally levied on foreign imports;



- wearing Stanley tapes clipped to one's belt has become something of a fad among young «do-it-yourselfers» abroad;
- by purchasing going concerns in foreign countries, Stanley was able to benefit from the advances those firms had made in manufacturing technology.

### ***Questions for understanding***

1. How does «global trade» differ from «international trade»?
2. How does the marketing of Stanley's steel measuring tapes represent the «globalization» of that product?
3. Instead of attempting to increase its exports of steel tape measures, Stanley chose to invest in plants overseas. Who is likely to have benefited from that decision? Who is likely to have been hurt by it? Explain your answer.
4. Which of the four reasons listed best explains the success of Stanley's decision to manufacture tapes abroad? Explain your answer.
5. Can you provide another example of a company or product that is engaged in global trade similar to Stanley Works?

### **Literature**

1. Collin P.H. Dictionary of Business. 2ed edition. – Cambridge: Peter Collin Publishing, 1997. – 331 p.
2. Collin P.H. Dictionary of Marketing. 2ed edition. – Cambridge: Peter Collin Publishing, 1997. – 224 p.
3. Economic Considerations. Th. Krar (ed). – Washington: Materials Development & Review Branch English Language Programs Division USIA, 1994. – 135 p.
4. Flinders S., Sweeney S. Business English Pair Work. – London: Penguin Books, 1996. – 183 p.
5. Mac Kenzie I. English for Business Studies. Student's Book. – Cambridge. – Cambridge University Press, 1997. – 176 p.
6. Mascull B. Collins COBUILD Key Words in Business. – London: Harper Collins Publishers, 1997. – 206 p.
7. Maurice K. Focus on Business. – New Jersey: Regents/Prentice Hall, 1991. – 148 p.

# Activities for Private Study

## Activity 1: Management Qualities

### *Student A*

*(Sequencing; judging; agreeing/disagreeing)*

*It is difficult to find universal agreement on the specific personality and professional characteristics which make a good manager. Team building usually aims to cover a range of qualities as one individual cannot have all the positive management attributes.*

Discuss the following characteristics of what makes a good manager and with your partner rank them in order of importance:

- 
- ability to get on well with colleagues
  - technical knowledge
  - experience of management in different industrial sectors
  - ability to make people laugh
  - willingness to work up to 60 hours a week
  - confidence in making decisions
  - concern for well-being of every employee from the top to the bottom of an organization
  - ability to understand details of company activity
  - ability to plan and understand corporate objectives
  - knowledge of the world
  - highly educated and cultured individual with wide range of personal interests
  - commitment to making money
  - stable health and psychological make-up
  - supportive family
  - ability to motivate
  - ability to delegate
- 

**YOUR PARTNER WILL START.**

**Student B**

*It is difficult to find universal agreement on the specific personality and professional characteristics which make a good manager. Team building usually aims to cover a range of qualities as one individual cannot have all the positive management attributes.*

Discuss the following characteristics of what makes a good manager and with your partner rank them in order of importance:

- 
- ability to get on well with colleagues
  - technical knowledge
  - experience of management in different industrial sectors
  - ability to make people laugh
  - willingness to work up to 60 hours a week
  - confidence in making decisions
  - concern for well-being of every employee from the top to the bottom of an organization
  - ability to understand details of company activity
  - ability to plan and understand corporate objectives
  - knowledge of the world
  - highly educated and cultured individual with wide range of personal interests
  - commitment to making money
  - stable health and psychological make-up
  - supportive family
  - ability to motivate
  - ability to delegate
- 

**YOU START.**

**ACTIVITY 2: Market Research**

***Student A***  
***(Questioning; liking and preferring)***

*Companies sometimes employ external consultants to carry out market research to help them target products and services better. Some market research is very useful, but the techniques used to gather information have to be carefully designed.*

Your company owns a chain of hotels and restaurants. You receive a market research report from an agency which has investigated guests’ opinions in some of your hotels.

### PRELIMINARY REPORT

*Number of respondents:* 1,147

*Survey technique:* Customers staying in your hotels were asked to complete a form which was left in hotel rooms.

*Analysis by purpose of visit:*

Business – 78%. Private/tourism – 22%

*Analysis by duration of visit:*

One night – 48%, 2 nights – 33%, 3 nights – 10%, more than 3 nights – 9%

*Analysis by services used:*

Bed & Breakfast only – 65%. Evening meal – 35%

*Quality Assessment:*

1 = outstanding, 2 = very good, 3 = average, 4 = poor, 5 = very bad

*Welcome on arrival:* 2,5

*Quality of service at reception:* 2,1

*Facilities available from reception:* 3,0

*Rooms, comfort, decor, etc.:* 2,4

*Beds:* 3,0

*Room service:* 2,6

*Value for money:* 3,4

*Breakfast:* 2,8

*Dinner/restaurant:* 2,9

**YOU:**

- are not happy with the survey;
- think it needs much more detailed information to be useful, for example: what does it mean to say the welcome on arrival was rated 2,5? How could it be improved? What do customers expect?
  - also want to know what needs to be done to improve the beds, if they are rated only as average?
  - want to know how relevant it is that the survey respondents were self-selected, i.e. they chose to fill in the forms. What percentage of guests actually completed the forms?
  - want to know what variation there was between different hotels in the group.

**YOU START.**

***Student B***

***(Questioning; liking and preferring)***

*Companies sometimes employ external consultants to carry out market research to help them target/products and services better. Some market research is very useful, but the techniques used to gather information have to be carefully designed.*

You work for a marketing consultancy. A hotel chain with several hotels and restaurants has asked, you to run a survey of customer opinions on the quality of service provided in their establishments. You carry out a survey using a questionnaire left in hotel rooms. After receiving more than 1,000 completed forms, you analyse results and send a preliminary report to the Marketing Manager of the hotel group. Here are the preliminary results.

### PRELIMINARY REPORT

*Number of respondents:* 1,147

*Survey technique:* Customers staying in your hotels were asked to complete a form which was left in hotel rooms.

*Analysis by purpose of visit:*

Business – 78%. Private/tourism – 22%

*Analysis by duration of visit:*

One night – 48%, 2 nights – 33%, 3 nights – 10%, more than 3 nights – 9%

*Analysis by services used:*

Bed & Breakfast only – 65%. Evening meal – 35%

*Quality Assessment:*

1 = outstanding, 2 = very good, 3 = average, 4 = poor, 5 = very bad

*Welcome on arrival:* 2,5

*Quality of service at reception:* 2,1

*Facilities available from reception:* 3,0

*Rooms, comfort, decor, etc.:* 2,4

*Beds:* 3,0

*Room service:* 2,6

*Value for money:* 3,4

*Breakfast:* 2,8

*Dinner/restaurant:* 2,9

**YOU:**

- see this research as only a first step and think more research is needed;
- would like to conduct telephone interviews with hotel guests a week after their stay;
- have the addresses and phone numbers of 825 of the respondents;
- think that in your experience the scores should be around 2,0-2,5 to indicate a satisfactory level of performance;
- do not have details on what percentage of the guests completed the forms but you think more than 50% did;
- did not detect much difference in results between hotels in the group.

**YOUR PARTNER WILL START.**

### ACTIVITY 3: Market Survey

#### Student A

#### (Questioning; liking and preferring)

*Market research is the activity of collecting information about consumers and what consumers want and need. This information is used to help produce the goods and services which will ensure success for the company.*

You work for a market research organization. You want to find out more information about consumer needs in the camera market. You are out on the street conducting interviews using the following questionnaire.

Introduce yourself and explain what you are doing. Then, if your partner agrees to help, ask the questions. Fill in his/her answers on the form.

<b>AUDIO VISUAL EQUIPMENT</b>	
<b>MARKET SURVEY – SECTOR: CAMERAS</b>	
1.	Do you own a camera? YES/NO
2.	If YES, how old is it? a) less than 1 yr b) 1-2 yrs c) 2-3 yrs d) more than 3 yrs If NO go on to question 5.
3.	What make is it? CANON/KODAK/MINOLTA/NIKON/OLYMPUS/PANASONIC/PRAKTIKA/SONY/ZENITH/ other (please state).
4.	How much did it cost? a) less than \$150 b) \$151-250 c) \$251-350 d) more than \$350
5.	Do you plan to buy a camera in the next year? YES/NO
6.	How much do you plan to spend? a) less than \$150 b) \$151-250 c) \$251-350 d) more than \$350
7.	Which make(s) of camera do you think are the best value for money? CANON/KODAK/MINOLTA/NIKON/OLYMPUS/PANASONIC/PRAKTIKA/SONY/ZENITH/ don't know/other (please state)
8.	How many rolls of film do you normally use in a year? a) fewer than 5 b) 6-10 c) 11-20 d) more than 20
Name of respondent:	
Age: Under 16 16-18 19-24 25-30 31-45 46-60 Over 60	
Marital status: single married divorced separated	
Address:	
Date:	Time:

Finally, ask for the respondent's name and address. If he/she gives you this information, his/her name will automatically be placed in a prize draw. The first prize is a two-week holiday in the Seychelles.

**YOU START.**

***Student B***  
***(Questioning; liking and preferring)***

*Market research is the activity of collecting information about consumers and what consumers want and need. This information is used to help produce the goods and services which will ensure success for the company.*

You are walking along the street and are not in a great hurry. Someone is conducting a market survey. You agree to answer his/her questions.

YOU:

- want to know who is asking you the questions and why they are asking, what company they represent, if the survey is anonymous and if you will receive any junk mail
- don't like giving information away for nothing
- don't like being asked anything personal.

**YOUR PARTNER WILL START.**

**Literature for Private Study**

1. Band W. Touchstones. – New York: Wiley & Sons, Inc., 1994. – 306 p.
2. Bovee C., Thill J. Business communication today. – 3 ed. – New York: Graw–Hill, Inc., 1992. – 675 p.
3. Collier P., Gunning T.W. Trade Shocks. – San Francisco: Intern. center for economic growth, 1994. – 33 p.
4. Comfort J. Effective Negotiating. – Oxford: Oxford University Press, 1998. – 95 p.
5. Flinders S., Sweeney S. Business English Pair Work. – London: Penguin Books, 1996. – 183 p.
6. Weihrich H., Koontz H. Management. – 10 ed. – New York: Mc Graw–Hill, Inc., 1993. – 744 p.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Звернення до читачів .....</b>	<b>7</b>
<b>Введение .....</b>	<b>9</b>
<b>Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>13</b>
<b>Тема 1. Суть и этапы развития стратегического менеджмента .....</b>	<b>14</b>
1. Определение стратегического менеджмента .....	14
2. Этапы становления стратегического менеджмента .....	15
3. Основные школы стратегического менеджмента .....	18
<b>Тема 2. Стратегия. Виды стратегий .....</b>	<b>20</b>
1. Понятие стратегии .....	20
2. Внутриорганизационные стратегии .....	21
2. Внутриотраслевые и межотраслевые стратегии .....	23
3. Межфирменные стратегии .....	24
<b>Тема 3. Стратегический анализ и прогнозирование в стратегическом управлении .....</b>	<b>26</b>
1. Стратегический анализ: цели, задачи, принципы, методы .....	26
2. SWOT-анализ и сценарное планирование .....	27
3. Прогнозирование .....	31
<b>Тема 4. Стратегии конкурентоспособности предприятия .....</b>	<b>33</b>
1. Конкуренция и конкурентоспособность .....	33
2. Стратегии создания конкурентных преимуществ .....	36
<b>Тема 5. Методы портфельного анализа .....</b>	<b>37</b>
1. Сущность портфельного анализа .....	37
2. Матрица БКГ .....	38
3. Матрица МакКинзи .....	39
4. Концепция Артур де Литтл .....	42
5. Концепция конкуренции Shell/DPM .....	46
6. Модель Д. Абея .....	50
7. Метод адаптивного поиска И. Ансоффа .....	51
<b>Тема 6. Стратегическое планирование .....</b>	<b>52</b>
1. Сущность стратегического планирования .....	52
2. Этапы стратегического планирования .....	52
3. Стратегический план и стратегическая программа .....	53
<b>Тема 7. Диверсификация как средство расширения хозяйственной деятельности .....</b>	<b>55</b>
1. Диверсификация и интеграция .....	55
2. Управление диверсифицированным предприятием .....	57
<b>Тема 8. Организационное обеспечение стратегического управления .....</b>	<b>59</b>
1. Стратегические изменения и организационная структура .....	59
2. Концепция стратегического хозяйственного центра .....	61
3. Стратегические решения .....	62
Список рекомендуемых источников .....	65



<b>Раздел 2. МЕНЕДЖМЕНТ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>67</b>
<b>Тема 1. Сущность и методологические основы менеджмента внешнеэкономической деятельности .....</b>	<b>68</b>
1. Теории управления внешнеэкономической деятельностью .....	68
2. Система управления внешнеэкономической деятельностью на современном этапе .....	71
<b>Тема 2. Система институтов и инструментов государственного регулирования внешнеэкономической деятельности .....</b>	<b>73</b>
1. Система государственных органов управления внешнеэкономической деятельностью .....	73
2. Инструменты внешнейторговой политики .....	74
3. Суть, цели и задачи платежного баланса .....	79
<b>Тема 3. Управление внешнеэкономической деятельностью на предприятии .....</b>	<b>80</b>
1. Экономические интересы предприятий в развитии внешнеэкономической деятельности .....	80
2. Планирование внешнеэкономической деятельности на предприятии .....	81
3. Организация внешнеэкономической деятельности предприятия .....	83
<b>Тема 4. Политика проникновения организации на международные рынки .....</b>	<b>86</b>
1. Выбор и изучение партнеров при выходе на зарубежные рынки .....	86
2. Способы проникновения на международные рынки .....	88
<b>Тема 5. Управление внешнеэкономическими соглашениями предприятия .....</b>	<b>92</b>
1. Контракт во внешнеэкономической деятельности .....	92
2. Управление контрактной деятельностью .....	93
3. Проведение переговоров при заключении внешнеэкономических соглашений .....	95
<b>Тема 6. Организация и управление товарообменными операциями .....</b>	<b>97</b>
1. Международные посреднические операции .....	97
2. Коммерческие формы передачи технологий при внешнеэкономической деятельности .....	100
<b>Тема 7. Управление деятельностью ТНК .....</b>	<b>104</b>
1. Международные стратегические альянсы .....	104
2. Основы слияний и поглощений .....	106
3. Список рекомендуемых источников .....	111
<b>Раздел 3. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ .....</b>	<b>113</b>
<b>Тема 1. Сущность международного маркетинга .....</b>	<b>114</b>
1. Понятия и методы исследования в международном маркетинге .....	114
2. Принципы, функции, цели и задачи международного маркетинга .....	115
3. Интернационализация и предпосылки возникновения международного маркетинга .....	117
<b>Тема 2. Современная среда международного маркетинга .....</b>	<b>119</b>
1. Классификация факторов, влияющих на международный маркетинг .....	119
2. Правовая и политическая среда международного маркетинга .....	119
3. Экономическая среда международного маркетинга .....	122
4. Социокультурная среда международного маркетинга .....	124
5. Информационно-технологическая среда международного маркетинга .....	126

<b>Тема 3. Международная конкуренция и конкурентоспособность .....</b>	<b>128</b>
1. Сущность международной конкуренции и конкурентоспособности .....	128
2. Анализ конкурентов .....	130
<b>Тема 4. Методы проникновения на международный рынок .....</b>	<b>132</b>
1. Параметры, влияющие на выбор метода проникновения на рынок .....	132
2. Методы проникновения на рынок .....	133
<b>Тема 5. Товарная политика в международном маркетинге .....</b>	<b>137</b>
1. Товарная политика и товарные стратегии в международном маркетинге .	137
2. Жизненный цикл товара в международном маркетинге .....	138
3. Упаковка как составляющая товарной политики .....	140
4. Сервисное обслуживание в международной торговле .....	141
5. Особенности международной торгово-марочной практики .....	143
<b>Тема 6. Ценовая политика в международном маркетинге .....</b>	<b>144</b>
1. Ценообразующие факторы в международном маркетинге. Мировая цена	144
2. Виды цен в международном маркетинге .....	146
3. Методика ценообразования в международном маркетинге .....	147
<b>Тема 7. Методы распространения товаров и услуг на внешнем рынке .....</b>	<b>148</b>
1. Сущность и задачи сбытовой политики в международном маркетинге ....	148
2. Этапы формирования сбытовой политики в международном маркетинге ...	148
3. Сбытовые системы в международном маркетинге .....	149
<b>Тема 8. Организация, планирование</b>	
<b>и контроль международного маркетинга .....</b>	<b>151</b>
1. Организация международного маркетинга .....	151
2. Планирование международного маркетинга .....	151
3. Контроль международного маркетинга .....	154
Список рекомендуемых источников .....	158
<b>Раздел 4. МЕЖДУНАРОДНЫЕ КРЕДИТНО-РАСЧЕТНЫЕ И ВАЛЮТНЫЕ</b>	
<b>ОПЕРАЦИИ .....</b>	<b>159</b>
<b>Тема 1. Кредитно-расчетные и валютные операции в международном бизнесе ....</b>	<b>160</b>
1. Природа валютных и кредитно-расчетных операций .....	160
2. Субъекты международных кредитно-расчетных отношений .....	161
3. Валютно-финансовая среда международной деятельности компаний .....	161
<b>Тема 2. Роль банков в системе международных кредитно-расчетных и валютных</b>	
<b>операций субъектов хозяйствования .....</b>	<b>164</b>
1. Принципы международных расчетов. Корреспондентские отношения	
банков .....	164
2. Открытие и ведение счетов, используемых во внешнеэкономической	
деятельности субъектов хозяйствования .....	165
3. Деятельность банков на валютном рынке .....	168
<b>Тема 3. Экономическая основа международных торговых расчетов .....</b>	<b>172</b>
1. Внешнеторговая сделка как база для банковских расчетных операций	
и валютно-финансовые условия внешнеторгового контракта .....	172
2. Выбор платежных условий внешнеторговых контрактов .....	174

<b>Тема 4. Мировая практика осуществления международных торговых расчетов ...</b>	<b>176</b>
1. Классификация форм международных расчетов .....	176
2. Авансовая форма расчетов .....	177
3. Расчеты в форме открытого счета .....	178
4. Расчеты в форме инкассо .....	179
5. Расчеты в форме документарного аккредитива .....	181
6. Банковские гарантии как средство повышения эффективности международных торговых расчетов .....	184
7. Документы, применяемые в международном платежном обороте .....	185
<b>Тема 5. Кредитование внешнеэкономической деятельности .....</b>	<b>187</b>
1. Формы кредитования внешнеэкономических сделок .....	187
2. Нетрадиционные методы финансирования внешнеэкономической деятельности .....	189
<b>Тема 6. Риски в международной торговле .....</b>	<b>193</b>
1. Классификация рисков во внешнеэкономической деятельности .....	193
2. Управление валютным риском .....	194
3. Управление процентным риском .....	198
Список рекомендуемых источников .....	202
<b>Раздел 5. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ .....</b>	<b>203</b>
<b>Тема 1. Теоретические основы корпоративного управления .....</b>	<b>204</b>
1. История и теоретический фундамент корпоративного управления .....	204
2. Основные понятия корпоративного управления .....	206
3. Значение корпоративного управления .....	208
4. Уровни корпоративного управления .....	209
5. Эволюция структуры корпоративной и институциональной собственности в Украине .....	213
<b>Тема 2. Принципы корпоративного управления .....</b>	<b>218</b>
1. Основные принципы корпоративного управления .....	218
2. Цели и задачи разработки Принципов корпоративного управления .....	220
3. Принципы корпоративного управления ОЭСР .....	221
<b>Тема 3. Главные проблемы корпоративного управления .....</b>	<b>225</b>
1. Опыт исследований проблематики корпоративного управления .....	225
2. Проблемы корпоративного управления на рынках стран с переходной экономикой .....	226
<b>Тема 4. Система корпоративного управления .....</b>	<b>229</b>
1. Участники и механизмы системы корпоративного управления .....	229
2. Роль государства в системе корпоративного управления .....	232
3. Транзакционные издержки и технологии в корпоративном управлении .....	233
<b>Тема 5. Модели корпоративного управления .....</b>	<b>238</b>
1. Классификация моделей корпоративного управления. Инсайдерская и аутсайдерская модели .....	238
2. Модели совета директоров .....	241
Список рекомендуемых источников .....	245

<b>Раздел 6. РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>247</b>
<b>Тема 1. Сущность и основные понятия риск-менеджмента .....</b>	<b>248</b>
1. Содержание категорий «риск» и «неопределенность» .....	248
2. Понятие риск-менеджмента .....	249
3. Функции объекта и субъекта управления в риск-менеджменте .....	250
4. Основные этапы процесса управления риском .....	251
<b>Тема 2. Классификация рисков .....</b>	<b>253</b>
1. Задачи классификации рисков и классификационные признаки .....	253
2. Классификация рисков по роду опасности и характеру деятельности .....	254
3. Общесистемная классификация рисков .....	254
<b>Тема 3. Принципы и методы оценки рисков .....</b>	<b>259</b>
1. Принципы анализа рисков .....	259
2. Классификация потерь в случае наступления рисковог о события .....	260
3. Основные подходы к оценке рисков .....	261
4. Статистический метод .....	262
5. Метод анализа целесообразности затрат .....	264
6. Метод экспертных оценок .....	265
7. Аналитический метод .....	267
8. Метод аналогов .....	268
9. Анализ чувствительности .....	268
10. Анализ сценариев .....	270
11. Метод Монте-Карло .....	271
<b>Тема 4. Методы снижения риска .....</b>	<b>274</b>
1. Основные методы воздействия на риск .....	274
2. Диверсификация рисков .....	275
3. Страхование рисков .....	276
Список рекомендуемых источников .....	280
<b>Раздел 7. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ .....</b>	<b>281</b>
<b>Тема 1. Суть и основные положения антикризисного управления предприятием ...</b>	<b>282</b>
1. Экономическая сущность кризиса в развитии предприятия .....	282
2. Основные факторы развития кризисных ситуаций на предприятии .....	285
3. Некоторые основные особенности антикризисного управления .....	287
4. Государственное регулирование системы антикризисного управления предприятием .....	289
<b>Тема 2. Анализ и оценка финансового и технико-экономического состояния предприятия .....</b>	<b>291</b>
1. Основы антикризисного аудита на предприятии .....	291
2. Анализ финансового и технико-экономического состояния предприятия .....	293
3. Диагностика потенциального банкротства предприятия .....	295
4. Внутрифирменный анализ состояния .....	299
<b>Тема 3. Место оценочной деятельности в управлении несостоятельным предприятием .....</b>	<b>304</b>
1. Основные принципы оценки собственности .....	304
2. Методические подходы к оценке стоимости предприятий .....	306
3. Особенности оценки ликвидационной стоимости предприятия .....	308

<b>Тема 4. Основные положения стратегического менеджмента на кризисном предприятии .....</b>	<b>312</b>
1. Составление плана финансового оздоровления предприятия .....	312
2. Основные принципы управления персоналом кризисного предприятия ...	316
Список рекомендуемых источников .....	321
<b>Раздел 8. БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ .....</b>	<b>323</b>
<b>Тема 1. Особенности маркетинговой деятельности в банковской сфере .....</b>	<b>324</b>
1. Сущность маркетинга в банке .....	324
2. Задачи маркетинга в банке .....	324
3. История развития банковского маркетинга .....	325
4. Содержание маркетинговой работы в банке .....	327
5. Миссия и цели банка .....	328
6. Среда банковского маркетинга .....	328
<b>Тема 2. Маркетинговые исследования рынка банковских услуг .....</b>	<b>331</b>
1. Сущность маркетинговых исследований .....	331
2. Система внутренней отчетности .....	331
3. Система сбора внешней информации .....	332
4. Система маркетинговых исследований .....	332
<b>Тема 3. Отбор целевых рынков в банковском маркетинге .....</b>	<b>334</b>
1. Сущность сегментирования .....	334
2. Сегментирование по группам потребителей .....	335
3. Сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг .....	339
4. Отбор целевых сегментов .....	340
5. Позиционирование продуктов на рынке .....	343
<b>Тема 4. Продуктовая политика банковского маркетинга .....</b>	<b>344</b>
1. Разработка продуктовой политики и анализ продуктового ряда банковского маркетинга .....	344
2. Политика развития продуктового ряда .....	346
<b>Тема 5. Ценовая политика банковского маркетинга .....</b>	<b>351</b>
1. Особенности ценообразования на банковские продукты и его цели .....	351
2. Учет факторов, влияющих на определение цены .....	352
3. Выбор метода ценообразования .....	353
<b>Тема 6. Система сбыта в банковском маркетинге .....</b>	<b>360</b>
<b>Тема 7. Коммуникационная составляющая банковского маркетинга .....</b>	<b>366</b>
1. Система маркетинговых коммуникаций .....	366
2. Прямой маркетинг в банковской сфере .....	366
Список рекомендуемых источников .....	371
<b>Раздел 9. КОНТРОЛЛИНГ .....</b>	<b>373</b>
<b>Тема 1. Концепция контроллинга .....</b>	<b>374</b>
1. Сущность контроллинга .....	374
2. Хронология возникновения контроллинга .....	374
3. Цели, функции и задачи контроллинга .....	375
4. Организация службы контроллинга на предприятии .....	376
5. Стратегический и оперативный контроллинг .....	377

<b>Тема 2. Управление затратами .....</b>	<b>379</b>
1. Методы классификации затрат .....	379
2. Классификация затрат по их динамике относительно объема выпуска ....	381
3. Графическое представление зависимости затрат от объема выпуска .....	382
4. Коэффициент приращения прибыли от операций .....	383
5. Методы выявления зависимости затрат от объема выпуска .....	383
6. Анализ безубыточности .....	385
7. Динамическая точка безубыточности .....	387
8. Концепция операционного рычага и ее использование в контроллинге ....	387
9. Факторы, влияющие на величину затрат .....	389
<b>Тема 3. Понятие центров ответственности и их использование в контроллинге ...</b>	<b>391</b>
1. Понятие центров ответственности и принципы их выделения .....	391
2. Виды центров ответственности .....	392
3. Выбор способа деления предприятия на центры ответственности .....	392
<b>Тема 4. Концепция управленческого учета .....</b>	<b>394</b>
1. Сравнительный анализ финансового и управленческого учетов .....	394
2. Классификация систем управленческого учета .....	395
3. Краткая характеристика существующих систем управленческого учета ..	396
<b>Тема 5. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга .....</b>	<b>399</b>
1. Оперативное планирование как составная часть контроллинга .....	399
2. Понятие бюджета. Цели и задачи бюджетов .....	400
3. Структура системы бюджетов на предприятии и содержание бюджетов ...	401
4. Подходы к разработке бюджетов. Бюджетирование .....	404
<b>Тема 6. Анализ отклонений фактических результатов от плановых .....</b>	<b>407</b>
1. Отклонения и их причины .....	407
2. Подходы к проведению анализа отклонений .....	408
3. Классификатор причин и виновников отклонений .....	408
<b>Тема 7. Планирование производственной программы на основе анализа узких мест .....</b>	<b>410</b>
1. Суть, назначение и особенности планирования производственной программы .....	410
2. Подходы к планированию производственной программы .....	410
<b>Тема 8. ABC-анализ и XYZ-анализ как инструменты оперативного контроллинга ...</b>	<b>413</b>
1. Суть и назначение ABC-анализа .....	413
2. Порядок проведения ABC-анализа и его графическое отображение .....	414
3. Сферы применения ABC-анализа .....	414
4. Особенности XYZ-анализа .....	417
5. Комбинированное использование ABC-анализа и XYZ-анализа .....	418
Список рекомендуемых источников .....	420
<b>Раздел 10. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ .....</b>	<b>421</b>
<b>Тема 1. Сущность и основные понятия управления проектами .....</b>	<b>422</b>
1. Сущность управления проектами .....	422
2. Основные понятия, используемые при управлении проектами .....	423
<b>Тема 2. Этапы управления проектами .....</b>	<b>427</b>
1. Предынвестиционный этап .....	427
2. Инвестиционный этап управления проектом .....	428

3. Этап эксплуатации проекта .....	428
4. Этап ликвидации проекта .....	429
<b>Тема 3. Многоуровневая оценка проекта .....</b>	<b>431</b>
1. Последовательность многоуровневой оценки проекта .....	431
2. Основные положения национального социально-экономического анализа ...	437
3. Основные положения регионального социально-экономического анализа ...	438
4. Основные положения отраслевого социально-экономического анализа .....	438
5. Основные положения комплексного коммерческого анализа .....	439
6. Основные положения организационно-технического анализа .....	440
7. Методика расчета величин денежного потока на разных уровнях оценки проекта .....	440
<b>Тема 4. Учет фактора времени при оценке проектов .....</b>	<b>443</b>
1. Влияния фактора времени на оценку проектов .....	443
2. Необходимость дисконтирования денежных потоков .....	444
3. Учет неравномерности денежных потоков внутри шага расчетного периода .....	445
4. Порядок определения коммерческой ставки дисконта .....	446
5. Установление социальной нормы дисконта .....	448
6. Дисконтирование затрат и результатов в натуральном выражении .....	449
7. Нестабильность нормы дисконта .....	449
8. Лаги доходов и расходов .....	450
<b>Тема 5. Критерии оценки инвестиционных проектов .....</b>	<b>452</b>
1. Чистая текущая стоимость .....	452
2. Индекс рентабельности инвестиций .....	454
3. Период окупаемости .....	457
4. Бухгалтерская рентабельность инвестиций .....	461
5. Внутренняя норма прибыли .....	463
Список рекомендуемых источников .....	466
<b>Раздел 11. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>467</b>
<b>Тема 1. Теоретические основы управления персоналом .....</b>	<b>468</b>
1. Предмет науки «управление персоналом» и ее взаимосвязь с другими научными дисциплинами .....	468
2. Возникновение и развитие научного подхода к управлению персоналом ...	469
3. Теория человеческого капитала .....	470
<b>Тема 2. Система управления персоналом .....</b>	<b>474</b>
1. Понятие «персонал организации», его структура .....	474
2. Функции и основные элементы системы управления персоналом .....	476
3. Принципы формирования и развития системы управления персоналом ...	478
<b>Тема 3. Современные методы управления персоналом .....</b>	<b>481</b>
1. Понятие и типы методов управления персоналом .....	481
2. Административные методы управления .....	482
3. Социологические методы управления .....	484
4. Психологические методы управления .....	485
5. Исследовательские методы управления персоналом .....	487
<b>Тема 4. Организационная культура .....</b>	<b>488</b>
1. Понятие организационной культуры, ее основные характеристики .....	488
2. Виды организационных культур .....	489

3. Формирование организационной культуры и ее влияние на организационную эффективность .....	490
<b>Тема 5. Служба управления персоналом .....</b>	<b>493</b>
1. Современная роль службы управления персоналом .....	493
2. Организационная структура системы управления персоналом .....	495
3. Основные подсистемы службы управления персоналом и их функции ....	498
<b>Тема 6. Планирование персонала .....</b>	<b>500</b>
1. Сущность, цели, задачи кадрового планирования .....	500
2. Основные направления и этапы кадрового планирования .....	502
<b>Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала .....</b>	<b>504</b>
1. Понятие мотивации .....	504
2. Компенсационный пакет и его составляющие .....	506
Список рекомендуемых источников .....	509
<b>Раздел 12. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ .....</b>	<b>511</b>
<b>Тема 1. Информация и ее роль в управлении .....</b>	<b>513</b>
1. Понятие и сущность информации .....	513
2. Коммуникационный процесс .....	515
3. Использование информации в управлении .....	517
<b>Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления в современной организации .....</b>	<b>523</b>
1. Взаимодействие бизнес-процессов – фундаментальный механизм функционирования организации .....	523
2. Современные методы анализа и формализации бизнес-процессов организации .....	528
<b>Тема 3. Стратегия автоматизации в общей стратегии организации .....</b>	<b>533</b>
1. Информационные системы и их роль в управлении .....	533
2. Понятие, ограничения и проблемы стратегии автоматизации .....	536
3. Анализ и реорганизация деятельности предприятия .....	537
<b>Тема 4. Автоматизированные системы управления предприятием .....</b>	<b>540</b>
1. Стандарт MRP .....	540
2. Стандарт MRP II .....	541
3. Стандарт ERP .....	544
4. Стандарт ERP II .....	547
<b>Тема 5. Основы создания информационных систем .....</b>	<b>549</b>
1. Модель зрелости компании – разработчика программного обеспечения ....	549
2. Спиральная модель процесса разработки программного обеспечения .....	553
Список рекомендуемых источников .....	558
<b>Раздел 13. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>559</b>
<b>Тема 1. Теоретические основы управленческого консультирования .....</b>	<b>560</b>
1. Основные понятия и принципы управленческого консультирования .....	560
<b>Тема 2. Цели, задачи и этапы консультирования .....</b>	<b>568</b>
1. Область применения и цели управленческого консультирования .....	568
2. Задачи, этапы и субъекты управленческого консультирования .....	569



<b>Тема 3. Технология и инструментарий управленческого консультирования .....</b>	<b>572</b>
1. Содержание и последовательность консалтинговых процедур .....	572
2. Диагностика: классификация и содержание .....	573
3. Управление освоением и оценка эффективности управленческого консультирования .....	574
4. Технология управленческого консультирования .....	575
<b>Тема 4. Формирование партнерских отношений «клиент - консультант» .....</b>	<b>577</b>
<b>Тема 5. Характеристики консультантов .....</b>	<b>583</b>
1. Основные стили консультирования .....	583
2. Виды консультантов .....	585
3. Рекомендации по выбору консультантов .....	588
<b>Тема 6. Классификация консалтинговых услуг .....</b>	<b>589</b>
1. Международная классификация услуг .....	589
2. Консалтинговые услуги в Украине .....	593
3. Характеристика основных направлений управленческого консультирования .....	596
<b>Тема 7. Сравнительный анализ развития консалтинга в Украине и за рубежом ....</b>	<b>600</b>
1. История становления консалтинга в Украине .....	600
2. Сравнительная характеристика подходов к консультированию зарубежных и отечественных специалистов .....	601
3. Анализ рынка консалтинговых услуг за рубежом .....	602
Список рекомендуемых источников .....	606
<b>Раздел 14. МЕТОДЫ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ .....</b>	<b>607</b>
<b>Тема 1. Основы научных исследований .....</b>	<b>608</b>
1. Наука и научные исследования .....	608
2. Классификация научных исследований .....	609
3. Место творчества в процессе исследования .....	611
<b>Тема 2. Методология научного исследования .....</b>	<b>613</b>
1. Классификация методов научного исследования .....	613
2. Методы эмпирического (практического) исследования .....	615
3. Моделирование в теоретических исследованиях .....	617
<b>Тема 3. Научные исследования в экономике .....</b>	<b>620</b>
1. Экономика как наука .....	620
2. Методология экономической науки .....	621
3. Особенности научных исследований в экономике .....	624
<b>Тема 4. Выбор темы, формулировка цели и задач научно-исследовательской работы .....</b>	<b>627</b>
1. Тема научного исследования .....	627
2. Цели и задачи научно-исследовательской работы .....	629
<b>Тема 5. Источники информации для научных исследований .....</b>	<b>631</b>
1. Подбор литературы .....	631
2. Методы работы с источниками .....	632
<b>Тема 6. Принципы рационального построения научного текста .....</b>	<b>635</b>
1. Общие требования к композиции научного текста .....	635
2. Принципы рубрикации научного текста .....	637

3. Общие требования к стилистике .....	638
4. Виды литературного изложения результатов научно-исследовательских работ .....	639
Список рекомендуемых источников .....	642
<b>Раздел 15. МЕТОДИКА ПРЕПОДАВАНИЯ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ .....</b>	<b>643</b>
<b>Тема 1. Социально-исторические аспекты высшего образования .....</b>	<b>644</b>
1. Высшее образование как составная часть непрерывного развития человека .....	644
2. Различные системы высшего образования .....	646
3. Методы финансирования высшего образования .....	648
4. Педагогика и психология в высшей школе .....	650
5. Требования к личным и профессиональным качествам преподавателя вуза .....	651
6. Студенчество и его адаптация к обучению .....	652
7. Комплексный подход к воспитанию студентов .....	653
<b>Тема 2. Основные положения теории обучения .....</b>	<b>656</b>
1. Содержание процесса обучения .....	656
2. Мотивация в процессе обучения .....	658
3. Восприятие в обучении .....	658
4. Обучение навыкам .....	659
5. Обучение мышлению и заучиванию .....	660
<b>Тема 3. Содержание и организационные формы обучения в вузе .....</b>	<b>662</b>
1. Роль и место лекции в вузе .....	662
2. Практические занятия в высшей школе .....	663
3. Семинарские занятия .....	664
4. Самостоятельная работа студентов .....	665
5. Производственная и преддипломная практика .....	666
6. Курсовая работа .....	667
7. Дипломная работа .....	668
<b>Тема 4. Современные методы и формы обучения в вузах .....</b>	<b>669</b>
1. Групповые формы учебной работы как фактор интенсификации обучения ...	669
2. Понятие о деловых учебных играх, принципы их организации .....	670
3. Проблемное обучение .....	671
4. Программированное обучение и технические средства обучения .....	672
5. Педагогическое общение в вузе .....	674
<b>Тема 5. Основы педагогического контроля знаний, умений и навыков в высшей школе .....</b>	<b>676</b>
1. Сущность, функции и виды контроля .....	676
2. Методы контроля и самоконтроля в обучении .....	677
3. Оценка результатов познавательной деятельности студентов .....	678
Список рекомендуемых источников .....	681
<b>Раздел 16. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>683</b>
<b>Тема 1. Концепция экономического потенциала предприятия .....</b>	<b>684</b>
1. Сущность экономического потенциала предприятия .....	684
2. Содержание и состав экономического потенциала .....	686
3. Структура экономического потенциала предприятия .....	688

<b>Тема 2. Кадровый потенциал предприятия .....</b>	<b>691</b>
1. Сущность кадрового потенциала предприятия .....	691
2. Обучение персонала как способ развития кадрового потенциала .....	692
3. Роль мотивации в реализации кадрового потенциала предприятия .....	693
<b>Тема 3. Производственный потенциал предприятия .....</b>	<b>695</b>
1. Сущность производственного потенциала .....	695
2. Особенности производственного потенциала .....	696
3. Структура производственного потенциала предприятия .....	697
<b>Тема 4. Теоретические основы оценки экономического потенциала предприятия .....</b>	<b>701</b>
1. Место оценки экономического потенциала предприятия в системе управления .....	701
2. Основные методы оценки экономического потенциала предприятия .....	702
3. Использование рейтингового анализа при оценке финансового потенциала предприятия .....	703
4. Экономический потенциал региона .....	706
Список рекомендуемых источников .....	711
<b>Part 17. BUSINESS ENGLISH .....</b>	<b>713</b>
<b>Topic 1. Management .....</b>	<b>714</b>
<b>Topic 2. Management and Cultural Diversity .....</b>	<b>718</b>
<b>Topic 3. Marketing .....</b>	<b>722</b>
<b>Topic 4. International Trade .....</b>	<b>725</b>
<b>Topic 5. S.W.O.T. analysis .....</b>	<b>728</b>
<b>Topic 6. Competition in Europe in the 1990's and Beyond .....</b>	<b>732</b>
<b>Topic 7. The Global Economy .....</b>	<b>737</b>
<b>Activities for Private Study .....</b>	<b>744</b>
<b>Literature for Private Study .....</b>	<b>749</b>

Навчальне видання

Єпіфанов Анатолій Олександрович  
Козьменко Сергій Миколайович  
Ярошенко Станіслав Павлович та ін.

## **Менеджмент для магістрів**

Навчальний посібник

Редактор видавництва В.І. Кочубей  
Художнє оформлення В.Б. Гайдабрус  
Комп'ютерна верстка В.Б. Гайдабрус, Д.І. Овенко  
Технічний редактор Н.Ю. Курносова

Підписано до друку 29.10.2002.  
Формат 70x90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсетний.  
Гарнітура Скулбук. Друк офсетний.  
Ум. друк. ар. 55,72. Обл.-вид. ар. 54,89.  
Тираж 1500 прим. Замовлення №

Видавничо-торговий дім «Університетська книга»  
40030, Україна, м. Суми, вул. Кірова, 27  
Тел./факс: (0542) 21-13-57  
Тел: (0542) 21-26-12  
E-mail: info@book.sumy.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 489 від 18.06.2001.

Віддруковано відповідно якості  
наданих діапозитивів в друкарні «Торнадо»  
Україна, 61045, м. Харків, вул. Отакара Яроша, 18