

# ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ





ISSN 2412-3773

# ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Международный научный журнал

№ 3 (10) / 2017

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

**Главный редактор:** Ахметов Ильдар Геннадьевич, *кандидат технических наук*

**Члены редакционной коллегии:**

Арошидзе Паата Леонидович, *доктор экономических наук*

Каленский Александр Васильевич, *доктор физико-математических наук*

Брезгин Вячеслав Сергеевич, *кандидат экономических наук*

Велковска Гена Цветкова, *доктор экономических наук*

Желнова Кристина Владимировна, *кандидат экономических наук*

Курпаяниди Константин Иванович, *доктор философии (PhD) по экономическим наукам*

Кучерявенко Светлана Алексеевна, *кандидат экономических наук*

Матроскина Татьяна Викторовна, *кандидат экономических наук*

Яхина Асия Сергеевна, *кандидат технических наук*

**Руководитель редакционного отдела:** Кайнова Галина Анатольевна

**Ответственные редакторы:** Осянина Екатерина Игоревна, Вейса Людмила Николаевна

**Художник:** Шишков Евгений Анатольевич

**Верстка:** Бурьянов Павел Яковлевич

Почтовый адрес редакции: 420126, г. Казань, ул. Амирхана, 10а, а/я 231.

Фактический адрес редакции: 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <http://www.moluch.ru/>.

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый».

Тираж 500 экз. Дата выхода в свет: 10.08.2017. Цена свободная.

Материалы публикуются в авторской редакции. Все права защищены.

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ. Журнал включен в международный каталог периодических изданий «Ulrich's Periodicals Directory».

**Международный редакционный совет:**

Айрян Заруи Геворковна, *кандидат филологических наук, доцент (Армения)*  
Арошидзе Паата Леонидович, *доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)*  
Атаев Загир Вагитович, *кандидат географических наук, профессор (Россия)*  
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, *кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)*  
Бидова Бэла Бертовна, *доктор юридических наук, доцент (Россия)*  
Борисов Вячеслав Викторович, *доктор педагогических наук, профессор (Украина)*  
Велковска Гена Цветкова, *доктор экономических наук, доцент (Болгария)*  
Гайич Тамара, *доктор экономических наук (Сербия)*  
Данатаров Агахан, *кандидат технических наук (Туркменистан)*  
Данилов Александр Максимович, *доктор технических наук, профессор (Россия)*  
Демидов Алексей Александрович, *доктор медицинских наук, профессор (Россия)*  
Досманбетова Зейнегуль Рамазановна, *доктор философии (PhD) по филологическим наукам (Казахстан)*  
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, *доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)*  
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, *доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)*  
Игисинов Нурбек Сагинбекович, *доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)*  
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмуратович, *кандидат педагогических наук, заместитель директора (Узбекистан)*  
Кайгородов Иван Борисович, *кандидат физико-математических наук (Бразилия)*  
Каленский Александр Васильевич, *доктор физико-математических наук, профессор (Россия)*  
Козырева Ольга Анатольевна, *кандидат педагогических наук, доцент (Россия)*  
Колпак Евгений Петрович, *доктор физико-математических наук, профессор (Россия)*  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, *доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)*  
Курпаяниди Константин Иванович, *доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)*  
Куташов Вячеслав Анатольевич, *доктор медицинских наук, профессор (Россия)*  
Лю Цзюань, *доктор филологических наук, профессор (Китай)*  
Малес Людмила Владимировна, *доктор социологических наук, доцент (Украина)*  
Нагервадзе Марина Алиевна, *доктор биологических наук, профессор (Грузия)*  
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, *кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)*  
Прокопьев Николай Яковлевич, *доктор медицинских наук, профессор (Россия)*  
Прокофьева Марина Анатольевна, *кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)*  
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, *доктор философских наук, профессор (Россия)*  
Ребезов Максим Борисович, *доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)*  
Сорока Юлия Георгиевна, *доктор социологических наук, доцент (Украина)*  
Узаков Гулом Норбоевич, *доктор технических наук, доцент (Узбекистан)*  
Хоналиев Назарали Хоналиевич, *доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)*  
Хоссейни Амир, *доктор филологических наук (Иран)*  
Шарипов Аскар Калиевич, *доктор экономических наук, доцент (Казахстан)*  
Шуклина Зинаида Николаевна, *доктор экономических наук (Россия)*

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются. За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов. При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

# СОДЕРЖАНИЕ

## ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВОМ СТРАНЫ

Дохнадзе Т.З., Бугаян И.Р.

**Управление развитием государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Ростовской области** ..... 1

Пинаевская М.В.

**Общественное участие в бюджетном процессе: зарубежный опыт и российская практика**..... 5

## УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

Васильев А.А.

**Оценка эффективности использования основных средств на малых предприятиях**..... 9

## МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И КОММУНИКАЦИИ

Грищенко Д.А.

**Организация рекламной деятельности в КНР** ..... 12

## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Вяцкова Н.А.

**Организационно-экономические ситуации функционирования и развития предприятий в условиях риска**..... 15

Охотников И.В.

**Стратегическое управление и контроллинг как основа корпоративной конкурентоспособности** ..... 24

Семенюк Е.В.

**Управление по целям в менеджменте социально-экономической системы** ..... 27

Сибирко И.В., Шеломенцев М.С.

**Совершенствование организации информационного обеспечения экономической безопасности корпорации** ..... 29

## ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ

Азаркина Н.О.

**Интегрированное планирование в цепях поставок: проблемы, особенности и перспективы в России (на примере производителя и розничной сети)** ..... 33

# ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВОМ СТРАНЫ

## Управление развитием государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Ростовской области

Дохнадзе Тамрико Зазаевна, магистрант;

Бугаян Илья Рубенович, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель

Южно-Российский институт управления (филиал) Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону)

**В** условиях нарастающих внешнеполитических трансформационных процессов, новых социально-экономических и политических вызовов, с которыми сталкивается Российская Федерация, необходимость развития и государственной поддержки малого и среднего предпринимательства как основы сильного и устойчиво развивающегося государства выходит на приоритетные позиции.

Развитие России как современной, демократической державы во многом зависит от развития и функционирования института предпринимательства, от его организационно-правовой «архитектуры», которая должна вбирать в себя черты, присущие современному демократически-правовому, социально- и инновационно-ориентированному предпринимательскому сообществу.

Эффективные преобразования и социально-экономическое развитие государства являются основными приоритетами политики Российской Федерации на долгосрочную и среднесрочную перспективу. В соответствии со «Стратегией развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» [1], утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 г. № 1083 — р, — «создание конкурентоспособной на мировом уровне, гибкой и адаптивной современной экономики, которая обеспечивает высокий уровень индивидуализации товаров и услуг, высокую скорость технологического обновления и стабильную занятость, а также является основой для устойчивого повышения качества жизни населения и роста числа граждан Российской Федерации, относящихся к среднему классу», возможна лишь путем развития сферы малого и среднего предпринимательства.

Отрицательное воздействие на развитие сферы малого и среднего предпринимательства, безусловно, оказали кризисные явления 2014–2015 гг. Рост процентных ставок, кризис ликвидности — эти и другие

смежные факторы негативным образом повлияли на себестоимость продукции и рентабельность бизнеса, инвестиционные планы и финансовую устойчивость малых и средних предприятий. Обострилась ситуация со спросом на продукцию, услуги малых и средних предприятий.

Государству необходимо выполнять стратегически-значимые задачи, несмотря на трудности, складывающиеся последние годы в экономике страны. Внедрять новые технологии и развивать соответствующую инфраструктуру становится возможным лишь посредством привлечения представителей малого и среднего предпринимательства для решения общественно-значимых задач и достижения стратегически-важных целей. Эффективность же функционирования бизнеса может быть обеспечена только при создании необходимых условий в рамках государственной поддержки малого и среднего предпринимательства.

Следует предположить, что, в настоящее время, именно государственная поддержка малого и среднего предпринимательства является одним из важнейших инструментов для реализации качественно-ориентированных институциональных преобразований в сфере российского предпринимательства.

5,6 млн. хозяйствующих субъектов и 18 млн. рабочих мест для граждан Российской Федерации обеспечивают малые и средние предприятия. Почти одну пятую валового внутреннего продукта Российской Федерации, а во многих субъектах Российской Федерации треть и более валового регионального продукта создают именно субъектами малого и среднего предпринимательства.

Малое предпринимательство, в основном, сосредоточено в сферах торговли и предоставления услуг населению. Средние предприятия — представлены в сферах с более высокой добавленной стоимостью, таких как: обрабатывающая промышленность, строительство, сельское хозяйство.

В Российской Федерации сформированы как нормативно-правовые, так и организационные основы госу-

дарственной поддержки малого и среднего предпринимательства.

Создана Правительственная комиссия по вопросам конкуренции и развития малого и среднего предпринимательства. В 2015 году дополнительные меры по поддержке малых и средних компаний рассматривались на заседании Государственного совета Российской Федерации. В перечень реализуемых Правительством Российской Федерации в 2015–2016 годах первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности были включены меры, которые направлены на поддержку самозанятости, реализацию инвестиционного потенциала малого и среднего предпринимательства.

В рамках реализуемых масштабных программ по финансовой поддержке малого и среднего предпринимательства, — во всех регионах страны предприниматели имеют возможность получать субсидию для возмещения затрат на ведение бизнеса, микрозаймы, гарантию по кредиту или кредит на льготных условиях.

Введены специальные налоговые режимы, позволяющие оптимизировать систему учета и налоговых платежей, ориентированные на малый бизнес.

Принят ряд мер, нацеленных на расширение доступа малых предприятий к закупкам товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд, нужд компаний с государственным участием, включая установление квоты на осуществление вышеуказанных закупок.

В субъектах Российской Федерации сформирована сеть организаций, образующих инфраструктуру информационно-консультационной и имущественной поддержки предпринимательства.

Правительством Российской Федерации «развернута работа по пересмотру административных процедур, связанных с регулированием предпринимательской деятельности, в рамках планов мероприятий национальной предпринимательской инициативы». [2]

В 2015 году в Российской Федерации был создан государственный институт развития малого и среднего предпринимательства — акционерное общество «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства».

В то же время вклад малого и среднего предпринимательства в общие экономические показатели в Российской Федерации значительно ниже, чем в большинстве как развитых, так и даже развивающихся стран.

95,5% общего числа субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации составляет микробизнес. Число средних предприятий относительно невелико.

На малые и средние предприятия приходится 5–6% общего объема основных средств и 6–7% объема инвестиций в основной капитал в целом по стране. [3]

По оценке Министерства экономического развития Российской Федерации, производительность труда на малых и средних предприятиях России отстает от уровня развитых стран (США, Японии, стран Европейского союза) в 2–3 раза.

В последние годы динамика развития малого и среднего предпринимательства является отрицательной. По данным Федеральной службы государственной статистики, доля малых и средних предприятий поступательно снижается. В 2014 году по сравнению с 2013 годом падение показателя составило 1,8 подпунктов — с 34,2% в 2013 году до 32,4% в 2014 году.

По данным Федеральной таможенной службы, в 2014 году доля экспорта малых и средних предприятий в общем объеме экспорта Российской Федерации составила около 6%. Вместе с тем, вклад малых и средних предприятий в экспорт развитых стран довольно существенен — по данным Организации экономического сотрудничества и развития, в общем объеме экспорта их доля составляет от 25 до 35%.

Инновационная и инвестиционная активность малых и средних предприятий по-прежнему невелика.

Сложности с процедурами государственного регулирования, административное давление, высокий уровень финансовой нагрузки и др. — провоцируют рост уровня неформальной занятости в секторе малого и среднего предпринимательства.

Субъекты малого и среднего предпринимательства развиваются на территории Российской Федерации достаточно неравномерным образом. Так, распределение малых и средних предприятий по регионам характеризуется высокой степенью концентрации. В соответствии со статистическими данными на 10 субъектов Российской Федерации с наибольшим количеством малых и средних предприятий — юридических лиц приходится около 46% общего количества субъектов малого и среднего предпринимательства — юридических лиц. Аналогичная ситуация наблюдается в разрезе индивидуальных предпринимателей. Слаборазвитая бизнес-инфраструктура и низкий платежеспособный спрос на отдельных территориях «тормозят» процесс активации ведения предпринимательской деятельности в качественно новых форматах.

В Российской Федерации только 4,7% граждан трудоспособного возраста являются начинающими предпринимателями. [4] Более высокие значения показателя зафиксированы в странах БРИКС: Бразилия — 17,2%, Китай — 15,5%, Индия — 6,6%, ЮАР — 7%). Доля граждан, начинающих собственный бизнес, в общей численности трудоспособного населения США составляет 13,8%.

По данным Центрального банка Российской Федерации, в 2015 году доля малых и средних предприятий в общем кредитном портфеле юридических лиц и индивидуальных предпринимателей составила 16,9% (среднемировой уровень — 23%). Что, в свою очередь, указывает на ряд нерешенных вопросов, связанных с доступом малых и средних предприятий к финансовым ресурсам для целей развития бизнеса.

Не до конца обеспечили учет интересов малого и среднего предпринимательства некоторые меры проводимой государственной политики в социально-экономической сфере. Такие как: отмена льготы по налогу на имущество организаций для плательщиков специальных



налоговых режимов, введение торгового сбора, производственные изменения схем размещения нестационарных торговых объектов в отдельных субъектах Российской Федерации и др.

В некоторых отраслях, система административно-правового регулирования остается недружественной в отношении малого и среднего предпринимательства, а также не учитывает специфический характер ведения предпринимательской деятельности в рамках малых и средних форм хозяйствования. В совокупности с значительной фискальной нагрузкой вышеуказанные обстоятельства не позволяют бизнесу, который находится на начальном этапе деятельности, расширить рынок сбыта продукции или услуг, повысить доходность, а, следовательно, обеспечить переход из микробизнеса в малый или средний бизнес.

Снижает уровень доверия предпринимателей к государству и создает дополнительные стимулы к уходу бизнеса в теневой сектор экономики, а также нивелирует положительные эффекты от реализации мер государственной поддержки, — недостаточное внимание к специфике деятельности малого и среднего бизнеса при разработке и реализации регуляторных решений.

Все сказанное выше говорит о том, что развитие адекватной институциональной среды, формирование нормативно-правового обеспечения, выработка научно-практических мер в сфере государственной поддержки малого и среднего предпринимательства являются весьма важными задачами развития Российской Федерации в целом и ее регионов, в частности. Именно согласованная государственная, региональная и муниципальная поддержка малого и среднего предпринимательства должна стать неотъемлемой частью модернизации российского государства.

Следовательно, существует объективная необходимость проведения комплексного анализа проблем государственной поддержки малого и среднего предпринимательства и выработки научно обоснованных подходов по совершенствованию ее развития в Российской Федерации.

К настоящему времени сформирована обширная база научных работ, посвященных проблемам в области управления социально-экономическим развитием государства и региона посредством использования инструментария государственной поддержки малого и среднего предпринимательства.

Изучение роли малого и среднего предпринимательства в экономической системе, в том числе в переходный период, выявление специфических черт хозяйствования малых и средних предприятий в различных регионах и отраслях, — исследования, носят как прикладной, так и теоретический характер.

Среди российских и зарубежных светил, изучающих проблемы малого и среднего предпринимательства и развивающих фундаментальные основы теории предпринимательства, выделяются: Кантильон Р., Сей Ж.Б., Зомбарт В., Шумпетер Й., Аквинский Ф., Ордин-Нащокин А.Л., Посошков И.Г., Татищев В.Н., Кокорев В.А., Бабста И.К., Чупров А.И., Вернад-

ский И. В., Безобразов В.П., Туган-Барановский М.И., Чайнов А.В., Булгаков С.Н., Ильин И.А., Бугаян И.Р. и др.

Исследования в рамках институционального подхода, направленные на изучение институтов и институциональной структуры различных сфер экономики: рынка труда, нефтегазового сектора, сферы услуг, малого и среднего предпринимательства.

Становление и развитие институциональной теории стало возможным благодаря трудам выдающихся российских ученых, а именно: Булгакова С.Н., Бугаяна И.Р., Ильина И.А., Львова Д.С., Полтеровича В.М., Нуреева Р.М., Клейнера Г.Б., Олейника А.Н., Радаева В.В., Шаститко А.Е., Капелюшников Р.И., Иншакова О.В., Бессонову О.Э., Кирдину С.Г., Вольчика В.В. и др.

Однако, в данных работах не получила комплексного разрешения проблема формирования системы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства и особенностей ее функционирования в Российской Федерации и ее субъектах.

Проблемы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, в отечественной науке, отражены в трудах: Шамхалова Ф.И., Рубе В.А., Ичитовкина Б.Н., Блинова А.О., Виленского А.В., Чепуренко А.Ю., Лазарева В.С., Колесниковой Л.А., Игнатовой Т.В., Келарева В.В., Мурыгиной Л.С., Старцева А.В., Гончарова Ю.М., Бугаян И.Р. и др.

В большинстве работ отмечено, что развитие малого и среднего предпринимательства «тормозится» отсутствием общесистемного подхода к его развитию и несогласованностью государственной, региональной и муниципальной поддержки малого и среднего предпринимательства.

Однако, как показывает практика, несмотря на обширные исследования в области сравнительно новых для России видов и форм реализации государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, степень значимости их исследования только увеличивается. К настоящему времени отсутствует единый организационный механизм реализации государственной поддержки малого и среднего бизнеса, как на уровне регионов, так и на уровне государства, нет единой классификации видов и форм осуществления взаимодействия власти и бизнеса в рамках государственной поддержки малого и среднего предпринимательства. Не в полной мере проработаны вопросы создания организационных структур и методического обеспечения управления механизмом государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в субъектах Федерации.

Все выше обозначенное предопределило тему исследования, постановку цели, позволило выделить задачи исследования.

Цель исследования заключается в том, чтобы на базе анализа состояния государственной поддержки малого и среднего предпринимательства и сложившихся в этой сфере проблем, разработать пути совершенствования управления данной сферой на уровне субъектов Федерации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать понятие и сущностные подходы к категории малого и среднего предпринимательства;
- исследовать историческую взаимообусловленность развития «народного хозяйства» и «малого и среднего предпринимательства»;
- исследовать российскую практику государственной поддержки малого и среднего предпринимательства;
- проанализировать состояние, тенденции развития государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Ростовской области, а также практику управления этой сферой и сложившиеся проблемы;
- обосновать необходимость развития системы органов управления и координации в сфере государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Ростовской области;
- разработать рациональную модель подготовки кадров для сферы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства Ростовской области.

Объект исследования — система организационно-правовых видов и форм реализации государственной поддержки малого и среднего предпринимательства на уровне региона Российской Федерации.

Предмет исследования — особенности развития государственной поддержки малого и среднего предпринимательства на уровне субъекта Российской Федерации.

Основные результаты, полученные лично автором как элементы научной новизны, можно считать:

1. Предложенное определение категории «предприниматель» и «предпринимательство (предпринимательская деятельность)» на основе проведенного критического анализа существующих подходов к данной категории.

На наш взгляд, «предприниматель» — это человек, осуществляющий хозяйственную деятельность с целью удовлетворения своих материальных и духовных потребностей за свой счет, риск и под личную ответственность, использующий собственный талант комбинирования факторов производства для создания доминантного товара или услуги, что гарантирует высокую добавленную стоимость, а также стремящийся развивать свое предприятие посредством развития собственно-личностных качеств.

Исходя из выше сформулированного определения понятия «предприниматель», мы считаем, что «предпринимательство» или «предпринимательская деятельность» — это хозяйственно-творческая деятельность предпринимателя по удовлетворению его материально-духовных потребностей, имеющая трансцендентно-метафизическую природу, и являющуюся движущим катализатором социально-хозяйственного развития государства.

## Литература:

1. Распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 N 1083-р (ред. от 08.12.2016) «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» (вместе

2. Предложенную систему координирующих органов для развития сферы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства Ростовской области. Обоснована необходимость создания института развития государственной поддержки малого и среднего предпринимательства — Центра государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Ростовской области.

3. Представленную модель подготовки кадров для высокопрофессиональной и высококвалифицированной деятельности в сфере государственной поддержки малого и среднего предпринимательства Ростовской области в рамках взаимодействия органов управления государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, бизнес-структур и учреждений высшего образования, в результате внедрения которой произойдет стимулирование развития инструментария и форм государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, общественных и бизнес-инициатив в данной области.

Теоретическая значимость исследования заключается в: а) систематизации теоретических основ государственной поддержки предпринимательства; б) дальнейшем развитии научных подходов к технологиям реализации государственной поддержки предпринимательства; в) обосновании необходимости исследования основных проблем функционирования государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Ростовской области; г) определении концептуальных основ исследования и путей совершенствования государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Ростовской области.

Теоретические положения работы позволяют обогатить и конкретизировать региональное направление исследований в рамках реализации государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, уточнить соответствующий понятийный и категориальный аппарат.

Выводы и отдельные рекомендации исследовательской работы могут быть учтены при разработке путей совершенствования механизмов функционирования государственной поддержки малого и среднего предпринимательства не только в Ростовской области, на базе которой они были разработаны, но и в других субъектах Федерации. Основные положения магистерской диссертации могут быть использованы в деятельности органов власти, управляющих сферой развития и поддержки предпринимательства на федеральном и региональном уровнях, для подготовки учебных курсов по «общественному сектору хозяйства», «государственному регулированию предпринимательства», а также в реализации государственной политики в сфере государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в субъекте Федерации.



- с «Планом мероприятий («дорожной картой») по реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» // <http://government.ru/docs/23354/>
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 г. № 1083-р «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» // <http://government.ru/media/files/jFDd9wbAbApXgEiHNaxHvEytq7hfPO96.pdf>
  3. Government.ru: Малое и среднее предпринимательство: некоторые важные результаты и показатели 2016 года // <http://government.ru/info/27248/>
  4. Проект Глобальный мониторинг предпринимательства (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) // GEM 2014 Global Report // <http://www.gemconsortium.org/report/49079/>

## Общественное участие в бюджетном процессе: зарубежный опыт и российская практика

Пинаевская Марина Васильевна, магистрант  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

*Ключевые слова:* бюджетный процесс, открытость, общественное участие в бюджетном процессе, общественный контроль, вовлечение граждан, участие граждан, бюджет

В современном мире одним из приоритетных вопросов государственного (муниципального) управления является падение уровня доверия к органам **государственной власти и местного самоуправления** со стороны общественности. Поэтому необходимо обеспечить возможность обратной связи между органами власти и общественностью одновременно с реализацией принципа прозрачности (открытости) деятельности государственных органов [1].

Также необходимо отметить проблему несоответствия структуры бюджетных расходов структуре потребностей общественности. Бюджет публично-правового образования (далее — ППО) формируют работники финансовых органов, то есть, по сути, менеджеры, нанятые в целях управления финансами соответствующего ППО. Главная проблема управления **общественными** финансами: насколько хорошо нанятые менеджеры знают потребности общества? Достаточно ли хорошо отражают данные потребности в проекте бюджета? Как показывает практика, зачастую органы **государственной власти и местного самоуправления** не ставят приоритетной целью наилучшим образом удовлетворить потребности населения при располагаемом уровне финансовых ресурсов в ходе планирования и исполнения бюджета [2, с. 90].

Таким образом, формируется потребность в создании дополнительных механизмов контроля со стороны граждан за эффективностью управления **общественными** финансами.

Понятие общественного участия в бюджетном процессе можно определить, как систематический процесс, характеризующий взаимоотношения органов государственного (муниципального) управления и общественности относительно выражения интересов и прав общества в бюджетной политике.

Общественное участие в бюджетном процессе может быть реализовано как по инициативе общественности с приглашением органов государственного (муниципального) управления, так и по решению органов власти. Необходимо отметить достоинства и недостатки обоих вариантов.

К преимуществам общественного участия можно отнести следующее:

1. Общественное участие по своей природе благоприятствует выявлению приоритетных потребностей общества.
2. Путем общественного участия обсуждаются и реализуются свежие идеи, альтернативные варианты решения существующих проблем.
3. Общественное участие обладает способностью ускорять ход реализации утвержденных решений.

К недостаткам общественного участия относятся:

1. Большое количество новых идей осложняет работу органов власти.
2. Зачастую сами идеи и предложения являются нецелесообразными, так как у участников такого процесса не хватает достаточной подготовки.
3. Участие общественности может замедлять процесс принятия решения органами власти, а также увеличить стоимость такого решения.

Что касается зарубежного опыта, традиционной формой общественного участия за рубежом являются публичные слушания. Наряду с публичными слушаниями также широко применяются и другие практики, которые оказываются более эффективными, и в перспективе могут заменить механизм слушаний: электронные доски объявлений (Electronic Bulletin Boards), дни открытых дверей (Open House), воркшопы (Citizen Workshop), метод Шаретт (Design Charrette), опросы населения и «панель граждан» (Citizen Panel), обще-

ственные форумы (Civil forum), работа с фокус — группами (Focus group) [3, с. 21].

В последнее десятилетие в мире приобрела популярность весьма эффективная процедура общественного участия — так называемое, партисипаторное бюджетирование — процесс общественного участия в распределении приоритетов расходования специально выделенной части бюджетных средств.

Уровень развития общественного участия в мировом масштабе позволяет определить Индекс открытости бюджета (The Open Budget Index), разработанный Международным бюджетным партнерством (International Budget Partnership). Страны — лидеры в части открытости и прозрачности бюджета представлены в таблице 1.

Таблица 1

Страны с обширным и значимым уровнем открытости бюджета согласно The Open Budget Index 2015

Место в рейтинге	Страна	Показатель открытости бюджета	Показатель общественного участия	Надзор за бюджетом	
				Законодательный орган	Контрольный орган
	<i>Максимальное количество баллов</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
1	Новая Зеландия	88	65	45	92
2	Швеция	87	48	85	100
3	ЮАР	86	65	85	100
4	Норвегия	84	75	94	92
5	США	81	69	85	100
6	Бразилия	77	71	80	75
7	Франция	76	40	91	75
8	Великобритания	75	58	45	92
9	Румыния	75	42	54	100
10	Перу	75	40	67	83
11	Российская Федерация	74	25	79	100

Лидером рейтинга The Open Budget Index в 2015 г. была Новая Зеландия — 88 баллов. Индекс открытости бюджета России составлял 74 балла из 100, что, конечно, превышает среднемировой показатель — 45 баллов, но все — так является недостаточным [4].

Абсолютным лидером в части возможностей участия общественности согласно рейтингу The Open Budget Index 2015 является Южная Корея: 83 балла из 100 (таблица 2). Южная Корея также занимает 10

место согласно Индексу открытости правительства в 2015 г. (The Open Government Index 2015) [5] и 1 место согласно Индексу развития электронного правительства в 2014 г. [6] Российская Федерация в части показателя общественного участия лишь 25 баллов из 100 возможных. Таким образом, общественное участие на одном уровне с Российской Федерацией развито в таких странах, как Нигерия, Замбия, Руанда, Словакия и др.

Таблица 2

Страны — лидеры по показателю «Общественное участие» согласно The Open Budget Index 2015 в сравнении с рейтингами The Open Government Index 2015 и The UN E — Government Development Index 2014

Страна	The Open Budget Index 2015 (Общественное участие)	The Open Government Index 2015	The UN E — Government Development Index 2014
<i>Максимальное количество баллов</i>	<i>100</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Южная Корея	83	0,73	0,95
Норвегия	75	0,81	0,84
Бразилия	71	0,56	0,60
США	69	0,73	0,88
Филиппины	67	0,54	0,48

Что касается российской практики, по состоянию на 2017 г. в российском праве не существует единого нор-

мативного правового акта, регулирующего участие населения в управлении на государственном и муници-

пальном уровнях, а также в бюджетном процессе. Лишь некоторые из нормативных правовых актов касаются этой сферы. С точки зрения форм общественного участия наибольшее распространение, но все же недостаточное, получила практика проведения публичных слушаний по проекту бюджета и по отчету об исполнении бюджета.

Также более активно стала использоваться в последние годы такая форма взаимодействия исполнительной власти и общественности, как общественные

советы. Они должны быть созданы при всех органах государственной исполнительной власти. Однако деятельность таких общественных советов чаще всего является недостаточно публичной.

Общественное участие может иметь различный эффект в зависимости от выбора уровня и формы общественного участия в бюджетном процессе. Автором была составлена матрица применяемых в российской практике форм общественного участия в соответствии с уровнями участия, разработанными Д. Уилкоксом (таблица 3). [7]

Таблица 3

Матрица форм и уровней общественного участия в бюджетном процессе в Российской Федерации

Уровень общественного участия	Примеры форм общественного участия
Информирование	Бюджет для граждан, Интернет — портал «Открытое Правительство», официальные сайты финансовых органов, информационные материалы, СМИ
Консультирование	Официальные сайты финансовых органов и интернет — порталы с возможностью обратной связи, опросы граждан, публичные слушания, круглые столы, конференции, народные бюджеты, обращения к депутатам
Совместное принятие решений	Интернет — портал «Российская общественная инициатива», Общественные палаты
Совместная деятельность	ППМИ, партисипаторное / инициативное бюджетирование, самообложение граждан, ТОС, проект «Народный бюджет» Тульской области
Партнерство	—

Такие формы общественного участия в бюджетном процессе, как официальные сайты финансовых органов, средства массовой информации, различные интернет-порталы, могут быть отнесены как на уровень информирования, так и консультирования, в зависимости от возможности обратной связи.

Таким образом, можно сформулировать ряд направлений совершенствования общественного участия в бюджетном процессе:

- Проведение активной работы с населением в целях повышения финансовой и бюджетной грамотности, а также их вовлечения в бюджетный процесс;
- Повышение доступности сведений о бюджете в целях реализации принципа прозрачности бюджетной системы РФ;
- Уточнение и расширение методологической и нормативной правовой базы органами государственной власти;

— Информационное сопровождение общественного участия. Информационная кампания должна затрагивать все основные аудитории жителей и проводиться на понятном большинству жителей языке;

— Работа с профессионально подготовленными гражданами, которые могут использовать свой профессиональный опыт в работе по разработке инициатив и контролю за их реализацией;

— Взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с общественными организациями, проводящими активную работу с населением;

— Создание новых площадок для обмена мнениями между органами власти и общественностью.

Реализация предложенных мероприятий позволит повысить заинтересованность граждан и общественных организаций, повысить доверие граждан по отношению к органам власти, эффективно распределять доступные бюджетные средства.

### Литература:

1. Бюджетный кодекс РФ: Федеральный закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ. Ст. 36.
2. Белоусов, Ю. В. Общественное участие как элемент системы эффективного управления общественными финансами // Финансовый журнал. — 2016. — № 4. — с. 88–96.
3. Отчет Фонда «ТРИОНИКС» о проведенном анализе зарубежного опыта использования института публичных слушаний в местном самоуправлении. — 2016.
4. Индекс открытости бюджета 2015. — [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/OBS2015> — OBI — Rankings — English. pdf (дата обращения 27.04.2017).



5. Индекс открытости правительства в странах мира в 2015 году. — [Электронный ресурс]. — URL: <http://gtmarket.ru/news/2015/03/27/7115> (дата обращения 27.04.2017).
6. Индекс развития электронного правительства в 2014 году. — [Электронный ресурс]. — URL: <http://gtmarket.ru/ratings/e—government—survey/info#russia> (дата обращения 27.04.2017).
7. Wilcox, D. The Guide to Effective Participation // Published by Partnership Books, UK. — 1994.

# УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

## Оценка эффективности использования основных средств на малых предприятиях

Васильев Александр Александрович, стажер  
ООО «Стройсервис» (г. Владивосток)

*В статье проанализированы основные аспекты, касающиеся проблематики оценки эффективности использования основных средств на малых предприятиях.*

**Ключевые слова:** эффективность, использование, основные средства, производственные средства

**О**сновные средства — это те средства труда, которые принимают участие не единожды в циклах производства, храня при данном участии собственную естественную форму. Цена главных средств переносится долями сообразно величине износа на изготавливаемый продукт.

В критериях рыночной конкурентной борьбе скорее реализуется и используется спросом качественная продукция.

Соответствие данных 2-ух долей главных производственных средств, владеет принципиальный финансовый смысл. Конкретная функциональная дробь главных средств описывает промышленную степень и производственные способности компании: емкость производства, степень продуктивности. Потому главным показателем усовершенствования текстуры главных средств считается повышение части их функциональной доли.

Учёт главных фондов делается в согласовании с их классификацией и текстурой в естественных признаках и валютном выражении.

Учёт в естественных признаках нужен для определения:

- производственной силы компании;
- технического состава главных фондов, т. е. пропорции разных видов оснащения, производственных площадей и численности оснащения;
- ступени физиологического износа главных фондов;
- для планирования воспроизводства главных фондов.
- Учёт главных фондов в валютном выражении нужен:
- для единого определения величины главных фондов;
- для динамического определения, состава и текстуры;
- устанавливают определенные ступени амортизационного износа и начисления;
- по себестоимости продукции составляется калькуляция;
- характеристика, определяющая применения главных фондов;

— планируется расширенное воспроизводство главных фондов.

Объекты основных средств принимаются к бухгалтерскому учету по первоначальной стоимости.

Первоначальной стоимостью основных средств принимается сумма фактических затрат организации на их приобретение, сооружение и изготовление, за исключением налога на добавленную стоимость и иных возмещаемых налогов (кроме случаев, предусмотренных законодательством РФ). Первоначальная стоимость также содержит в себе все издержки, вызванные приведением основных средств в надлежащее состояние при котором возможна эксплуатация.

Остаточная цена — это начальная (балансовая) цена главных фондов за минусом износа, которая еще никак не перенесена на отделанный продукт. Сумма износа ориентируется сообразно величине амортизационных отчислений.

Критика сообразно остаточной цене владеет принципиальным финансовым смыслом, так как она позволяет постановить главные вопросы о необходимости предстоящей эксплуатации малопроизводительного оснащения и списания обветшавших автомашин, оснащения, агрегатов и снятия их с изготовления.

Всевозможные объекты, в состав которых входят средства, не считая территории, в процессе их эксплуатации, либо элементарного сохранения, непрерывно подвержены физиологическому и моральному износу. То есть имеется ввиду, что в течение установленного периода перед воздействием телесных сил, технических и финансовых причин, они равномерно теряют собственные характеристики (либо прибывают в непригодность) и принимают это положение, при котором их предстоящая эксплуатация или совсем невероятна, или бесприбыльна. Моральный износ основных средств подразумевает, что величина затрат на сервис и использование постоянно уступает техническому обновлению на новые аналоги, которые менее требовательны в обслу-

живании и эксплуатации. Следовательно, временами существует необходимость замены устаревших экземпляров передовыми, при этом телесный износ никак не считается основной причиной. В прогрессивной экономике надобность подмены в большей степени ориентируется нравственным износом и финансовыми причинами

Амортизация — это постепенное перемещение цены на первоначальную стоимость продукции (дел, услуг).

Амортизацию обязаны начислять сообразно любому объекту главных средств каждый месяц, начиная с месяца, последующего за месяцем, как скоро был введён предмет главных средств в использование.

Эффективное использование основных средств непосредственно связано с совершенствованием их структуры. Задача данного процесса состоит в том, чтобы при одинаковых затратах достигнуть наибольшего объема продукции с каждого рубля вложенных в них средств. В этой связи принципиальное значение имеет проблема, в каком соотношении должны находиться между собой отдельные группы основных средств. Для малых предприятий так же стоит немаловажный вопрос достоверности учёта и особенности существования и деятельности небольших хозяйствующих субъектов.

Решением принципиальной проблемы структурирования основных средств можно считать преобладающую величину удельного веса активной части основных производственных фондов (стоимость рабочих машин и оборудования, приборов, приспособлений) над пассивной частью (затраты на формирование условий для осуществления процессов производства — здания, площадки, фундаменты и др.).

Показатель удельного веса активной части основных средств находится с помощью формулы:

$$K_{\text{АОС}} = \frac{C_{\text{АОС}}}{C_{\text{ОС}}},$$

где  $K_{\text{АОС}}$  — коэффициент удельного веса активной части основных средств;  $C_{\text{АОС}}$  — стоимость активной части основных средств;  $C_{\text{ОС}}$  — стоимость основных средств.

Повышение данного показателя служит источником повышения технической вооружённости, производственной мощности субъекта, а также увеличению показателя фондоотдачи. Фондоотдача является основным показателем, отражающим эффективность использования основных средств.

Показатель фондоотдачи рассчитывается по формуле:

$$\text{ФО} = \frac{V_{\text{пр}}}{C_{\text{ОС}}},$$

где ФО — фондоотдача;  $V_{\text{пр}}$  — объём произведённой продукции в стоимостном выражении.

Достоверность обоих показателей зависит от стоимости основных средств, которая может быть различной в зависимости от используемых показателей по балансовой стоимости (остаточной) или учётной (первоначальной) основных производственных фондов. В первом случае возможно заметное завышение результатов, на

основе которых могут приниматься неверные управленческие решения, а также заключаться мнение о финансовом состоянии предприятия.

Но основная проблема для малых предприятий состоит в том, что учёт и формировании отчётности по основным средствам не всегда может справедливо и точно учесть все особенности деятельности и существования предприятия.

Так, например, в соответствии с Положением по бухгалтерскому учёту «Учёт основных средств» ПБУ 06/01 основным средством признаётся объект если:

- 1) объект предназначен для использования в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг, для управленческих нужд организации либо для предоставления организацией за плату во временное владение и пользование или во временное пользование;
- 2) объект предназначен для использования в течение длительного времени, т. е. срока продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
- 3) организация не предполагает последующую перепродажу данного объекта;
- 4) объект способен приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем.

Так же существует минимальная стоимость объекта для признания его основным средством — 40 тыс. руб.

Существует множество примеров, в которых по своему существу и использованию объект является основным средством, но признаётся материально-производственным запасом. Таким примером могут быть различные малые шлифовальные станки на малом деревообрабатывающем предприятии или оборудование окулистов (стетоскоп, диоптриметр и др.) в оптиках. А также другое оборудование в различных отраслях, применяемое для извлечения прибыли в настоящей деятельности организации. Так же подобное оборудование по своей сути могло бы увеличивать долю активной части основных средств.

Следующим барьером для малого предприятия при формировании достоверной отчётности влияющей на показатели эффективности использования основных средств, является неспособность предприятия позволить себе сразу приобретать и использовать такие крупные, в стоимостном выражении, объекты как здания, земельные участки и др. Поэтому балансовая стоимость основных средств может быть и вовсе нулевой на начальном этапе деятельности предприятия. При этом абсолютно естественное использование арендованного имущества, которое не будет учтено как основные фонды и исказит показатели эффективности использования основных средств.

Таким образом, можно заключить что данные бухгалтерского баланса отражают неполную информацию для анализа и исчисления результирующих показателей для оценки продуктивности использования основных средств. Трактовки бухгалтерского учёта можно считать неполными.



**Литература:**

1. Чистяков, Ю.Р. Интерпретация основных средств в бухгалтерском учете и экономическом анализе для оценки эффективности их использования. 2011. Бухгалтер и закон. с. 5–8.
2. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01: приказ Минфина России от 30.03.2001 № 26н (в ред. от 24.12.2016).
3. Экономика предприятия: учеб. для вузов / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.

# МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И КОММУНИКАЦИИ

## Организация рекламной деятельности в КНР

Грищенко Дарья Андреевна, бакалавр

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва)

*Для успешной деятельности не только в своей стране, но и за рубежом, компании разрабатывают различные международные рекламные кампании. Организация международной рекламной деятельности — сложный процесс, при котором необходимо принимать во внимание особенности страны-направления. В статье рассматривается организация рекламы для международных компаний в Китае.*

**Ключевые слова:** *принципы управления рекламой, законодательство Китая в сфере рекламы, опыт зарубежных рекламных кампаний в Китае*

При организации международной рекламной деятельности в любой стране компаниям-рекламодателям приходится выбирать принципы управления данным видом деятельности: централизация рекламных процессов, их децентрализация, а также смешанная система [1]. При централизации нанятое рекламодателем рекламное агентство является главным действующим игроком, который отдаёт указания напрямую своим коммерческим агентам на местах. При децентрализации всё происходит иначе: полномочия делегируются среди агентств, и уже они сами контролируют процесс организации рекламы; материнские фирмы заведуют лишь бюджетом и оценкой окупаемости рекламы. Смешанная система, соответственно, включает в себя элементы указанных выше принципов. Рекламодатель совместно с рекламным агентством занимается разработкой единых целей рекламы, а претворение данных планов в жизнь является задачей коммерческих агентов.

У каждого из данных принципов есть свои плюсы и минусы. При централизованном подходе существует полная координация всех планов и ресурсов рекламной кампании, что приводит к более чёткому бюджетированию. В связи с этим, у компаний появляется возможность выделения средств на необходимые маркетинговые и иные исследования для большей отдачи. С другой стороны, единое планирование становится существенным минусом, когда ситуация в различных странах, а порой и в рамках одного государства, становится совершенно иной, из-за чего рекламная деятельность отдельно взятой компании становится неэффективной или даже невозможной.

Китай меняется постоянно. Экономика, которая в начале XXI в. была в 8 раз меньше экономики США, в 2014 году стала крупнейшей в мире [2]. При этом политика государства, которую ошибочно называют «социалистической», чётко подстраивается под текущие экономиче-

ские условия. Также небольшие сдвиги в политическом поле происходят после каждого избрания нового председателя КНР. Таким образом, централизация рекламной деятельности является нецелесообразной.

Перейдём ко второму принципу — децентрализации. Децентрализация, в отличие от централизации, способна быстро отреагировать на любые изменения на рынках. Однако данная реакция является достаточно затратной, так как денежные средства, выделяемые на различные исследования, подготовку и реализацию рекламной кампании распределяются по всем участникам деятельности.

В Китае обстановка с исследованиями рынка более тяжёлая, чем в других государствах. Множество факторов влияют на данную ситуацию. Во-первых, регионы Китая сильно отличаются друг от друга по экономическому, этническому, политическому и другим признакам. Исторически сложилось, что восточные провинции более богаты, чем западные, так как у первых есть выход к морю. Итак, наблюдаемое неравномерное распределение ресурсов по стране приводит к необходимости проведения более глубокого анализа, не просто на уровне всего государства. Во-вторых, выдаваемая по всем регионам официальная статистика КНР часто является неточной. Данные корректируются таким образом, чтобы угодить центральным властям, что вредит остальному мировому сообществу. Таким образом, проведение децентрализации рекламной деятельности может принести компании огромные убытки.

Именно поэтому компаниям лучше ориентироваться на смешанный тип. Благодаря её гибкости есть возможность избежать всех негативных проявлений централизации и децентрализации.

Следующий шаг для компании, желающей организовать рекламную деятельность на китайском рынке — получение права заниматься данной деятельностью.

Согласно Статье 24 закона КНР «О рекламе», «Рекламодатель <...> предоставляет подлинные, имеющие законную силу подтверждающие документы, а именно:

1. Лицензию на право заниматься бизнесом и другие документы, подтверждающие качество продукции и её эксплуатационные характеристики.
2. Документы, касающиеся качества рекламируемой продукции, выданные учреждением, занимающимся контролем качества продукции;
3. Другие документы, подтверждающие правдивость содержания объявления» [3].

Также существует дополнительная проверка рекламы продукта, который попадает в одну из данных категорий: фармацевтические препараты, медицинские инструменты и китайское оборудование, сельскохозяйственные пестициды или ветеринарные снадобья [4]. При этом без процедуры проверки реклама не может быть опубликована.

Сам закон является объектом внимательного изучения, так как в нём есть различные тонкости. Так, Статья 18 устанавливает полный запрет на рекламу табакосодержащей продукции, а Статья 17 ограничивает содержание рекламы агрохимических препаратов [5]. Помимо понятных требований о необходимости использования специальной маркировки Статья запрещает говорить в рекламе о полной нетоксичности и безвредности препаратов, а также делать ненаучные утверждения и гарантировать таким образом эффективность препаратов. Нарушение обеих статей является серьёзным правонарушением: от рекламодателя могут потребовать внести поправки в выпущенную рекламу или прекратить её публикацию [6]. Помимо этого, специальный надзорно-контрольный орган вправе конфисковать полученные за рекламу средства и наложить штраф в сумме не ниже платы за рекламу, но не превышающей эту сумму более чем в 5 раз. В особых случаях возможно полное прекращение рекламной деятельности компании.

Сам контроль за рекламной деятельностью в Китае достаточно серьёзен. Правительство старается не перенасыщать потребителей рекламой, поэтому существуют особые правила «дозировки» рекламы. Так, телевизионные ролики могут идти лишь через 45 минут после начала программы [7]. Также к ответственности за добросовестность рекламы в последние годы надзорные органы стали привлекать даже актёров рекламы [7].

Однако законодательство — далеко не единственное, что необходимо учитывать при выпуске рекламы. Как уже было сказано, международная реклама напрямую связана с процессом сближения народов, поэтому понимание культуры страны и менталитета населения является важным направлением для организации рекламной деятельности. Китай — яркий представитель «загадочного» Востока, поэтому иногда у представителей западных культур возникают сложности при ведении бизнеса с китайцами. В первую очередь, это касается особенностей языка. Рассмотрим несколько примеров.

В 1928 году компания Coca-Cola вышла на китайский рынок. На выходе название продукции компания решила не менять, однако для рядового китайского по-

ребителя зарубежные наименования являются сложными для запоминания. Напитки распространяли китайские ритейлеры, которые решили перевести название на китайский язык. Получилось название из 4 иероглифов, смысл которых расшифровывался как «кусай головастика». Coca-Cola данное название было непонятно, но сама идея созвучия языков понравилась. В итоге маркетологи компании разработали новое название для китайского рынка, которое хотя и не являлось полностью созвучным оригинальному, но стало примером удачной локализации: «Наполни рот счастьем». Именно с таким лозунгом Coca-Cola организовала новую рекламную стратегию, которая стала успешной.

Примеру Coca-Cola последовали и другие компании. Так, BMW известна в Китае как «драгоценный конь», Mercedes — «скорость», Sprite — «изумрудный лёд». Каждое из этих названий сумело передать особенности продукции. Однако не всегда зарубежные компании успешно локализовали свою продукцию.

Дело не всегда обстояло с переводом продукции на китайский язык. В 2004 году японская автомобильная фирма Toyota запустила печатную рекламную кампанию новой модели Prado [8]. Само название компания перевела на китайский язык как «управляй силой». Также было принято решение визуализировать образ, сделав акцент на китайской культуре: рядом с автомобилем располагались золотые китайские львы, которые выстроились в ряд и салютовали ему. Сильный лозунг, красивая визуализация в итоге стали проблемой для компании: у потребителей данный образ вызывал ассоциации с японской оккупацией Китая во времена Второй мировой войны. Это вызвало скандал, в результате которого реклама была снята, а продажи самого автомобиля оказались очень низкими.

Помимо языка и истории некоторые другие специфические черты играют важную роль в рекламе. Так, для Китая, как и для всей Азии, характерно использование ярких цветов в рекламе. Наиболее часто используются красные и золотые оттенки, которые являются традиционными для Китая. Также ценится краткость рекламных лозунгов.

Компаниям-рекламодателям также необходимо определиться с видом рекламы, который они задействуют. Можно выделить 4 вида рекламы, которые сейчас наиболее распространены в Китае [9]. Во-первых, это наружная реклама. Встретить данный вид рекламы можно везде. Она выполняется на высоком уровне качества, но имеет 2 больших недостатка: высокая плотность (в 2–3 раза выше, чем в Москве) и стоимость (за последние 10 лет она выросла в 35 раз) [9]. В совокупности данные отрицательные стороны приводят к малой эффективности наружной рекламы.

Во-вторых, печатная реклама. В Китае широко распространена подписка на различную печатную продукцию, вследствие чего данный вид рекламы является достаточно популярным у рекламодателей. Однако он ориентирован на более старшие поколения потребителей.

В-третьих, телевизионная реклама. Как было уже сказано, власти серьёзно относятся к контролю над этим



видом рекламы. Также здесь существуют барьеры на вход и высокий уровень конкуренции, поэтому крупные компании присутствуют в данном виде рекламы. При этом приблизительно 30% рекламного времени занимают международные корпорации [9].

В-четвёртых, интернет-реклама. Этот вид рекламы постепенно выходит на передний план. Однако существует проблема в виде малой развитости технологий в некоторых регионах Китая. Наиболее распространена интернет-реклама на Востоке страны. Помимо этого, государство вводит ограничительные меры в попытках контролировать интернет.

Итак, организация рекламной деятельности в Китае является непростым процессом. Высоких результатов

международной рекламы можно достичь, если принимать во внимание следующие моменты:

1. Смешанный тип рекламы является наиболее удачным при существующей ситуации;
2. Законодательство имеет собственную специфику, которую необходимо учитывать, так как государство пристально контролирует данную сферу;
3. Знание культуры Китая важно, чтобы не допускать ошибки недопонимания с клиентами;
4. Ограничиваться одним видом рекламы в Китае не рационально, так как реклама может не достичь одной из частей целевой аудитории, если, к примеру, выбран средний класс. В совокупности всё это является залогом успеха.

### Литература:

1. Сейфуллаева, Э.Б. Концепция международной рекламы // ИГ «Дело и сервис». URL: <http://dis.ru/library/522/25724/> (дата обращения: 28.06.2017).
2. National Accounts Main Aggregates Database // United Nations. URL: <http://unstats.un.org/unsd/snaama/dnllist.asp> (дата обращения: 28.06.2017).
3. Закон Китая (КНР) «О рекламе» // UGL Corporation. URL: <http://law.uglc.ru/advertisement.htm/3> (дата обращения: 28.06.2017).
4. Закон Китая (КНР) «О рекламе» // UGL Corporation. URL: <http://law.uglc.ru/advertisement.htm/4> (дата обращения: 28.06.2017).
5. Закон Китая (КНР) «О рекламе» // UGL Corporation. URL: <http://law.uglc.ru/advertisement.htm/2> (дата обращения: 28.06.2017).
6. Закон Китая (КНР) «О рекламе» // UGL Corporation. URL: <http://law.uglc.ru/advertisement.htm/5> (дата обращения: 28.06.2017).
7. Тонкости перевода или особенности рекламы в Китае // Ukr-China Communication. URL: [http://www.ukr-china.com/news/Company\\_news/tonkosti-perevoda-ili-osobennosti-reklami-v-kitae.html](http://www.ukr-china.com/news/Company_news/tonkosti-perevoda-ili-osobennosti-reklami-v-kitae.html) (дата обращения: 28.06.2017).
8. Toyota apologizes to Chinese consumers for improper ads // People's Daily Online. URL: [http://en.people.cn/200312/05/eng20031205\\_129766.shtml](http://en.people.cn/200312/05/eng20031205_129766.shtml) (дата обращения: 28.06.2017).
9. Специфика организации рекламы в КНР // Гонконгский информационно-аналитический портал. URL: <http://asia-business.ru/law/law2/marketing/reklama/> (дата обращения: 28.06.2017).

# ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

## Организационно-экономические ситуации функционирования и развития предприятий в условиях риска

Вяцкова Наталья Александровна, ассистент  
Пензенский государственный университет архитектуры и строительства

*В статье представлен авторский подход к пониманию категории «риск», его дуальной сущности и содержания, а также к классификации рисков предприятий. Выделены группы факторов, оказывающих влияние на возникновение и уровень риска предприятий. Изложена характеристика основных организационно-экономических ситуаций функционирования предприятий. Представлены организационно-экономические ситуации развития предприятия под влиянием совокупного риска в условиях неэффективности и эффективности функционирования существующей на нем системы риск-менеджмента.*

**Ключевые слова:** риск, классификация рисков, шансодержащие риски, факторы риска, организационно-экономические ситуации, система риск-менеджмента

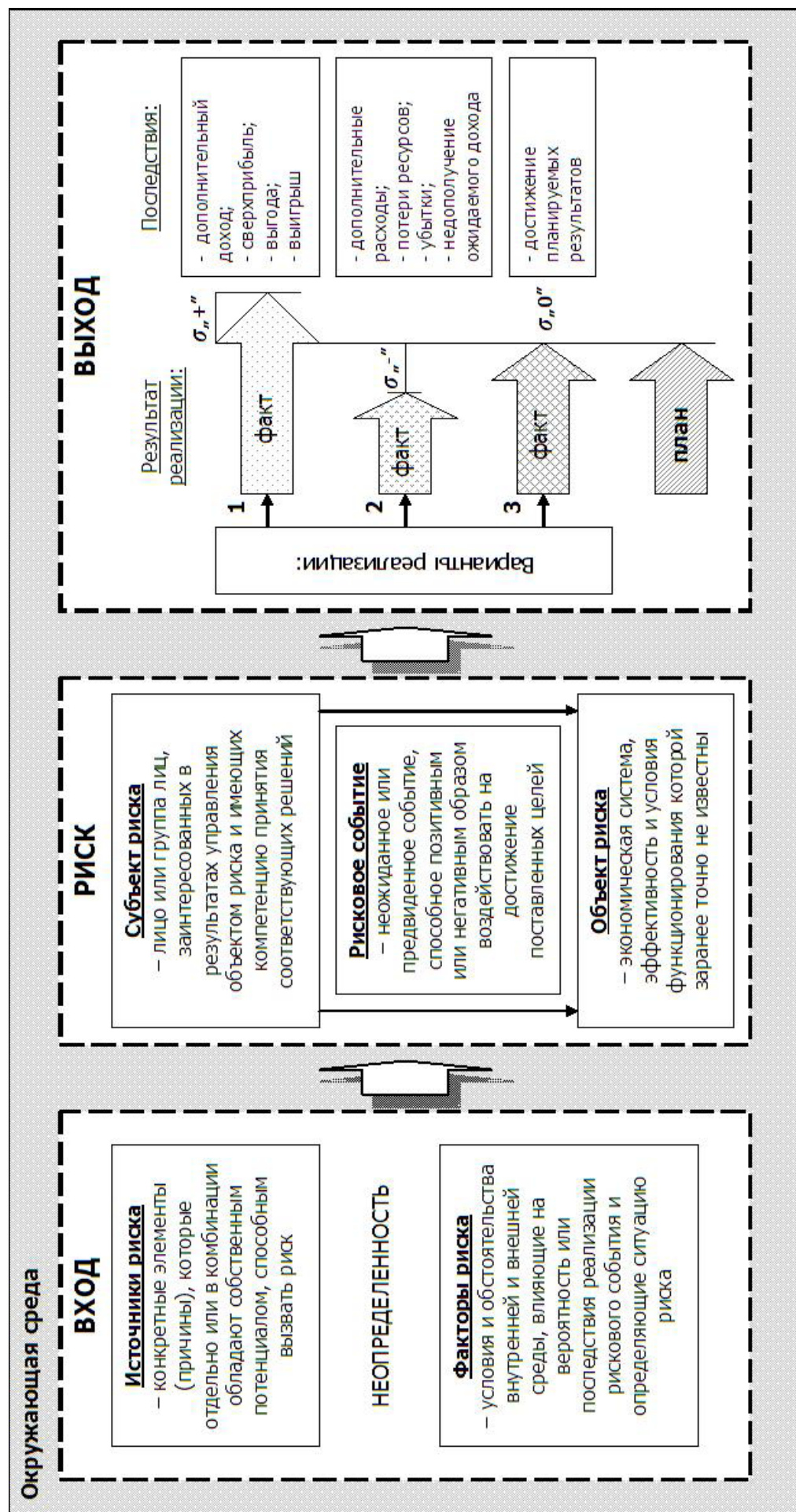
Теоретический анализ существующего многообразия подходов к проблеме определения риска, отражающего многогранность и многоаспектность содержания данного понятия, а также результаты проведенного автором эмпирического исследования [1, с. 8–17], позволяют в общем виде интерпретировать риск как возможность получения положительного результата в виде дополнительного дохода, выгоды или выигрыша при принятии решения в условиях полной или частичной неопределенности, а также отрицательного результата в виде потерь, ущерба или убытков по сравнению с прогнозируемым результатом с учетом конкретных ситуаций и влияния факторов внешней и внутренней среды. Данное понятие риска можно представить в виде логико-смысловой модели, разработанной на основе системного подхода (рис. 1).

Согласно предложенной модели риск реализуется через рисковое событие, свершение которого приводит к одному из трех возможных вариантов последствий:

- 1) при положительном отклонении фактических результатов от планируемых ( $\sigma, +$ ) — к получению дополнительного дохода, сверхприбыли, выигрышу или какой-либо выгоде;
- 2) при отрицательном отклонении фактических результатов от планируемых ( $\sigma, -$ ) — к дополнительным расходам, потерям ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, временных и пр.), убыткам, ущербу, недополучению ожидаемого дохода;
- 3) при нулевом отклонении ( $\sigma, 0$ ) — к достижению планируемых результатов, т. е. фактические результаты равны планируемым результатам.

Рисковое событие есть следствие сложившегося сочетания источников и факторов риска в рамках конкретной ситуации в условиях полной или частичной неопределенности. При этом следует понимать, что рассматривать риск без причастности к нему субъекта и объекта бессмысленно. Только субъект определяет возникновение каких событий, воздействующих на конкретный объект, будут являться рисковыми. Получение положительного или отрицательного результата вследствие свершения рискового события связано только с ожиданиями и планами самого субъекта.

Таким образом, представленная интерпретация понятия риска, в полной мере раскрывающая его дуальную сущность, ориентирована в первую очередь на возможную реализацию благоприятных исходов рисковых событий. Ведь априори субъект управления, принимая решение в условиях неопределенности, первоначально надеется на получение планируемого результата или на его возможное положительное отклонение от предполагаемой расчетной величины. Следовательно, в настоящее время, ввиду отсутствия в науке понятия «шанса как экономической категории», именно такое толкование риска является наиболее корректным, раскрывающим за всевозможными опасностями и угрозами новые перспективы и появляющиеся возможности для успешного развития хозяйствующего субъекта. Кроме того, предложенное определение риска не противоречит определениям, сформулированным в национальных стандартах ГОСТ Р ИСО 31000–2010 [4, с. 1] и ГОСТ Р 51897–2011/Руководство ИСО 73:2009 [5, с. 1].



$\sigma$  – отклонение фактических результатов от планируемых

Рис. 1. Модель авторской трактовки понятия «риск» [2, с. 59]



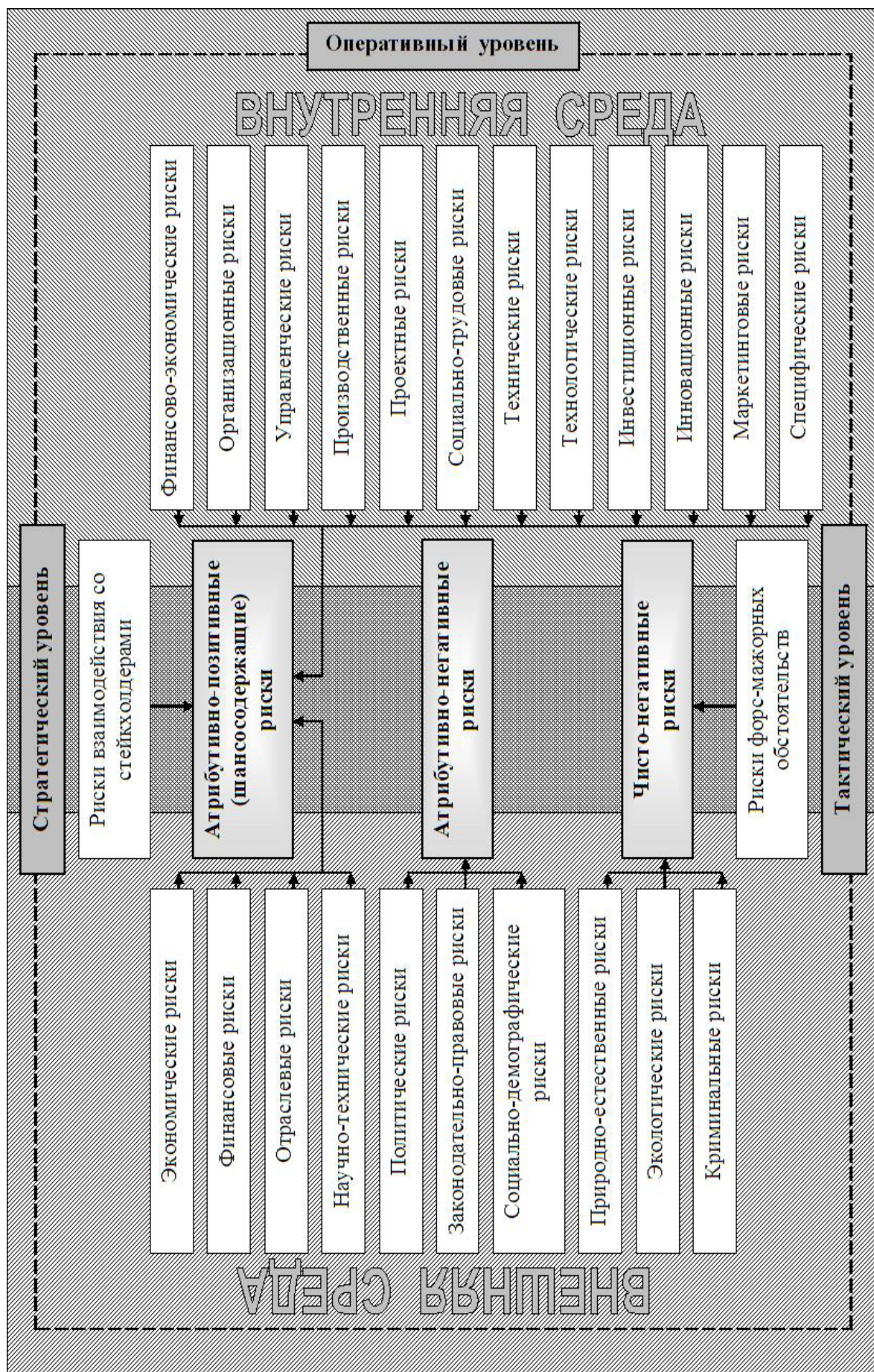


Рис. 2. Авторский подход к классификации рисков предприятий



Представленное понимание риска, теоретический анализ и результаты экспертного опроса дают основание для условного разделения влияющих на предприятие множества рисков на три центральные группы [2, с. 60]: атрибутивно-положительные (шансодержащие), атрибутивно-негативные и чисто-негативные риски (рис. 2). Условность такой систематизации заключается в том, что предлагаемые классификационные группы рисков предприятий, включающие в себя подгруппы рисков, также содержат в себе виды, подвиды и разновидности рисков, имеющие в своей основе качественные атрибутивные отличия (наборы позитивных и/или негативных факторов).

**Атрибутивно-положительные риски (шансодержащие риски)**<sup>1</sup> характеризуются своим потенциальным позитивным эффектом, предполагающим кроме неблагоприятных и нейтральных последствий возможность получения каких-либо дополнительных выгод. Риски, входящие в данную группу, атрибутивно содержат в себе позитивные факторы, воздействие которых способно привести к определенным благоприятным для конкретного предприятия результатам. Атрибутивно-положительный риск определяется в полной мере управленческим реше-

нием и, как правило, существует возможность отказаться от принятия данного риска. Таким образом, позитивные проявления атрибутивно-положительного риска в полной мере увязываются с понятиями «спекулятивного риска», широко распространенного в области финансового менеджмента [7, с. 441], и «ресурсно-подобного риска», обозначенного в трудах А. Б. Секерина [6, с. 105].

**Атрибутивно-негативные риски** — это риски, реализация которых приводит к неблагоприятным или нейтральным (безубыточным) последствиям.

**Чисто-негативные риски** всегда несут в себе потери, поэтому характеризуются возможностью наступления исключительно неблагоприятных последствий (например, пожар, взрыв, авария, стихийные бедствия, крупные хищения и т. п.).

На формирование обозначенных групп рисков, а также характер организации и работы системы управления рисками на предприятии в целом, оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды (рис. 3), воздействие которых как на само предприятие, так и на микросреду его функционирования, вызывает, в конечном итоге, изменение результатов деятельности и уровня совокупного риска.

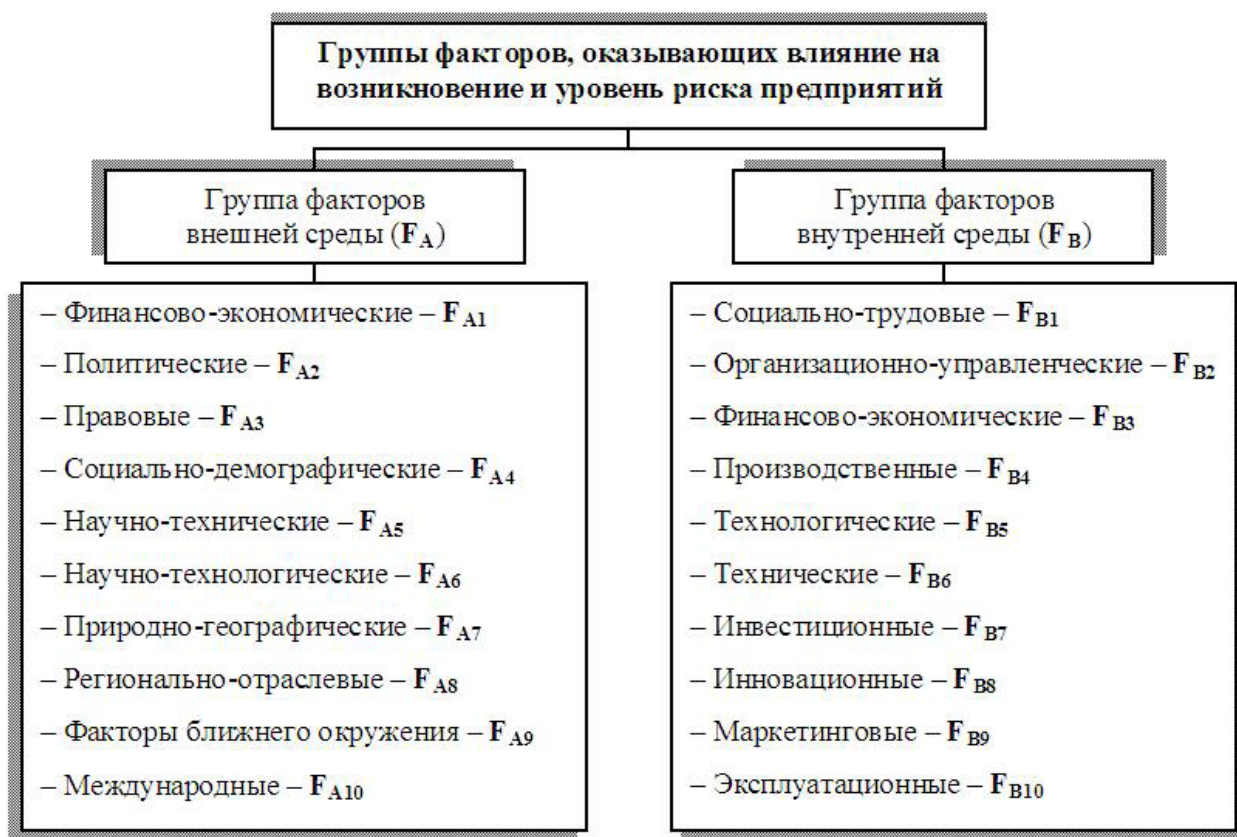


Рис. 3. Группы факторов, оказывающих влияние на возникновение и уровень риска предприятий [8, с. 100]

Общеизвестно, что все хозяйствующие субъекты, осуществляя производственно-хозяйственную деятельность, стремятся к достижению оптимальных выходных

параметров, минимизации затрат всех видов ресурсов и получению максимально возможного результата. Изменения результатов деятельности, обусловленные ха-

<sup>1</sup> Авторское понятие.

рактором, степенью влияния и сбалансированностью внешней и внутренней среды, выраженные в виде отклонений плановых величин от фактических показателей, приводят к изменению организационно-экономической ситуации функционирования предприятия. Поэтому в зависимости от величины и характера воз-

действия внешней среды, уровня совокупного риска и практической эффективности системы риск-менеджмента предприятие может находиться в одной из пяти основных организационно-экономических ситуаций по степени устойчивости своего функционирования (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика основных организационно-экономических ситуаций функционирования предприятий [9, с. 63–66] (переработано и дополнено автором)

Условное обозначение ситуации	Наименование ситуации	Основные характерные черты организационно-экономической ситуации
$S_1$	Ситуация высокой устойчивости	<ul style="list-style-type: none"> <li>— высокая степень стабильности производственно-хозяйственной деятельности предприятия;</li> <li>— высокий уровень конкурентоспособности производимой продукции;</li> <li>— высокий уровень использования потенциала предприятия;</li> <li>— затраты предприятия оптимальны;</li> <li>— незначительная величина дополнительных издержек и потерь при создании конечной продукции;</li> <li>— показатели эффективности деятельности предприятия стремятся к максимальному значению;</li> <li>— высокая прибыль;</li> <li>— высокий уровень платежеспособности;</li> <li>— незначительное влияние факторов риска и неопределенности;</li> <li>— соответствие зоне низкого риска (0–0,2)</li> </ul>
$S_2$	Ситуация средней устойчивости	<ul style="list-style-type: none"> <li>— средняя степень стабильности производственно-хозяйственной деятельности предприятия;</li> <li>— средний уровень конкурентоспособности производимой продукции;</li> <li>— средний уровень использования потенциала предприятия;</li> <li>— затраты предприятия менее оптимальны;</li> <li>— приемлемый рост дополнительных издержек и потерь при создании конечной продукции;</li> <li>— показатели эффективности деятельности предприятия соответствуют среднеотраслевым;</li> <li>— среднеотраслевой уровень прибыли;</li> <li>— нормальная платежеспособность;</li> <li>— умеренное влияние факторов риска и неопределенности;</li> <li>— соответствие зоне среднего риска (0,2–0,4)</li> </ul>
$S_3$	Ситуация низкой устойчивости	<ul style="list-style-type: none"> <li>— низкая степень стабильности производственно-хозяйственной деятельности предприятия;</li> <li>— низкий уровень конкурентоспособности производимой продукции;</li> <li>— нерациональное использование потенциала предприятия;</li> <li>— увеличение затрат предприятия;</li> <li>— увеличение дополнительных издержек и потерь;</li> <li>— показатели эффективности деятельности предприятия соответствуют ниже среднеотраслевым;</li> <li>— ниже среднеотраслевой уровень прибыли;</li> <li>— нарушение нормальной платежеспособности;</li> <li>— существенное влияние факторов риска и неопределенности;</li> <li>— соответствие зоне повышенного риска (0,4–0,6)</li> </ul>



$S_4$	Предкризисная ситуация	<ul style="list-style-type: none"> <li>— потеря стабильности производственно-хозяйственной деятельности предприятия;</li> <li>— потеря конкурентоспособности производимой продукции;</li> <li>— низкий уровень использования потенциала предприятия;</li> <li>— существенное увеличение затрат предприятия;</li> <li>— высокий уровень дополнительных издержек и потерь при создании конечной продукции;</li> <li>— очень низкие показатели эффективности деятельности предприятия;</li> <li>— отсутствие прибыли;</li> <li>— потеря платежеспособности;</li> <li>— весьма значительное влияние факторов риска и неопределенности;</li> <li>— соответствие зоне высокого риска (0,6–0,8)</li> </ul>
$S_5$	Кризисная ситуация	<ul style="list-style-type: none"> <li>— нестабильность производственно-хозяйственной деятельности предприятия;</li> <li>— неконкурентоспособность производимой продукции;</li> <li>— очень низкий уровень использования потенциала предприятия;</li> <li>— затраты предприятия максимальны;</li> <li>— резкий рост дополнительных издержек, потерь и убытков;</li> <li>— отрицательные показатели эффективности деятельности предприятия;</li> <li>— отрицательная прибыль (убытки);</li> <li>— предприятие полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства;</li> <li>— колоссальное влияние факторов риска и неопределенности;</li> <li>— соответствие зоне максимального риска (0,8–1)</li> </ul>

По мере усиления влияния негативных факторов внешней среды и роста совокупного уровня риска, тенденция перехода предприятия из благоприятной ситуации высокой устойчивости  $S_1$  в менее благоприятную ситуацию средней устойчивости  $S_2$  и далее из  $S_2$  в  $S_3$ , из  $S_3$  в  $S_4$ , из  $S_4$  в  $S_5$ , обусловлена нарастающим снижением конкурентоспособности производимой продукции, существенным увеличением дополнительных затрат и потерь, снижением рентабельности и объемов прибыли, и как следствие, потерями стабильности производственно-хозяйственной деятельности и ухудшением финансового состояния предприятия в целом (рис. 4). Такая негативная тенденция указывает на неэффективность функционирования существующей на предприятии системы риск-менеджмента или вовсе ее отсутствие.

Таким образом, на рисунке 4 наглядно продемонстрирован экономический смысл классификации организационно-экономических ситуаций функционирования и развития предприятия в зависимости от основных областей своего финансового состояния, основных зон совокупного риска и степени эффективности работы существующей на нем системы управления рисками.

Для идентификации области финансового состояния предприятия, осуществляемой в разрезе комплексного анализа его финансово-экономического положения по абсолютным и относительным показателям, достаточно показательным является применение «трехфакторной модели» [3, с. 74–75] (1):

$$\bar{S} = \{S(\pm E^c), S(\pm E^T), S(\pm E^H)\} \quad (1)$$

где  $\pm E^c$  – излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств, определяемый как разница

между наличием собственных оборотных средств и величиной запасов и затрат предприятия;

$\pm E^T$  – излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, определяемый как разница между наличием собственных и долгосрочных заемных источников и величиной запасов и затрат предприятия;

$\pm E^H$  – излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат, определяемый как разница между общей величиной основных источников и величиной запасов и затрат предприятия;

$S(x)$  — функция, определяемая как:  $S(x) = 1$ , если  $x \geq 0$  и  $S(x) = 0$ , если  $x < 0$ .

В нашем случае согласно рис. 4 абсолютная устойчивость финансового состояния задается условиями (2):

$$\left\{ \begin{array}{l} \pm E^c \approx 0, \\ \pm E^T \approx 0, \\ \pm E^H \approx 0, \end{array} \right\} \bar{S} = (1, 1, 1) \quad (2)$$

Нормальная устойчивость финансового состояния характеризуется следующими условиями (3):

$$\left\{ \begin{array}{l} \pm E^c < 0, \\ \pm E^T \geq 0, \\ \pm E^H \geq 0, \end{array} \right\} \bar{S} = (0, 1, 1) \quad (3)$$

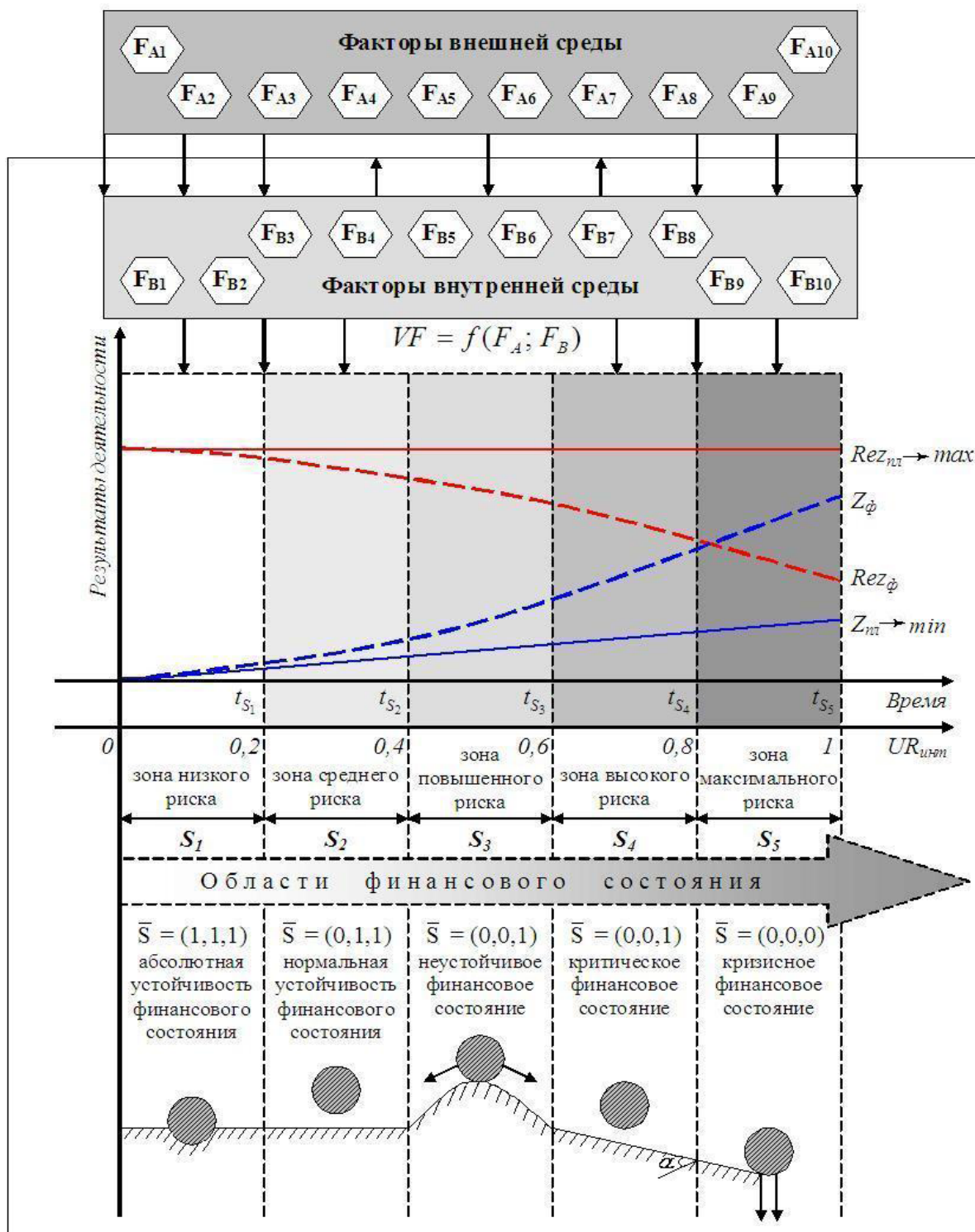


Рис. 4. Организационно-экономические ситуации развития предприятия под влиянием совокупного риска в условиях неэффективности функционирования существующей на нем системы риск-менеджмента

Условные обозначения:

$Rez_{пл}$  – планируемые результаты деятельности предприятия (объем производства, прибыль, рентабельность);

$Rez_{ф}$  – фактические результаты деятельности предприятия, получаемые при наличии влияния факторов внешней и внутренней среды;

$Z_{пл}$  – планируемые суммарные затраты (себестоимость продукции);

$Z_{ф}$  – фактические суммарные затраты, возникающие при воздействии на планируемые затраты факторов внешней и внутренней среды;

$t$  – фактор времени;

$UR_{инт}$  – интегральный уровень риска;

$F_A$  – группа факторов внешней среды;

$F_B$  – группа факторов внутренней среды;

$VF$  – совокупное влияние факторов внешней и внутренней среды;

$\angle \alpha$  – угол, характеризующий остроту приближения предприятия к стадии банкротства;

$S_1, S_2, S_3, S_4, S_5$  – основные организационно-экономические ситуации функционирования и развития предприятий.

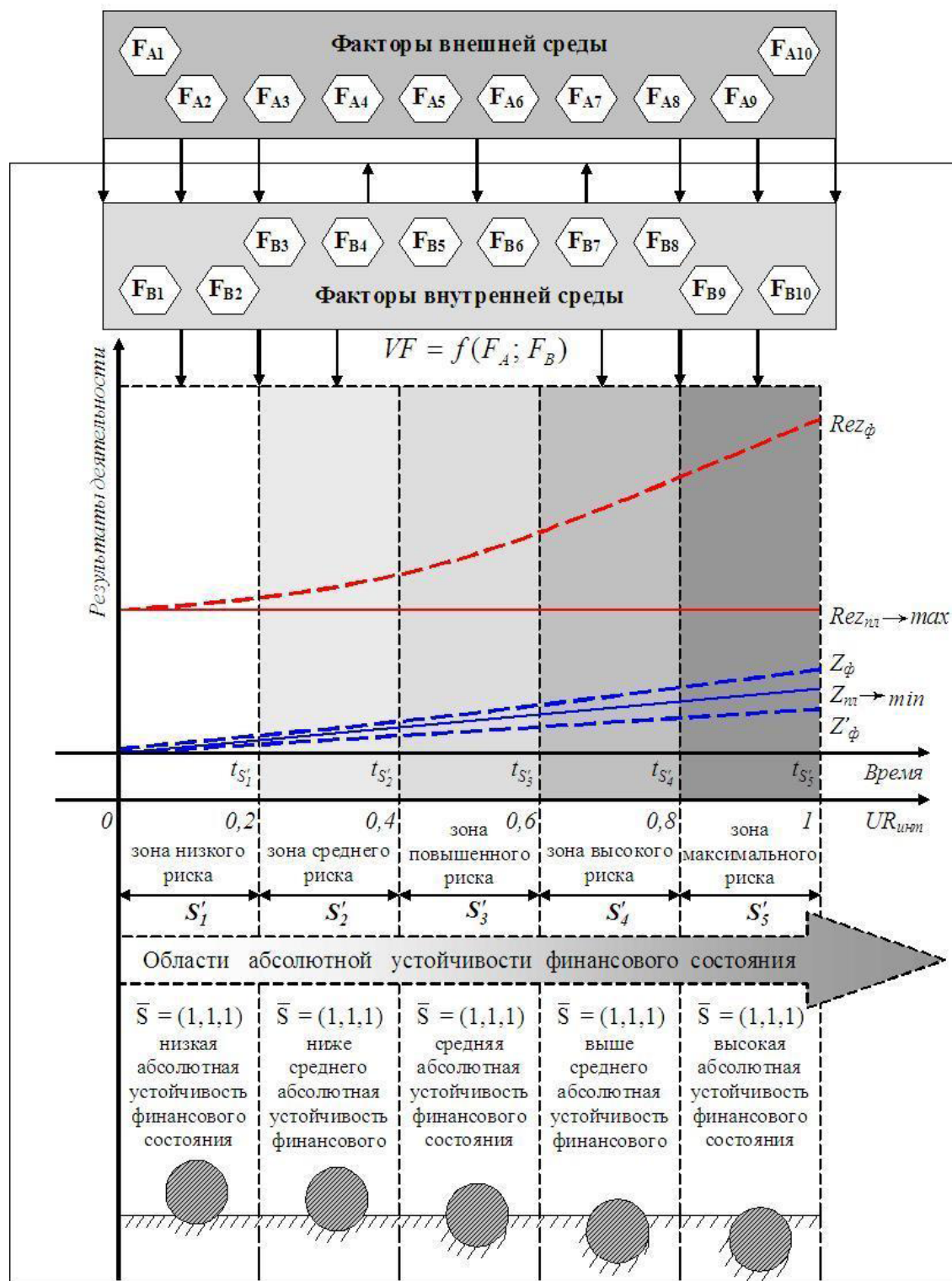


Рис. 5. Организационно-экономические ситуации развития предприятия под влиянием совокупного риска в условиях эффективности функционирования существующей на нем системы риск-менеджмента

Неустойчивое финансовое состояние, позволяющее восстановить равновесие платежеспособности предприятия, определяется условиями (4):

$$\left\{ \begin{array}{l} \pm E^c < 0, \\ \pm E^T < 0, \\ \pm E^H > 0, \end{array} \right\} \bar{S} = (0,0,1) \quad (4)$$

Критическое финансовое состояние задается следующими условиями (5):

$$\left\{ \begin{array}{l} \pm E^c < 0, \\ \pm E^T < 0, \\ \pm E^H \approx 0, \end{array} \right\} \bar{S} = (0,0,1) \quad (5)$$

Кризисное финансовое состояние, когда запасы абсолютно не обеспечиваются источниками их формирования, характеризуется условиями (6):

$$\left\{ \begin{array}{l} \pm E^c < 0, \\ \pm E^T < 0, \\ \pm E^H < 0, \end{array} \right\} \bar{S} = (0, 0, 0) \quad (6)$$

Однако, учитывая дуальную сущность риска, логическим продолжением развития ситуации  $S_j$  в условиях эффективного функционирования существующей на предприятии системы управления рисками является переход в еще более благоприятную ситуацию  $S'_j$ , при которой внешние и внутренние факторы риска влияют на деятельность предприятия позитивно, улучшая основные показатели эффективности деятельности предприятия в целом. Такая тенденция роста результирующих показателей сохраняется при увеличении совокупного риска и переходе из ситуации  $S'_1$  в  $S'_2$ , из  $S'_2$  в  $S'_3$ , из  $S'_3$  в  $S'_4$  и из  $S'_4$  в  $S'_5$ , в которых предприятие может получать свехприбыль (рис. 5). Поэтому для данных организационно-экономических ситуаций характерны условно разделяемые области абсолютной устойчивости финансового состояния, задаваемые условиями (7):

$$\left\{ \begin{array}{l} \pm E^c > 0, \\ \pm E^T > 0, \\ \pm E^H > 0, \end{array} \right\} \bar{S} = (1, 1, 1) \quad (7)$$

Таким образом, в зависимости от характера, степени влияния и соответствия факторов внешней и внутренней среды, уровня совокупного риска и эффективности функционирования системы риск-менеджмента предприятия, оно может находиться либо в зоне отрицательного последствия реализации риска, для которой свойственна возможность потери части своих ресурсов, недополучения доходов или получения дополнительных расходов, либо в зоне положительного последствия, характеризующейся возможностью получения какой-либо выгоды и значительной дополнительной прибыли. Поэтому, находясь в одной из менее благоприятных ситуаций, предприятиям необходимо разрабатывать механизмы по оптимизации параметров деятельности для приведения соответствия своей внутренней среды внешним условиям современной действительности. Одним из таких механизмов является комплексная система риск-менеджмента, обеспечивающая рациональное и эффективное направление развития предприятия в целом.

#### Литература:

1. Вяцкова, Н. А. Обзор результатов исследования субъективного восприятия риска как экономической категории / Н. А. Вяцкова // Вопросы экономики и управления. — 2017. — № 2. — с. 8–17.
2. Вяцкова, Н. А. Формирование концептуальных основ создания эффективной системы управления рисками на предприятии / Н. А. Вяцкова // Современные подходы к формированию концепции экономического роста: теория и практика: Материалы XXIX Международной научно-практической конференции. — СПб: Центр экономических исследований, 2015. — с. 58–61.
3. Грабовый, П. Г. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова, С. И. Полтавцев, К. Г. Романова, Б. Б. Хрусталёв, С. М. Яровенко. — М: Аланс, 1994. — 200 с.
4. ГОСТ Р ИСО 31000–2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство: Национальный стандарт Российской Федерации. М.: Стандартинформ, 2012. — 19 с.
5. ГОСТ Р 51897–2011/Руководство ИСО 73:2009. Менеджмент риска. Термины и определения: Национальный стандарт Российской Федерации. М.: Стандартинформ, 2012. — 12 с.
6. Секерин, А. Б. О методологии управления экономическим риском / А. Б. Секерин // Вестник Воронежского государственного университета. Серия «Экономика и управление». — 2004. — № 1. — с. 104–111.
7. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой. — М.: Перспектива, 2000. — 574 с.
8. Хрусталёв, Б. Б., Вяцкова Н. А. Классификационный анализ факторов окружающей среды, оказывающих влияние на деятельность предприятий строительного комплекса / Б. Б. Хрусталёв, Н. А. Вяцкова // Современная экономика: проблемы и решения. — 2014. — № 10 (58). — с. 87–103.
9. Хрусталёв, Б. Б. Основные направления формирования системы управления рисками на предприятиях регионального инвестиционно-строительного комплекса / Б. Б. Хрусталёв, Н. А. Лежикова, В. Б. Клячман, В. Н. Горбунов. — Пенза: ПГУАС, 2004. — 287 с.



## Стратегическое управление и контроллинг как основа корпоративной конкурентоспособности

Охотников Илья Викторович, кандидат экономических наук, доцент  
Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II

*В статье рассмотрены концептуальные основы стратегического управления и контроллинга в условиях стремительно меняющихся рынков и деловой среды. Сделан вывод о необходимости интегрированного подхода к стратегическому управлению и контроллингу как основы корпоративной конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление и планирование; модель стратегического управления; стратегический контроллинг, сбалансированная система показателей

**П**роблема номер один для любой организации, действующей в условиях стремительно меняющихся рынков и неопределенности, — это проблема выживаемости. Руководитель должен самостоятельно, в зависимости от складывающейся на том или ином рынке конъюнктуры, принимать основополагающие стратегические решения. Поскольку количество и сложность ситуаций во внешней среде растут, как отмечают зарубежные и отечественные специалисты [2; 4; 9; 10], система управления должна соответственно приобретать новые качества, увеличивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуации решений. Содержание и организацию этой работы раскрывают концепции стратегического управления и контроллинга.

Предметом стратегического управления, как отмечает пионер, отец основатель теории стратегического управления Игорь Ансофф [1], является определение, создание и реализация конкурентных преимуществ организации. Именно это обеспечивает компании присвоение экономических выгод (рент), недоступных соперникам. Почему в соперничестве одни побеждают, а другие оказываются в проигрыше? Это главный вопрос, на который пытается ответить концепция стратегического управления.

Успех предпринимательской деятельности, как отмечает в своих исследованиях профессор А.П. Иванов [3], сегодня во многом зависит от качества стратегического управления, включающего, определение перспективных целей, способов их достижения и ресурсного обеспечения. Каждый предприниматель должен решить три задачи: что, как и для кого производить. Не импровизация, не спонтанные ситуативные действия, а систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях, путем сравнительной оценки альтернатив в ожидаемых условиях составляет сущность стратегического управления и планирования.

Понятие «стратегия» в хозяйственной практике появилась из военной среды. На основе реконструкции и анализа представлений о стратегии классиков военной науки, например Карла фон Клаузевица, можно определить: «Тактика есть учение об использовании вооруженных сил в бою, а стратегия — учение об использовании боев в целях войны. Первая занимается оформлением отдельного боя, вторая — использованием последнего. Вопросы являются тактическими или стратегическими в зависимости от того, касаются ли они

оформления боя или его значения» [6]. Главный вопрос стратегии состоит в рассмотрении операционной линии, проникающей во все частности (марши, бои), на которые расчленяется стратегическая операция, и дающей всему смысл и содержание, направление; стратегия связывает частности «в одно внутренне-определенное, плано-сообразное целое». Стратег смотрит на предмет в целом, учитывает все непредсказуемости случая и дает не готовые решения, а отправные точки.

Все решения в зависимости от степени их значимости для организации делятся на три типа: во-первых, стратегические решения — наиболее важные, задающие общее направление деятельности организации, оказывают долгосрочное влияние, требуют больших ресурсов и считаются наиболее рискованными; во-вторых, тактические решения связаны с реализацией стратегии в среднесрочном плане, прорабатываются на более детальном уровне, требуют меньших ресурсов и сопряжены с определенным риском; в-третьих, операционные решения наиболее проработаны и касаются видов деятельности на ближайшее время; для их выполнения требуются достаточно ограниченные ресурсы, а риск небольшой. В большинстве источников, посвященных вопросам стратегии и тактики предпринимательской деятельности, очень лаконично определяется сущность каждого из рассматриваемых аспектов управления: «делать правильное дело» — стратегическое управление; «делать дело правильно» — оперативное управление [1; 5; 7].

Как правило, стратегия начинается там, где виднеется ряд последовательных целей, этапов к достижению конечных целей. Она должна заглядывать вперед и учитывать будущее в очень широкой перспективе. Однако, стратегия в первую очередь — это совокупность принципов и правил выбора целей и средств их достижения, а не сама цель. Во всех случаях, когда оперативному искусству предстоит выбор между двумя альтернативами, оператор должен найти оправдание для того или иного метода. В этой связи он должен подняться на стратегический этап мышления.

Непредсказуемость, неопределенность, турбулентность среды в которой осуществляется бизнес, является основной причиной возникновения стратегического менеджмента с точки зрения Игоря Ансоффа [1]. В сочетании с «широкой перспективой» видения будущего — это отрицание возможности и необходимости постановки долгосрочных целей. Возвращаясь к военным анало-

гиям, можно сказать, что стратегия не указывает той точки, где должна закончиться война, она указывает как (или чем) она должна закончиться и как следует выбирать движение к этому концу. Задается некая общая (политическая) характеристика конечного состояния, а конкретные цели ставятся только промежуточные, краткосрочные, что позволяет достигать их в условиях непредсказуемости. Способ, правила выбора целей в конкретных, заранее непредсказуемых ситуациях и средств их достижения из числа возможных — это и есть стратегия.

Представление стратегии как совокупности принципов существенно отличается от расхожего представления о ней, как о каком-то долгосрочном «крупноблочном» плане. Впрочем, долгосрочный план тоже может быть формой представления принципов, формой организации тактического мышления, если он не содержит конкретных планируемых действий или актов деятельности, а представляет собой перечень этапов с указанием того, как эти этапы следует планировать (или проектировать) в деталях. Именно последнее — указание принципов, способов планирования и проектирования «деталей» — позволяет считать план стратегическим [5; 7].

Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путём экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития организации. Обычно исходят из того, что в будущем итоги деятельности компании улучшатся по сравнению с прошлым, и естественно, показатели деятельности будут выше. Типичный результат такой практики — постановка оптимистических целей, которые не сходятся с реальными итогами, особенно сегодня, в условиях формирования новых глобальных рынков и деловой среды [2; 3; 8].

В системе стратегического управления отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции. Поэтому в качестве первого шага предпринимается анализ перспектив развития, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных «чрезвычайных» ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Вторым шагом является анализ позиций в конкурентной борьбе. Его задачей является определение того, насколько можно поднять результаты работы организации, улучшив конкурентную стратегию в тех видах деятельности, которыми она занимается. Анализ конкурентных позиций показывает, чем одни перспективны развития, отличаются от других. Следовательно, необходим третий шаг, который предполагает выбор стратеги: сравнение перспектив развития организации в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.

Таким образом, в системе стратегического управления экстраполяция заменяется развёрнутым страте-

гическим анализом, который, связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии. Если текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения компании в их повседневной работе, на обеспечение текущей рентабельности, то стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности. А это, плохо вписывается в систему исполнения текущих операций и требует отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Стратегическая система управления требует отдельной, особой системы контроля, которую можно называть стратегическим маркетинговым контролем или контроллингом. Контроллинг в системе стратегического управления выступает драйвером, интегратором процесса стратегического управления. На рисунке 1 представлена авторская модель стратегического управления и показана роль контроллинга в ней.

Система контроллинга интегрирует планирование, маркетинг и учет в единую самоуправляемую систему, в которой четко определяются цели, принципы управления и способы их реализации. На этой основе существенно улучшается качество менеджмента. Контроллинг выступает важным фактором обеспечения конкурентоспособности организации, поскольку позволяет решать в совокупности целый ряд вопросов: стабильность бизнеса и его финансов, выявление и приведение в действие имеющихся внутренних резервов, оперативное и эффективное внедрение инноваций, воплощение в жизнь миссии, стратегии развития.

Контроллинг (от англ. «to control» — руководство, регулирование, управление, контроль) далеко не исчерпывается контролем. Контроллинг — это значительно больше, чем контроль. Контроллинг — это целенаправленное планирование и управление компанией. Контроллинг «озабочен» выстраиванием будущего компании. Контроль же направлен в прошлое и ограничивается только сравнением «плана» и «факта». Контроллеры — это навигаторы деятельности компании. Они выполняют функцию управленческого сервиса — обеспечения руководства компанией релевантной для принятия решений информацией (например, в виде ключевых показателей). Роль контроллера — это роль экономического лоцмана, помогающего капитану доставить корабль в порт. В качестве «порта» выступает величина прибыли, конкурентоспособность фирмы.

Контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный. Основным инструментом стратегического контроллинга является сбалансированная система показателей (BSC, Balanced Scorecard). Идею использовать BSC как инструмент стратегического управления предложили Роберт Каплан и Дейвид Нортон [4]. Они назвали свою разработку «Balanced Scorecard» (BSC), чтобы подчеркнуть сбалансированность («Balanced») системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей («Scorecard»). Основное назначение концепции BSC — воплотить видение руководства ком-



Рис. 1. Модель стратегического управления и планирования

пани в реальность, а также связать стратегию с оперативной деятельностью и стоимостными факторами.

BSC позволяет перевести общую стратегию организации, в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок по основным стратегическим перспективам. Традиционно рассматривают четыре основные проекции: финансы, клиенты, внутренние бизнес процессы, персонал. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности компании.

Инструментарий контроллинга способен оптимизировать модель управления предприятием с учетом его специфики, поскольку позволяет четко соблюсти принцип целеполагания, принцип соответствия полномочий видам управленческих воздействий, а также принцип соответствия форм и методов деятельности задачам и мотивации, как через прямое администрирование, так и через хозяйственное и индикативное управление.

В основе концепции контроллинга лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы в долгосрочной перспективе путем: адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды; согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы; координации и интеграции оперативных планов по разным бизнес-процессам; создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени; создания системы контроля над исполнением

планов, корректировки их содержания и сроков реализации; адаптации организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды.

Одной из главных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе. Однако, следует подчеркнуть, что контроллинг — это не та система, которая автоматически обеспечивает успех предприятия, освобождая менеджеров от функций управления. Узловыми компонентами концепции контроллинга являются: ориентация на эффективную работу организации в относительно долговременной перспективе — философия доходности; формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления; разбиение задач контроллинга на циклы, что обеспечивает итеративность планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений.

Использование контроллинга в стратегическом менеджменте предполагает решение нескольких задач: во-первых, оценки адекватности действий предприятия его внешней среде; во-вторых, определения потенциала как совокупности располагаемых и прогнозируемых ресурсов различного вида; в-третьих, определения перечня задач, которые способно решать предприятие с учетом реальных условий внешней среды.

Таким образом, стратегическое управление можно определить как организованный процесс принятия стратегических решений, основным содержанием которого является сопоставление собственного потенциала с воз-

возможностями и угрозами внешней среды на основе маркетинговой информации. Сложность возникающих в связи с этим проблем определяет целесообразность использования контроллинга как драйвера, интегратора

процесса управления. Интегрирующее планирование, маркетинг и учет в единую самоуправляемую систему, в которой четко определяются цели, принципы управления и способы их реализации.

## Литература:

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. — СПб.: Питер, 2011.
2. Барков, С. А., Денильханов, А. Х. Формы организации бизнеса. Монография. — М.: ИПО «У Никитских ворот», 2015.
3. Иванов, А. П., Охотников И. В. Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в России // Журнал для акционеров. — 2010. — № 9–10.
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд. / Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2010.
5. Каткало, В. С. Эволюция теории стратегического управления. Монография. — СПб.: Издательский Дом СПбГУ, 2008.
6. Клаузевиц, К. 1812 год. — М.: Захаров, 2004.
7. Охотников, И. В., Сибирко И. В. Стратегический контроллинг [Текст] / Охотников И. В., Сибирко И. В. — М.: МАКС Пресс, 2010.
8. Охотников, И. В., Сибирко И. В. Локализация в условиях глобализации / Охотников И. В., Сибирко И. В. // Проблемы безопасности российского общества. — 2015. — № 3.
9. Портер, М. Конкурентное преимущество. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
10. Шкардун, В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. 3-е издание. — М.: Дело, 2008.

## Управление по целям в менеджменте социально-экономической системы

Семенюк Евгений Васильевич, аспирант  
Сургутский государственный университет (Тюменская обл.)

*В статье рассмотрены особенности концепции управления по целям в менеджменте социально-экономической системы. Обоснованы преимущества автоматизации МВО, выявлен механизм оценки основных показателей деятельности (KPI).*

**Ключевые слова:** управление, цель, показатель, программный продукт, эффективность

**П**остановка проблемы. В современных условиях хозяйствования и рыночной трансформации экономики страны решающим значением в повышении конкурентоспособности является изменение подхода к управлению социально-экономической системы.

В практике современного менеджмента одним из наиболее проблемных участков является сфера эффективного управления, в связи с этим актуальным заданием для социально-экономической системы является изучение успешного зарубежного опыта и целесообразности внедрения инновационных моделей управления.

Анализ исследований и публикаций. Изучению проблематики концепции управления по целям занимались такие ученые, П. Друкер, Р. Каплан и Д. Нортона, Т. Кузнецова, В. Нифатова, А. Шелепаева, А. Музыченко-Козловский, О. Туровец, А. Жемчугов и др. Однако проблема реализации подхода МВО (Management by objective) в России остается недостаточно изученной и нуждается в дальнейших разработках.

Основной материал исследования. Идея управления по целям принадлежит представителю системного подхода П. Друкеру, который впервые сформулировал базовые принципы МВО в работе «The Practice of Management». По его мнению, данная концепция — это метод повышения эффективности, согласно которому деятельность любого работника оценивается не процессом, а по результату.

В конце 20-го века Р. Каплан и Д. Нортона предложили новый подход к оценке результатов деятельности, который позволяет преодолеть ограниченность традиционных методов. Согласно этому подходу был расширен набор показателей к оценке социально-экономической системы: помимо финансовых, предлагались нефинансовые показатели, например, информация о конкурентах, внутренних процессах и потенциале развития [1].

Д. Мак-Грегор считал МВО методом управления. По его убеждению, использование этого метода целесообразно, так как дает возможность руководителю низшего звена определять конкретные производственные



цели и средства их достижения совместно с руководителем высшего звена [2].

Джордж Одиом относился к МВО как «процесс, где руководство и подчиненные сообща определяют общие цели, разграничивают зоны личной ответственности в части ожидаемых результатов и используют эти цели при управлении подразделениями и оценке вклада каждого сотрудника». [3]

Джон Хамбл определял МВО как «динамическую систему, которая стремится интегрировать потребности компании в идентификации и достижении финансовых результатов и целей по развитию с потребностями менеджера развиваться и чувствовать свой вклад. Это и требующий, и вознаграждающий стиль ведения бизнеса». [4]

Внедрение процесса управления по целям в социально-экономической системе можно разделить на совокупность последовательных этапов: по установлению конкретных целей, разработке планов и определения средств их достижения, систематическому контролю и оценке результатов, сравнению полученных результатов с поставленными целями и определению корректирующих мер.

Разработка поэтапного подхода, для дальнейшего внедрения в социально-экономическую систему, метода управления по целям имеет определенные выгоды. С одной стороны, позволяет достичь рационального использования ресурсов для изменения системы управления, минимизировать финансовые и организационные риски, а с другой стороны, получать определенные результаты до окончания завершения работ по внедрению МВО. Это является очень ценным, так как в современных условиях позволит постепенно совершенствовать систему управления [5].

Управление по целям и показателям деятельности (КРІ) дает возможность быстрее выявлять узкие места в системе управления. Система целевых показателей должна переплетаться со всеми процессами, которые происходят. Благодаря этому инструментарию обеспечивается результативность деятельности, а также, контролируется рациональное использование ресурсов.

Данные технологии применяют в современном программном обеспечении, что позволяет рассчитывать показатели результативности в режиме реального времени.

Автоматизация системы целевого управления — это необходимое условие эффективного использования МВО. В случае отсутствия программного обеспечения, аккумуляция показателей может стать не формализованным, и требовать огромное количество административных ресурсов. При ручном сборе, данные и проведенные расчеты запаздывают, и существует вероятность при принятии управленческих решений, использование неактуальной информации [6].

На сегодняшний день, существуют программные продукты, которые позволяют решать задачи целевого управления и КРІ. Управление по целям и КРІ, относится к категории систем управления эффективностью бизнеса. Они помогают осуществлять стратегическое и оперативное управление, оценивать результативность работы команд и лично каждого работника. Предостав-

ляемые функции программы позволяют решать основные задачи в области управления и оценки эффективности системы [7].

Данные программные продукты представляют КРІ как информационную панель показателей. Панель является инструментом графической визуализации главных показателей для контроля и управления. Этот подход позволяет менеджерам проводить мониторинг показателей в динамике [8].

С использованием инструмента определения эффективности сотрудников и подразделений, менеджеры могут связать стратегические цели системы и операционную деятельность. Программный продукт позволяет создавать МВО-матрицы результативности для каждой должности и подразделения, наглядно демонстрировать вклад конкретного сотрудника в результаты системы.

Продукт предоставляет возможность учитывать объективные и субъективные показатели, основанные на мнении экспертов. Регулярность сбора данных о персонале позволяет отобразить уровень соответствия внутренним требованиям определенным числовым значением.

Возможности программного продукта позволяют связать КРІ с системой вознаграждения, сформировать алгоритмы расчета вознаграждения и рассчитывать размер премиальной части заработной платы сотрудника [9].

При использовании МВО необходимо не забывать о недостатках и изъянах. Поэтому необходимо соблюдать следующих условий:

1. использование осуществляется на всех уровнях управления;
2. вовлеченность со стороны персонала;
3. менеджеры активно поддерживают, принимают участие и имеют определенные обязательства;
4. МВО является частью системы управления;
5. распределение времени и ресурсов осуществляется в зависимости от конкретной ситуации и степени внедрения МВО;
6. налажена обратная связь, позволяющая получать своевременно информацию для оценивания прогресса и возникающих несоответствий, а персоналу получать своевременные указания и разъяснения.

Также для повышения результативности и эффективности управления необходимо уделить особое внимание следующим этапам:

1. определение целей и КРІ менеджерами и своевременное доведение их до персонала;
2. совместное определение индивидуальных целей с вовлеченностью всего персонала (необходимы доверительные отношения);
3. обеспечение необходимыми ресурсами для достижения поставленных целей (осуществляется совместно);
4. предоставление возможностей исполнителям получать необходимые разъяснения и конкретизацию, а также поддержку от менеджеров;
5. осуществление периодических проверок прогресса, заблаговременная оценка и выявление несоответствий по достижению целей, проводить корректировку при необходимости.

Выводы. В результате внедрения концепции управления по целям в социально-экономическую систему можно добиться повышения эффективности работы за счет мобилизации имеющихся ресурсов, эффективного использования организационного и ресурсного потенциала, а также переориентации персонала на достижение высоких результатов деятельности.

Применение инструментов программных продуктов является эффективным для постановки и поддержания

системы на всех уровнях, а также систематизирует управление, делает более результативной деятельность социально-экономической системы.

Внедрение и осуществление управления по целям с использованием КРІ и специального программного продукта, с одной стороны позволит оптимизировать и сделать более обоснованными затраты, что улучшит финансовые показатели, а с другой стороны реализовать эффективную систему оплаты труда работников.

### Литература:

1. Друкер, П. Практика менеджмента / Пер. с англ. — М.: ИД Вильямс, 2012. — 400 с.
2. Кузнецова, Т. Целеполагание по правилам // Новый менеджмент. — 2007. — № 1. — с. 15–16.
3. Odiorne, George S., «Management by Objectives; a System of Managerial Leadership», New York: Pitman Pub., 1965.
4. John William Humble «Management by objectives», Management Publications, 1972.
5. Нифатова, В. В. Разработка эффективного управления на предприятии // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. — 2016. № 7. с. 32–38.
6. Шелепаева, А. Х. Информационные системы управления // Журнал руководителя управления образованием. — 2016. № 1. с. 48–50.
7. Музыченко-Козловский, А. В. Управление по целям как инновационная модель развития предприятия // Формирование рыночной экономики. — 2011. — с. 109–113.
8. Туровца, О. Г. Организация производства и управления предприятием. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2014. — 381 с.
9. Жемчугов, А. М. Управление по целям. Система показателей А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. — 2014. — № 04 (32). — с. 4–15.

## Совершенствование организации информационного обеспечения экономической безопасности корпорации

Сибирко Иван Владимирович, кандидат экономических наук, доцент;

Шеломенцев Михаил Сергеевич, студент

Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II

*В статье проанализирована организация информационного обеспечения экономической безопасности корпорации. Сделан вывод о возрастании роли упреждающих мер информационно-аналитического сопровождения безопасности современной корпорации.*

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, информационное обеспечение безопасности, экономическая устойчивость корпорации

Эффективное корпоративное управление невозможно без реализации действенных способов обеспечения безопасности на всех уровнях корпоративной иерархии. Сегодня актуальны принципиально иные, чем раньше требования к системе безопасности организации: от способов адекватного реагирования на угрозы и вызовы к обеспечению потенциала и механизмов их предотвращения. Именно такое поведение делает организацию гибкой и неуязвимой.

В концептуальном плане возрастание роли систем безопасности в современных условиях обусловлено, с одной стороны, вызовами экономической реальности современной России; с другой стороны, — такими социальными тенденциями, как демократизация общества и либерализация экономики и рынка труда; изменение

сущности контроля за персоналом; повышение роли управления персоналом в управлении организацией. Как отмечают специалисты, основные проблемы безопасности отечественного бизнеса заключаются в следующем: во-первых, рыночная экономика, построенная на конкуренции, очень динамичная система, а, следовательно, и очень рискованная; во-вторых, российский рынок находится в стадии становления, и поэтому многие механизмы еще просто не отработаны; в-третьих, у нас пока отсутствуют устойчивые нормы права защиты интересов предпринимателей [1; 2; 3; 4; 7; 11].

Междисциплинарные исследования безопасности корпоративных структур, предлагают многообразие трактовок, общий вектор которых позволяет рассматривать экономическую безопасность корпорации как

состояние защищенности её жизненно важных и законных интересов от внешних и внутренних угроз, обеспечивающее стабильное развитие корпорации в соответствии с уставными целями. Защищенность правовых, экономических и производственных отношений, материальных, интеллектуальных и информационных ресурсов составляет сущность экономической безопасности корпорации [3; 5; 11; 12].

Экономическая безопасность предприятия имеет достаточно сложную внутреннюю структуру. Анализ реальных процессов и осмысление богатейшего отечественного и зарубежного опыта решения этой проблемы позволяет вычленивать три ее важнейших элемента:

Во-первых, экономическую независимость, которая в условиях современного мирового хозяйства отнюдь не носит абсолютного характера. Международное разделение труда делает национальные экономики взаимозависимыми друг от друга. В этих условиях экономическая независимость означает возможность контроля со стороны собственника (предпринимателя) за ресурсами предприятия. Достижение такого уровня производства, эффективности и качества продукции, которые обеспечивают конкурентоспособность фирмы. Конкурентоспособность — это способность фирмы использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках. К основным факторам, определяющим конкурентоспособность фирмы, относят: стратегию фирмы; наличие материальных, трудовых и финансовых ресурсов; инновационный потенциал; долю рынка, которую занимает фирма; эффективность менеджмента [2; 4; 6; 8; 10].

Во-вторых, стабильность и устойчивость развития предприятия, предполагающие защиту собственности во всех ее формах, создание надежных условий и гарантий для предпринимательской деятельности, сдерживание факторов, способных дестабилизировать ситуацию;

В-третьих, способность к саморазвитию и прогрессу, что особенно важно в современном динамично развивающемся мире. Создание благоприятного климата для инвестиций и инноваций, постоянная модернизация производства, повышение профессионального образовательного и общекультурного уровня работников становятся необходимыми и обязательными условиями устойчивости и самосохранения предприятия [4; 6].

Эффективность организации экономической безопасности корпоративных структур, как отмечают эксперты [1; 5; 7; 9; 11; 12], целиком зависит от умения службой безопасности корпорации получать по возможности полную, достоверную и актуальную информацию о состоянии и динамике развития обстановки, влияющей на положение в отрасли, а также осуществлять ее мониторинг, анализ и прогнозирование, вести постоянный поиск оптимальных путей воздействия на ситуацию в плане предупреждения кризисных ситуаций и недопущения нанесения ущерба жизненно важным интересам корпорации. В этой связи в рамках деятельности служб

безопасности информационно-аналитической работе отводится особая роль.

Информационное обеспечение экономической безопасности осуществляет информационно-аналитическое подразделение службы безопасности корпорации. Необходимость существования этой структуры вызвана следующими факторами: правовая незащищенность предпринимательских структур в России; отсутствие централизованных информационно-справочных систем типа зарубежных кредитных бюро; активное участие криминальных структур в отечественном бизнесе; значительный уровень коррумпированности чиновничьего аппарата и государственных правоохранительных органов; использование в конкурентной борьбе агрессивных форм и методов противоборства; низкая компетентность большинства предпринимателей в вопросах безопасности; осуществление ими без надлежащего изучения рынка, партнеров и клиентов весьма рискованных сделок; уход от налогов большинством предпринимателей из-за несовершенных механизмов налоговой политики; размах промышленного шпионажа.

В задачи информационно-аналитического подразделения службы безопасности входят: сбор, обработка, анализ, выдача и прогнозирование информации о рынках; изучение конкурентов, их устремлений и методов конкурентной борьбы; изучение криминогенной обстановки в регионе, городе, районе; изучение партнеров, клиентов, их платежеспособности и кредитоспособности; выявление намерений криминальных структур в отношении предприятия; выявление степени осведомленности конкурентов о предприятии с учетом имеющихся каналов утечки информации; выдача рекомендаций руководству предприятия на основе анализа обстановки и прогнозирования; научная оценка событий и явлений, выявление целей и интересов тех людей, которым может быть полезна добываемая информация; непрерывность и системность в освещении проблем; своевременное информирование руководства о важных проблемах; обработка информации.

Информационное обеспечение экономической безопасности предприятия начинается с изучения информационных потребностей объекта защиты. Информационная потребность — это осознанная необходимость получения информации. Изучение информационных потребностей позволяет: определить профиль интересов потребителей информации; разработать тематический план комплектования информационной системы; разработать тематический рубрикатор информационной системы; разработать фундамент для создания сети центров; разработать принципы организации документального контура автоматизированной системы; организовать целенаправленное обеспечение потребителей информацией.

При изучении информационных потребностей, как отмечает в своих исследованиях Н.А. Латышева [6, с. 109] необходимо учитывать свойства самого потребителя: область его деятельности, характер выполняемой работы, место работы, должностное положение, территориальное размещение. К субъективным факторам,

влияющим на формирование информационных потребностей, относятся свойства личности: направленность и широта кругозора, опыт работы, способность ориентироваться в условиях поставленной задачи, лингвистическая подготовка, оптимальная форма восприятия информации и т. д. Следует иметь в виду, что при информационных потребностях больших коллективов разнообразие субъективных факторов стирается.

Сбор информации должен вестись на плановой, системной основе. Для этого руководителю службы безопасности необходимо: правильно распределить задачи между сотрудниками подразделения в зависимости от их образования, профессионального опыта и подготовки; выбрать информационные приоритеты; согласовать планы информационной работы с руководством предприятия.

Планирование, как отмечают эксперты [3; 11], имеет следующие четыре уровня:

1. Объектово-проблемный уровень — распределение объектов изучения между сотрудниками (клиенты, партнеры, конкуренты, криминальные структуры и т. п.).
2. Приоритетный уровень — нацеливание усилий сотрудников на освещение наиболее важных и острых проблем.
3. Индивидуальный уровень — закрепление рабочего участка или конкретной проблемы за каждым сотрудником, осуществляющим сбор определенной информации.
4. Планирование подготовки информационных документов с указанием сроков и ответственных исполнителей.

Деятельность информационного подразделения следует нацеливать на упреждающее информационное обеспечение исследований, т. е. проведению исследований должен предшествовать нулевой информационный период подбора имеющегося в распоряжении подразделения массива данных по интересующей тематике. Реализация такого подхода требует внесения соответствующих изменений в расстановку и функциональные обязанности сотрудников информационного подразделения.

Информационно-аналитическая работа, прежде всего, предполагает наличие широко разветвленной сети сбора и каналов поступления информации, организацию целенаправленного получения оперативно значимых данных [11]. При этом под оперативными данными под-

разумевается информация о возможностях, намерениях, поведении и деятельности какого-либо лица, группы лиц или организации, а также информация о каком-либо районе или секторе предпринимательской деятельности, собираемая или добываемая с помощью оперативных сил и средств деловой разведки и других подразделений предприятия по заданиям его руководства.

Как правило, официальная структура управления предприятием представляет собой разветвленную сеть сбора информации. В своей работе отдел информации, анализа и прогнозирования службы безопасности при подготовке для руководства предприятия информационных и аналитических материалов использует не только автоматизированный и документальный банки данных, созданных в службе безопасности на базе материалов открытых периодических и специальных изданий, но и прибегает к услугам других служб, специализирующихся на сборе и обобщении данных, представляющих интерес с точки зрения обеспечения безопасности объекта.

Для получения устойчивого доступа к источникам необходимой информации необходимо принять следующие организационные и оперативные меры, направленные на усиление информационно-аналитического потенциала службы безопасности корпорации.

Во-первых, необходимо обеспечить сбор данных об адресах мест хранения полезной и актуальной для службы безопасности специальной информации.

Во-вторых, должны быть приняты меры по налаживанию механизма обратной информационной связи в рамках объекта охраны.

В-третьих, необходимо принять безотлагательные меры для организации более интенсивного информационного обмена с региональными подразделениями службы безопасности корпорации и дочерних предприятий. При этом необходимо постоянное целенаправленное укрепление нормативно-правовой базы организации информационно-аналитической работы в рамках объекта защиты.

Реализация изложенного позволит вывести информационно-аналитическую работу службы безопасности на новый качественный уровень, отвечающий требованиям современной политической и оперативной обстановки, разработать комплекс мер по прогнозированию и вскрытию источников угроз экономической безопасности, определению новых методов и средств нанесения ущерба интересам предприятия, а также их предупреждению и пресечению.

## Литература:

1. Аксенов, В. Ю., Некрасов, А. Г. Менеджмент безопасности цепей поставок: жизненный цикл и устойчивость // *Логистика и безопасность России* / Под ред. Т. М. Степанян. — М.: МАКС Пресс, 2016.
2. Барков, С. А., Зубков, В. И. Социология организаций. — М.: Юрайт, 2013.
3. Безденежных, В. М. Государственные стандарты экономической безопасности предприятия: монография / В. М. Безденежных, В. И. Авдийский, В. А. Дадалко, И. А. Лебедев, В. К. Сенчагов, Ю. В. Трунцевский. СПб, 2014.
4. Иванов, А., Охотников, И. Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в России / А. П. Иванов, И. В. Охотников // *Журнал для акционеров*. — 2010. — № 9—10.



5. Королев, М. И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии. — М.: Экономика, 2011.
6. Латышева, Н. А. Логистика как система ценностей и коммуникационный процесс в глобальном пространстве // Логистика и безопасность России / Под ред. Т. М. Степанян. — М.: МАКС Пресс, 2016.
7. Некрасов, А. Г. Основы менеджмента безопасности цепей поставок / А. Г. Некрасов. — М.: МАДИ, 2011.
8. Охотников, И. В. Международная конкурентоспособность России как синергия экономических, социальных и политических институтов страны // Проблемы безопасности российского общества. — 2014. — № 1.
9. Охотников, И. В., Сибирко И. В. Риск-менеджмент на железнодорожном транспорте в условиях реформ. Серия Универ-Книга. — М.: МАКС Пресс, 2013.
10. Охотников, И. В., Сибирко, И. В. Природа рынка логистического аутсорсинга: трансформация транзакционных действий в транзакционные услуги // Логистика. — 2014. — № 2.
11. Судоплатов, А. П., Лекарев, С. В. Безопасность предпринимательской деятельности. — М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2001.
12. Фирсов, И. В. Методология формирования системы обеспечения экономической безопасности Российской Федерации / Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. — М.: Московский университет МВД РФ, 2014.

# ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ

## Интегрированное планирование в цепях поставок: проблемы, особенности и перспективы в России (на примере производителя и розничной сети)

Азаркина Надежда Олеговна, бакалавр  
Санкт-Петербургский государственный университет

*В статье рассматривается понятие интегрированного планирования в цепях поставок. Рассматриваются этапы внедрения пилотного проекта в рамках реализации совместных процессов управления в условиях российской бизнес-среды, разбираются составляющие этих процессов, а также эффекты от их внедрения.*

**Ключевые слова:** интегрированное планирование, управление запасами, управление цепями поставок, реализация пилотных проектов

На сегодняшний день успешное функционирование любой компании достигается путем наращивания крепких связей и выстраивания долгосрочных отношений со своими поставщиками, посредниками, заказчиками и потребителями во всей цепи создания стоимости конечного продукта. Современные цепи поставок отличаются широким географическим охватом, что вызывает определенные организационные сложности, связанных с большим количеством контрагентов внутри цепи, необходимости более тщательного и качественного планирования и контроля. Проблемы в деятельности какого-либо звена могут оказывать негативное влияние на всю цепочку поставок, тем самым увеличивая стоимость конечного продукта и снижая его ценность для конечного потребителя. Изменение уровня цен на конкурентном рынке, в свою очередь, приводит к резкому изменению спроса, что создает ряд барьеров в сфере управления запасами и является причиной возникновения «эффекта хлыста» в цепях поставок. Неэффективное управление материальными потоками приводит к накоплению избыточных запасов на складах, нехватке товара на полке, снижению качества поставляемой продукции и его просрочке, что оказывает значительное влияние на спрос потребителя, который в условиях конкурентного рынка очень чутко реагирует на любые изменения в качестве продукта и его цене. Кроме того, широкая пространственная протяженность цепи поставок создает дополнительные ограничения и барьеры на пути движения основных и сопутствующих потоков, что увеличивает длину логистического цикла и приводит к снижению оборачиваемости запасов, вследствие чего компания терпит значительные убытки.

Основной причиной возникновения вышеперечисленных проблем является слабая информационная осведомленность контрагентов цепи, а также низкая вовлеченность участников в процессы совместного пла-

нирования и регулирования. На сегодняшний день для большинства российских компаний внедрение интегрированного планирования является достаточно далекой перспективой по целому ряду причин макроэкономического и внутрифирменного характера. Внешняя среда российского бизнеса характеризуется неопределенностью экономической ситуации, несовершенством в транспортном, таможенном и налоговом законодательствах, недобросовестной конкуренцией, высоким уровнем монополизма и т. п. Перечисленные факторы не только препятствуют возникновению долгосрочных доверительных отношений между участниками цепи, но и, наоборот, усиливают их изолированность друг от друга. Подобное поведение компаний ухудшает информационную и финансовую прозрачность всей цепочки, что создает проблемы при принятии базисных решений, оказывающих влияние на функционирование всей цепи. Проблемы внешней среды также накладываются на внутрифирменные преграды, затрудняющие интеграцию и координацию участников. К внутренним барьерам можно отнести трудности в согласовании стратегических и операционных планов компании, слабую согласованность действий разных служб и подразделений компании при расчете плановых показателей. Кроме того, перед компанией встает проблема информационного обмена и отсутствием интегрированного ПО, необходимого как для формирования единого информационного пространства внутри фирмы, так и для интеграции ее с контрагентами на уровне всей цепи поставок.

### Базис интегрированного планирования

Интегрированное планирование представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов, протекающих как внутри компании, так и за ее пределами, обе-

спечивающих планирование с ключевым клиентом компании на всех горизонтах и уровнях движения основных и сопутствующих потоков. Под основными элементами процесса планирования в данном случае понимаются:

- Звенья цепи поставок, в рамках которых происходит движение потоков сырья, незавершенного производства и готовой продукции (заводы, склады, распределительные центры, транспорт, таможенные терминалы и т. п.)
- Уровни и горизонты планирования — период, в течение которого планируется реализация плана закупок, производства, отгрузок, продаж и т. п. Наиболее распространенной практикой является составление операционных (на 3 года и более), тактических (поквартальное планирование) и стратегических планов (от недели до нескольких месяцев). Подобная разбивка уровней планирования вносит определенность в развитие цепей поставок, поскольку помогает в распределении ресурсов и мощностей компании в течении длительного периода, позволяет рассчитывать финансовые показатели деятельности будущих периодов, а также осуществлять корректировку и изменения в текущих процессах компании. Таким образом, разноуровневое планирование придает цепям гибкость и способность меняться в неустойчивых условиях внешней среды.

Стоит отметить, что процессы интегрированного планирования весьма разнообразны и во многом зависят от отрасли в которой функционируют контрагенты, а также от специфики самих компаний. Однако среди всего многообразия процессов можно выделить основные, образующие базис планирования компании:

- Прогнозирование потребности/спроса в конечном продукте компании, формирование стратегического и операционных прогнозов;
- Выработка на основе прогнозов спроса прогноза заказов;
- Выработка на основе прогнозов спроса объемно-календарных планов продаж по основным каналам и направлениям реализации продукции на рынке;
- Формирование на основе стратегического прогноза плана закупок основных средств;
- Формирование на основе операционного прогноза плана закупок оборотных средств;
- Стратегическое планирование конфигурации цепи поставок (планирование расположения складов, заводов, подразделений и т. п.);
- Составление графика загрузки мощностей исходя из планов производства;
- Формирование комплекса мероприятий в целях реализации составленных планов.

Учитывая специфику российского рынка и уровень развития современных цепей поставок, интегрированное планирование сегодня представляет собой сложный механизм взаимовыгодного сотрудничества, требующего большого количества трудозатрат со стороны всех участников цепей поставок. Стоит отметить, что идея кооперации и интеграции ключевых звеньев цепи не является беспричинной, а возникает как результат многолетней

практики компаний в выстраивании бизнес-процессов в сфере планирования, логистики, маркетинга, финансов и т. п.

Первоначальная форма организации процесса совместного планирования может быть представлена в качестве совместных тестовых/пилотных проектов с одним или несколькими ключевыми контрагентами компании по цепям поставок. Ключевая роль контрагента определяется по степени прямого влияния на основные показатели деятельности компании. Например, компания-поставщик редкого ресурса является ключевым контрагентом для производителя, использующего этот ресурс в производстве своего продукта. Любые сбои в поставках ресурса в данном случае ведут к отклонениям в производственном плане, истощению резервных запасов, нарушаются графики отгрузки и поставки готового продукта потребителю, который, в свою очередь, также страдает от недопоставок. Таким образом, опираясь на финансовый анализ своих контрагентов, компания определяет наиболее приоритетные пути дальнейшего сотрудничества. На рисунке 1 изображена примерная схема организации процессов планирования в рамках реализации начального этапа проекта интегрированного планирования. Стоит отметить, что на начальном этапе проекта задачи сторон совпадают и заключаются в согласовании вводных параметров проекта.

В начале выстраивания процесса интегрированного планирования с ключевым клиентом сторонам необходимо согласовать план, графики проекта, а также ключевые показатели деятельности проекта (KPI — Key Performance Indicator). Важно обозначить целевое значение KPI, в соответствии с которым стороны будут распределять свои зоны ответственности, финансовые и трудовые затраты. Важным моментом является взаимовыгодный характер планируемых целей, интересы сторон не должны противоречить друг другу. Применительно к процессу интегрированного планирования в качестве KPI могут быть представлены как экономические, так и логистические показатели деятельности фокусной компании и ее контрагента (таблица 1) [1].

План и график проекта во многом зависят от поставленных перед проектом целей и требуют согласования обеих сторон. При этом зачастую на практике, ввиду отсутствия реальной модели пилотного проекта, календарное планирование и управление сводится к мониторингу текущего состояния проекта и корректировке сроков выполнения отдельных задач. Согласно иерархии целей, создается план и состав работ, необходимых для ее реализации. На стартовом этапе происходит оценка имеющихся у компании ресурсов, оценка продолжительности работ, согласно чему компания составляет план-график работ по каждому исполнителю с выделением контрольных точек его деятельности. Опять же, включая во внимание специфику пилотных проектов, состав работ и степень ответственности специалиста может корректироваться в зависимости от перестановки приоритетов внутри проекта. Как правило внутри каждой стороны проекта создается рабочая группа (обычно 2–3 специалиста), во главе которой назначается менеджер





Рис. 1. Схема процессов в рамках начального этапа пилотного проекта интегрированного планирования

Таблица 1

Состав показателей KPI при реализации проекта интегрированного планирования

Измеритель	Состав показателей (KPI)
Качество выполнения заказа для потребителей	Обеспечение выполнения заказа точно к указанному сроку; Полнота удовлетворения заказа; Точность выполнения параметров заказа;
Общие и операционные издержки логистической цепи	Общие логистические издержки; Затраты, связанные с процедурами заказов; Затраты на управление запасами; Ущерб от недостаточного уровня качества логистического сервиса (потери продаж, возврат товаров и т. п.);
Длительность логистических циклов	Время выполнения заказа; Длительность составляющих цикла заказа; Длительность пополнения запасов.

проекта, осуществляющий функции управления и координации. При этом участники проекта продолжают оставаться сотрудниками своих функциональных подразделений, но временно закрепляются за командой проекта. Причем качество их работы контролируется и руководителем соответствующего функционального подразделения. Подобная организационная структура имеет ряд преимуществ, поскольку дает возможность интегрировать различные виды деятельности компании в рамках реализуемого проекта. Кроме того, такая структура обладает большей гибкостью и адаптацией к меняющимся условиям внешней среды, что характерно для пилотных проектов. Процесс совместного планирования осуществляется силами таких структур как стратегическое и операционное планирование закупок, производства и продаж, прогнозирование, маркетинг, логистика, информационная поддержка и т. п. Как правило цели проекта и подразделений совпадают, поскольку изначально

в основе проекта лежит суждение о неэффективности текущих бизнес-процессов подразделений компаний и необходимости их реинжиниринга в меняющихся условиях окружающей среды. Поэтому **конечной целью проекта совместного планирования является разработка устойчивого процесса планирования операций на основе интеграции и взаимодействия с ключевым контрагентом, с учетом выполнения поставленных целей по KPI и внедрение отработанных методов ведения бизнеса в регулярную практику компаний.**

Ключевой задачей начального этапа проекта (до официального срока его запуска) является достижение договоренностей сторон по поводу схемы работы и обмена данными в рамках проекта, а также анализ рисков. Отталкиваясь от целей проекта и поставленных KPI, стороны в согласованном порядке прописывают свои зоны ответственности за выполнение задач проекта и сроки

их реализации. Задачи проекта, в отличие от его целей, должны быть конкретными, измеряемыми (обычно мерой выполнения конкретной задачи служит достижение целевого KPI) и предполагать конкретные сроки выполнения. При планировании задач важно учитывать риски проекта, которые могут препятствовать не только срокам реализации, но и выполнению задачи как таковой. В рамках проекта интегрированного планирования с контрагентом возможны такие риски как утечка информации компании к конкурентам, нарушение коммерческой тайны, риск отказа контрагента от сотрудничества, риски ошибок в расчетах из-за некорректности исходных данных и т. п. На протяжении всего жизненного цикла проекта должен происходить мониторинг и управление рисками — отслеживание идентифицированных рисков, мониторинг остаточных рисков, идентификация новых рисков и сопряженный с ней процесс качественного и количественного анализа, а также выработка и исполнение планов реагирования на риски и оценка их эффективности

Начальный этап проекта, таким образом, является критично важным для обеих его сторон, поскольку предопределяет основное направление работы. Если ключевые акценты проекта изначально расставлены неверно (несоответствие задач целям проекта, нехватка ресурсов компании, ошибки в планировании, непред-

виденные риски), то проект рискует быть несостоятельным. В связи с этим стартовый этап представляет собой очень затратный процесс с точки зрения времени и труда специалистов и порой может требовать намного больше времени, чем реализация задач самого проекта.

### Схема процесса интегрированного планирования (на примере производителя и розничной сети)

Дальнейшее изучение процесса интегрированного планирования на примере взаимодействия производителя товаров повседневного спроса и розничной сети, которая эти товары реализует конечному потребителю. Данная пара контрагентов цепи поставок представляет наибольший интерес не только из-за возрастающей доли затрат на обслуживание цепи в общем объеме реализации продукта, но и стремительного развития рынка российской розницы и его тенденций к кооперации и взаимодействию с поставщиками. Согласно исследованию McKinsey по повышению эффективности цепочки поставок 33-ех розничных компаний, средняя стоимость обслуживания цепи составляет около 10% от всей выручки (рис. 2) [2]. Эффективность цепей поставок оценивалась двумя показателями: доступность товара на полке и уровень затрат на обслуживание цепи поставок.

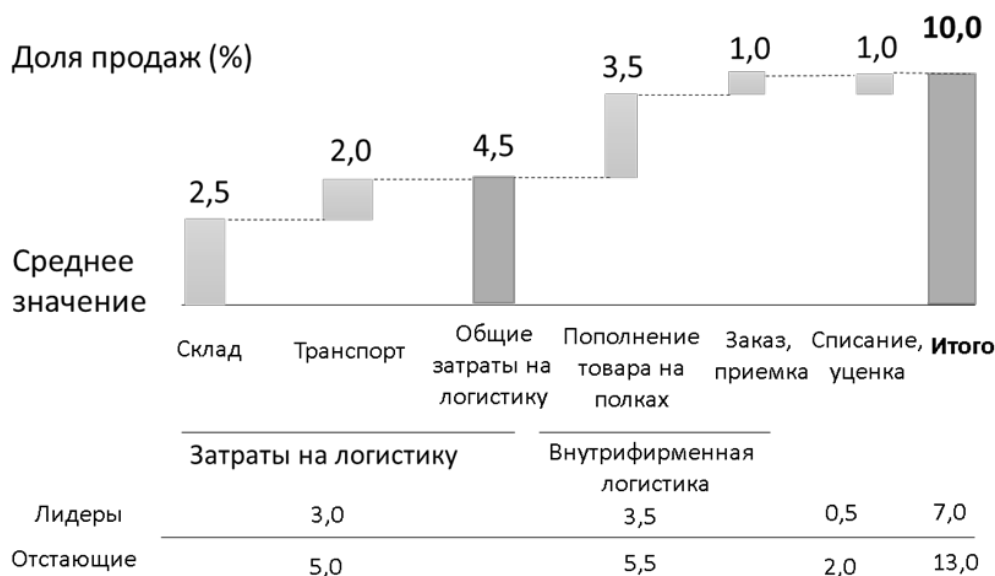


Рис. 2. Состав затрат розничной сети в процентах от выручки на обслуживание цепи поставок

При этом как видно из диаграммы показатель затрат отстающих игроков рынка розницы на пять процентных пункта выше лидеров, что представляется весьма существенным и, безусловно, оказывает негативное влияние на годовую прибыль. Также авторы исследования указывают, что основными рычагами в повышении эффективности цепей поставок розницы помимо реализации процессов внутрифирменной логистики являются выстраивание эффективных взаимоотношений с поставщиками, а также связанные с этим области пополнения товарных запасов исходя из

потребностей и развитие системы поставок от завода производителя.

Таким образом, перед российским рынком розницы сейчас открываются реальные перспективы оптимизации затрат на обслуживание цепи, при этом сохраняя или улучшая такие показатели как доступность товара на полке, уровень товарного запаса за счет выстраивания эффективных взаимоотношений с поставщиками. С точки зрения производителя товаров затраты на обслуживание цепи составляют 5–35% объема продаж и могут сильно варьироваться в зависимости от географи-

ческого масштаба деятельности и соотношения весовых и ценовых характеристик готовых продуктов и используемых материалов [3]. Таким образом, уровень затрат на обслуживание цепи как у производителя, так и у розничной сети занимают существенную долю в обороте продукции, что дает дополнительные перспективы для их оптимизации.

Применительно к российской практике совместное планирование вызывает различный интерес у таких сторон процесса как производитель и розничная сеть, что во многом предопределяет дальнейшие этапы развития их взаимоотношений. Так специфика российского рынка розницы накладывает определенные ограничения на развитие модели совместного планирования с поставщиком. По данным Deutsche Bank в 2005–2015 гг. российская розничная торговля была одной из самых быстрорастущих в мире и уступала только индийским коллегам по приросту торговых площадей магазинов современных форматов. Совокупный среднегодовой темп (CAGR) прироста выручки десятки крупнейших ритейлеров за это десятилетие составил 21% [7]. В основном прирост был вызван широкой региональной экспансией ведущих игроков российского ритейла, таких как Магнит, X5 Retail Group, Дикси и другие. Однако после 2015 года по ряду причин макроэкономического характера ситуация российской экономики заметно ухудшилась: в следствие политических и экономических потрясений в 2015 году в России впервые за 15 лет произошло квартальное снижение реальных доходов населения. Сжатие потребительского спроса привело к тому, что оборот розничной торговли в России резко упал: по итогам 2015 года в сопоставимых ценах по сравнению с предыдущим годом произошло снижение на 10%, по данным Росстата. В 2016 году оборот розничной торговли сократился на 5,2% в сопоставимых ценах к 2015 году. Помимо снижения реальных доходов населения на розничные сети также оказывает влияние и законодательные ограничения, регулирующие отношения внутри отрасли. В поправках к Закону о торговле с 1 января 2017 года предлагается урезать размер вознаграждения, выплачиваемого поставщиком продовольственных товаров торговой сети за объем проданного товара (так называемый ретробонус), с 10 до 5%. Также будут сокращаться и периоды отсрочки оплаты поставленных товаров. Серьезные разногласия вызвал вопрос о том, будет включен в состав ретробонуса или нет ряд оказываемых сетями услуг, в частности по продвижению товаров, их упаковке и логистике.

Таким образом, показатели прибыльности ведущих игроков рынка ритейла в последние два года неизбежно падают, что вызывает ряд мер по оптимизации расходов компании. Подобное развитие событий накладывает ряд ограничений на реализацию совместных проектов со стороны ритейла и часто форма взаимодействия с поставщиком ограничивается партнерством, в рамках которого происходит обмен данными о продажах, остатках продукта и т. п. Однако, стоит отметить, что данная форма партнёрства не препятствует процессам совместного

планирования, а, наоборот, ссылаясь не текущий срез остатков в розничной сети, динамике объема продаж и отгрузок производитель вполне реально может оценить текущий спрос на свой товар, подогнать планы производства и закупок согласно потребности сети, тем самым оптимизируя уровень запасов на своем складе и складе клиента. Особенностью такой формы взаимодействия является минимальная вовлеченность в процессы планирования розничной сети, задачи которой ограничиваются простой передачей данных о движении товарных потоков внутри сети. Основные задачи планирования, таким образом, лежат на производителе продукции. Стоит отметить, что данная схема взаимодействия между производителем и розничной сетью является наиболее оптимальной. Дело в том, что производитель продукта реализует свой товар через каналы традиционной и современной торговли, причем доля канала современной торговли растет из года в год и включает в себя все розничные сети, представленные сразу во всех регионах страны. Обычно производитель насчитывает 5–10 сетевых клиентов, посредством которых происходит реализация готового продукта, причем только 3–5 сетевых клиента реализуют большую часть продукции производителя. Таких клиентов производитель считает ключевыми клиентами в своей деятельности, поэтому процессы планирования с ними приобретают приоритетное направление развития.

Стоит отметить, что существенное влияние на качество процессов планирования предприятия оказывают такие показатели как точность прогнозов продаж, а также информация об уровне товарных запасов на складах и торговых точках розничной сети. Ранее было отмечено, что сегодняшний бизнес характеризуется относительной скрытностью в информационном плане. Это мы и видим в отношениях производитель-розничная сеть, в которых каждый из участников стремится к сохранению конфиденциальности собственной политики, в целях устранения рисков утечки информации к конкурентам. Данная политика во многом препятствует процессам планирования, прежде всего отсутствием согласованности в создании планов продаж, отгрузок, а также в процессе планирования оптимального уровня товарного запаса на складах готовой продукции завода и розничной сети. В конечном счете последствия таких ошибок ведут к увеличению издержек на обслуживание товарного запаса в цепях поставок. В таблице 2 приведены основные виды издержек в управлении товарным запасом предприятия [4].

К расходам, связанным с ошибками в планировании, также следует отнести снижение качества поставляемого товара, ухудшения взаимоотношений с клиентом и поставщиками, потерю клиентской базы, снижение имиджа компании в глазах конечного потребителя и т. п. Процесс интегрированного планирования с клиентом выстроен таким образом, что поставщик всегда знает текущий уровень товарных запасов клиента и текущую потребность в готовом продукте, что позволяет создавать прогнозы более высокой точности и более точно планировать производственные процессы.



Характеристика основных видов издержек при управлении запасами на предприятии

Вид издержек	Характеристика	Включаемые расходы
Издержки заказа	Данный вид издержек связан с ошибками в размещении заказов от клиента и зависит от частоты, с которой они размещаются	Ведение учетной документации; Подготовительно-заключительные операции; Транспортные расходы на перемещение некорректных объемов.
Издержки хранения	Замораживание части денежных средств в товарных запасах. Потери от отсутствия возможности использования этих средств для других целей	Стоимость капитала овеществленного в запасах; Затраты на содержание товаров на складе; Затраты на утилизацию просроченных товаров.
Издержки дефицита	Издержки, возникающие при увеличении спроса на товар над его количеством запаса товара на складе	Недополученная прибыль, если покупатель принимает решение о покупке товара конкурента

### Схема организации процессов в рамках проекта совместного планирования

В рамках проекта интегрированного планирования на начальном этапе стороны согласуют целевые показатели эффективности проекта (KPI), а также задачи по их реализации. Как было выявлено, ключевая роль в рамках планирования на предприятии уделяется процессам управления запасами в цепях поставок и прогнозирования продаж. Исходя из этого в качестве KPI проекта можно рассматривать, такие показатели, как:

1. Уровень товарного запаса на складе розничной сети;
2. Точность прогноза продаж через кассу;
3. Точность прогноза заказа клиента к поставщику;
4. Уровень сервиса (отношение объема заказа клиента к объему его отгрузки).

Уровень товарных запасов характеризует обеспеченность розничной сети запасами на определенную дату и показывает, на какое число дней (при сложившемся товарообороте) хватит этого запаса. Данный показатель наиболее удобен для оценки эффективности проекта, поскольку отражает реальный уровень запаса в цепи поставок, также данный показатель легко измерим и поддается корректной интерпретации. Стоит отметить, что показатель уровня товарных запасов является ключевым показателем всего проекта, поскольку он оказывает прямое влияние на показатели прибыли. В результате увеличения оборачиваемости происходит полное удовлетворение спроса, уменьшаются издержки на содержание, улучшается финансовое состояние предприятия, так как быстрее высвобождаются средства, вложенные в товар, которые можно направить на другие цели. Показатель уровня сервиса является второстепенной целью проекта, поскольку напрямую зависит от уровня товарного запаса в цепях поставок. Например, если наблюдается дефицит в запасах готовой продукции какого-либо товара, то реализовать его доставку в полном объеме не представляется возможным. Таким образом, высокий уровень сервиса предполагает доставку заказанного товара в соответствующем количестве и соответствующего качества в нужное время и место. В расчет показателей

KPI проекта совместного планирования также включаются показатели точности прогнозов продаж и заказов, поскольку процессы прогнозирования лежат в основе составления планов управления запасами. Таким образом, процессы прогнозирования являются первоочередными в вопросе управления запасами, высокая точность которых способствует оптимизации уровня запасов.

В рамках поставленных целей компании формируют ряд задач, необходимых для достижения целевых KPI проекта. На рисунке 3 изображен типичный процесс взаимодействия производителя и розничной сети в проекте совместного прогнозирования.

Стоит отметить, что данная схема описывает регулярный процесс взаимодействия участников проекта с недельным циклом планирования. Основной процесс планирования выполняет компания-производитель товаров, но на основе данных, полученных от розничной сети. Данная схема соответствует обозначенной ранее концепции эффективной реакции на запросы потребителя (ECR), поскольку предполагает использование производителем данных о работе розничной сети в целях обработки заказов клиентов, что позволяет следить за перемещением товаров в дистрибутивной сети. Исходя из схемы взаимодействия производителя товаров и розничной сети можно выделить основные задачи каждого участника в рамках проекта. К основным задачам розничной сети относятся:

1. Предоставление партнеру данных о продажах кассы, остатках товаров на складах и торговых точках, товарах в пути (транзит);
2. Предоставление партнеру данных оперативного, тактического и стратегического прогнозов заказов;
3. Предоставление партнеру данных о готовящихся промо активностях, размере скидки и уровня цен;
4. Предоставление партнеру данных о мощности складов и транспорта, графике поставок, типов поставок, расписания отгрузок, схемы отгрузок товаров под промо-активности и т. п.;
5. Предоставление партнеру текущего среза уровня товарного запаса на складах и распределительных центрах.



Рис. 3. Схема взаимодействия производителя и розничной сети в рамках проекта интегрированного планирования

На основе полученной информации производитель товаров выполняет такие задачи как:

1. Создание оперативного прогноза продаж через кассу с горизонтом в 5–6 недель;
2. Пересчет прогноза продаж в прогноз заказов с учетом текущего уровня товарного запаса и других ограничений клиента;
3. Отслеживание динамики уровня товарного запаса и уровня сервиса, расчет показателей на еженедельной основе.

Стоит отметить, что изначально пилотный проект должен быть ориентирован на планирование заказов клиента, исходящих от 1–2 складов. Данная практика необходима в целях быстрой и эффективной работы над созданием прогноза, управлением запаса, а также в информационном обмене. Более того, сосредоточение на конкретных заказах одного склада способствуют более тщательному выявлению отклонений в текущих процессах. В качестве основных критериев выбора склада могут быть преобладающая доля производителя в отгрузках на склад среди остальных поставщиков сети, размер и местоположение склада, его стратегическое значение для розничной сети и т. п. После выбора склада, формирования задач и целей проекта начинается непосредственно работа проекта по реализации поставленных целей. Длительность проекта, как было отмечено ранее, трудно планировать заранее, она может корректироваться в зависимости от уровня выполнения задач проекта и по мере достижения целевых KPI. На еженедельной основе происходит информационный обмен данными компаний, производится еженедельный срез целевых показателей проекта, отслеживается их динамика, корректируются поставленные

задачи. После налаживания процесса получения корректных данных от клиента, производитель проводит первичный анализ данных, делает срез текущей ситуации в рамках поставленных KPI. Далее на еженедельной основе производится расчет альтернативных показателей уровня товарного запаса на складе розничной сети и уровня сервиса. Отслеживание динамики альтернативного и реального уровня KPI проекта позволяет наглядно отразить эффект от его реализации. Улучшение альтернативных показателей относительно реальных говорит о том, что прогноз продаж и план заказа в рамках проекта позволяют компании достичь соответствующего уровня KPI, в то время как текущая схема планирования не представляется эффективной. На базе регулярного обмена данными, производится еженедельная аналитика, выработка совместных действий по улучшению качества прогнозов и формированию прогноза заказов. При этом в задачи внутреннего планирования входит совершенствование механизмов анализа промо объемов, разработка инструментов и выстраивание процесса быстрого реагирования на значительное изменение спроса, разработка инструментов резервирования продукции под прогноз клиента.

Таким образом, деятельность компаний, находящихся в активной фазе проекта, нацелена на постоянную отработку механизма взаимодействия внутри процессов интегрированного планирования. Увеличивая базу знаний о клиенте, опыта сотрудничества с ним, компании начинают общаться на общем языке процессов и задач, начинают лучше понимать друг друга, и учитывать специфику клиента в планировании своей деятельности.

## Основные эффекты от внедрения проекта интегрированного планирования

По данным ежегодного ECR-форума, где производители и ритейлеры делятся лучшими практиками в области сотрудничества, к основным преимуществам в рамках реализации совместных процессов управления

компании относят улучшения показателей уровня сервиса, доступности товара на полке и уменьшение товарных запасов на складах и распределительных центрах ритейлеров. В таблице 3 приведены результаты сотрудничества основных игроков российского рынка розницы и производства товаров повседневного спроса, презентованные в 2016 году в рамках секции «Лучшие практики в цепях поставок» ECR-форума [6].

Таблица 3

Показатели эффективности основных игроков российского рынка в рамках внедрения совместных процессов планирования

Розничная сеть	Производитель	Service Level	On-Self-Ability	Average OSA Russia All
X5 Retail Group	L»Oreal	98,3%	95%	79%
	Unilever	97,4%		
	DANONE	-		
Metro	PepsiCo	98,5%	95%	
Магнит	Балтика	96%	87%	

Из таблицы видно, что компании использующие интеграционный подход в планировании добились среднего уровня сервиса в 97%, в то время как показатель доступности товара на полке по некоторым сетям возрос до 95%, что на 16% больше среднероссийского показателя. Поскольку все процессы внутри компаний взаимосвязаны, то положительное влияние проекта может распространяться и на смежные области деятельности компаний. Применительно к проекту совместного планирования в цепях поставок компании получают ряд преимуществ, а именно:

- Обмен опытом и повышение качества прогнозирования обеих сторон;
- Оптимизация затрат на товарно-материальные запасы и перевозку;
- Совместная ответственность сторон за точность прогноза;
- Установление стратегического партнерства и процессов, стимулирующих другие инициативы по улучшению эффективности цепочки поставок;
- Создание основы для следующего уровня взаимодействия и интеграции;
- Планирование отгрузки с завода под промо-акцию клиента;
- Резервирование продукции на складе под клиента для минимизации риска отсутствия товара на полке;
- Повышение лояльности и удовлетворенности контрагентов.
- К ожидаемым эффектам от внедрения проекта интегрированного планирования можно отнести:
- Обеспечение стабильно высокого показателя уровня сервиса (>98%) и присутствия товара на полке;
- Сокращение затрат на запасы и перевозку (-30%);

- Исключение риска затоваривания и дефицита товара из-за ошибок прогнозирования;
- Установка прозрачных и эффективных коммуникаций с клиентом;
- Минимизация штрафов за недопоставку.

### Заключение

Таким образом, интегрированное планирование представляет собой особую форму организации совместной деятельности в цепи поставок, при которой партнеры в режиме реального времени на регулярной основе обмениваются информацией о текущем состоянии спроса, выполнении плана производства, отгрузок, уровне запасов и быстро принимают совместные эффективные решения в случае отклонения текущих планов от прописанных стандартов. К сожалению, массовый интерес к процессам интегрированного планирования возникает только у зарубежного бизнеса, в то время как отечественные производители не имеют достаточно опыта, который позволил бы задуматься о выгодах интегрированного планирования. Однако приход все большего количества иностранных игроков на отечественный рынок приносит с собой новые идеологии и концепции в сфере управления и планирования предприятия, поэтому концепция интегрированного планирования начинает вызывать постепенный интерес у ведущих игроков российского рынка производства и розницы. Данное направление сотрудничества, таким образом, имеет огромный потенциал на российском рынке и уже сейчас требует внедрения лучших практик в рамках процессов интегрированного планирования с учетом специфики российского бизнеса.



**Литература:**

1. Дыбская, В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. — М.: Эксмо, 2008. — 944 с. (Полный курс MBA).
2. Гордусенко, О., Леополдседер М., Магнус К., Сухаревский А. Секреты успешной логистики // «Вестника McKinsey. Теория и практика управления». — 2012. — № 26. — с. 66–69 URL: <http://vestnikmckinsey.ru/retail/sekretyh-uspeshnoj-logistiki/Print>
3. Ермолина, М.В. Расчёт экономического эффекта от внедрения интегрированного планирования в компании // Логистика — 2012 — № 12 — с. 46–49.
4. Моргунова, Ю.Н. Логистические затраты: проблемы определения и учета // Все для бухгалтера. — 2010. — № 9. — с. 56–61.
5. Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 430 с.
6. K. Oliver, A. Chung, N. Samanich. Beyond Utopia: The Realist's Guide to Internet Enabled Supply Chain Management. URL: <http://www.strategy-business.com/article/17319>
7. Vedomosti. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/06/30/647356-rossiiskaya-roznitsa-zakonchila-desyatiletie-burnogo-rosta> (дата обращения: 7.06.2017)
8. Supply Chain 2016 ECR-forum. URL: <http://ecr-all.org>

# Вопросы экономики и управления

Международный научный журнал  
№ 3 (10) / 2017

## Редакционная коллегия:

### Главный редактор:

Ахметов И.Г.

### Члены редакционной коллегии:

Арошидзе П.Л.

Каленский А.В.

Брезгин В.С.

Велковска Г.Ц.

Желнова К.В.

Курпаяниди К.И.

Кучерявенко С.А.

Матроскина Т.В.

Яхина А.С.

### Международный редакционный совет:

Айрян З.Г. (Армения)

Арошидзе П.Л. (Грузия)

Атаев З.В. (Россия)

Ахмеденов К.М. (Казахстан)

Бидова Б.Б. (Россия)

Борисов В.В. (Украина)

Велковска Г.Ц. (Болгария)

Гайич Т. (Сербия)

Данатаров А. (Туркменистан)

Данилов А.М. (Россия)

Демидов А.А. (Россия)

Досманбетова З.Р. (Казахстан)

Ешиев А.М. (Кыргызстан)

Жолдошев С.Т. (Кыргызстан)

Игисинов Н.С. (Казахстан)

Кадыров К.Б. (Узбекистан)

Кайгородов И.Б. (Бразилия)

Каленский А.В. (Россия)

Козырева О.А. (Россия)

Колпак Е.П. (Россия)

Кошербаева А.Н. (Казахстан)

Курпаяниди К.И. (Узбекистан)

Куташов В.А. (Россия)

Лю Цзюань (Китай)

Малес Л.В. (Украина)

Нагервадзе М.А. (Грузия)

Прокопьев Н.Я. (Россия)

Прокофьева М.А. (Казахстан)

Рахматуллин Р.Ю. (Россия)

Ребезов М.Б. (Россия)

Сорока Ю.Г. (Украина)

Узаков Г.Н. (Узбекистан)

Хоналиев Н.Х. (Таджикистан)

Хоссейни А. (Иран)

Шарипов А.К. (Казахстан)

Шуклина З.Н. (Россия)

### Руководитель редакционного отдела:

Кайнова Г.А.

### Ответственные редакторы:

Осянина Е.И., Вейса Л.Н.

Художник: Шишков Е.А.

Верстка: Бурьянов П.Я.

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.

При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

Материалы публикуются в авторской редакции.

### АДРЕС РЕДАКЦИИ:

почтовый: 420126, г. Казань, ул. Амирхана, 10а, а/я 231;

фактический: 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <http://www.moluch.ru/>

### Учредитель и издатель:

ООО «Издательство Молодой ученый»

ISSN 2412-3773

Тираж 500 экз. Подписано в печать 5.08.2017.

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, 25