

СЕКЦИЯ

ЭКОНОМИКА РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ И СВЯЗИ

Руководитель – д.э.н., профессор **МОИСЕЕВ С.В.**

**СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ОЦЕНКИ ВНЕДРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
БИЗНЕС – СТРУКТУРАМИ**

Косточкина Т.В.

Московский авиационный институт (технический университет)

Организация системы эффективного корпоративного управления (КУ) влечет за собой определенные, часто немалые издержки. Сюда следует относить затраты на привлечение специалистов, таких, к примеру, как корпоративные секретари и другие профессионалы, необходимые для обеспечения работы в данной сфере. Привлекает внимание практика вознаграждений высшего менеджмента и директоров компании, которая все активнее выносится на повестку дня собраний собственников в большинстве крупнейших компаний мира и банков.

Вопросы вознаграждения топ - менеджмента традиционно рассматриваются с позиции внесения в контракт с менеджером специальной системы материального поощрения. Идея не нова: вознаграждение менеджера должно зависеть от результатов деятельности компании. Наибольшее распространение получили схемы предоставления акций с ограничениями по продаже и опционы на акции. Таким образом, менеджеры, имея часть вознаграждения в виде акций родной компании, получают дополнительный стимул к развитию компании. Опционы нередко достигают огромных сумм, а способы манипулирования опционами ставят под сомнение сам принцип применимости подобного вознаграждения, поскольку, обладая инсайдерской информацией и способами давления на курс акций, менеджеры сталкиваются с огромным искушением сыграть на повышение и продать родные акции по завышенной цене. Успешно разыгранная опционная карта в десятки и даже сотни раз превышает размер годового базового вознаграждения. Опасность злоупотреблений неминоваема, что и показывает практика. К примеру, компания Tenet Healthcare (США), показала неудачные показатели в 2002 г. Однако вознаграждение менеджеров демонстрировало обратную тенденцию: генеральный директор компании Джеффри Барба-коу в январе 2003 года получил 111 млн. долл. США от продажи акций компании, два топ-менеджера продали акций - один на 12 млн. долл., другой на 14 млн. долл. США. За два года до банкротства компании Global Crossing (США) ее генеральный директор Гэри Винник продал акций родной компании на 500 млн. долл. США, Кеннет Лэй, бывший директор Enron, - на 220 млн. долл. США.

Для молодой российской системы КУ может быть рекомендовано использование следующих нескольких принципов построения системы вознаграждения, основанного на опционах:

1) Опцион может быть реализован только при превышении компаний рыночных показателей, когда компания опережает рынок; 2) Устанавливается коридор, в пределах которого опцион может быть реализован; 3) Опцион периодически пересматривается; 4) Устанавливаются ограничения на реализацию опциона (информация о продаже акций подлежит обязательному раскрытию); 5) Выдается разрешение на продажу акций при высокой цене с одновременным предоставлением нового пакета акций со старым сроком исполнения; 6) Кроме базовых окладов и опционов, менеджеры могут «традиционно» получать разовые вознаграждения, привязанные к сделкам компании (например, бонусы при слияниях и присоединениях).

В мировой практике отмечается тенденция не только к сокращению численного состава Наблюдательных Советов директоров (НСД). Пробивает себе дорогу тенденция «профессионализация» НСД. Это свидетельствует о том, что для многих независимых директоров (которых становится все больше и больше) солидный «директорский» гонорар становится основным источником дохода. Отчасти это справедливо еще и потому, что в результате возросших требований к членам НСД (а также благодаря развернутой практике судебного преследования директоров недовольными акционерами) найти хорошего кандидата «на компанию» становится всё сложнее. Примечательно, что опционная схема вознаграждения директоров четко ужилась в американских компаниях. Если 25 лет назад только 4% американских компаний использовали опционы как часть политики вознаграждения директоров и высшего менеджмента, то сегодня таких компаний в США 90%. Вместе с тем, в западной прессе все чаще появляются сообщения о злоупотреблениях: в системе

опционов, которая призванная выровнять интересы акционеров и менеджеров, но в которой зачастую стимулируется «потребительское» отношение менеджеров к компании, направленное на извлечение ренты.

Учитывая, что некоторые подходы в политике вознаграждений российского топ – менеджмента являются сходными с указанными выше, эта расходная статья бюджета любой российской компании может стать существенно затратной.

Возможно, что компании окажутся перед дилеммой выплаты вознаграждения внешним юрисконсультам, аудиторам и консультантам. Не менее значительными могут оказаться и расходы, связанные с раскрытием дополнительной информации. Кроме того, менеджеры и члены Совета директоров должны будут посвятить решению возникающих проблем много времени, особенно на начальном этапе.

Система надлежащего КУ нужна, прежде всего, крупным компаниям (открытым акционерным обществам) с большим количеством акционеров, которые ведут бизнес в отраслях с высокими темпами роста и заинтересованы в мобилизации внешних финансовых ресурсов на рынке капиталов. Однако ее полезность несомненна и для открытых акционерных обществ с незначительным числом акционеров, и для закрытых акционерных обществ, и для обществ с ограниченной ответственностью, а также для компаний, действующих в отраслях со средними и низкими темпами роста. Внедрение такой системы, как показывает опыт развитых стран, позволяет компаниям оптимизировать внутренние бизнес - процессы и предотвратить возникновение конфликтов за счет организации надлежащих отношений с собственниками, кредиторами, потенциальными инвесторами, поставщиками, потребителями, сотрудниками, представителями государственных органов и общественных организаций.

Любая, стремящаяся к увеличению своей рыночной доли, компания рано или поздно сталкивается с ограниченностью внутренних финансовых ресурсов и невозможностью длительного наращивания долгового бремени без повышения доли собственного капитала в пассивах. Следовательно, лучше заняться реализацией принципов эффективного КУ заблаговременно, поскольку это обеспечит будущее конкурентное преимущество компании и, тем самым, даст ей возможность опередить соперников.

В крупных корпорациях внедрение надлежащей системы КУ обычно происходит гораздо быстрее, чем в малых и средних, поскольку первые располагают для этого необходимыми финансовыми, материальными, кадровыми и информационными ресурсами.

Однако, только вопросами надлежащей оплаты труда персонала компании стоимостные аспекты внедрения эффективного КУ не ограничиваются, поскольку для полноценного функционирования новой корпоративной культуры требуется внедрение новых ИТ-технологий и ключевых операционных систем управления. При этом особое внимание необходимо уделить влиянию и участию топ - менеджмента компании в процессе внедрения ИТ – систем. Для этого топ - менеджер должен лично зарезервировать своё рабочее время для непосредственного изучения процедуры наравне со своими подчинёнными и для ежедневного контроля за её исполнением. Определением будущего курса организации должны заниматься высшие руководители. Эта задача не может быть делегирована на более низкий уровень. Персонал компании в этой ситуации должен предоставлять информацию и проводить целевые исследования. Таким образом, в затраты на разработку стратегии развития предприятия необходимо включать стоимость рабочего времени высшего и среднего руководства, привлеченных к этому процессу.

Выбор подхода и реализующего его инструмента зависит в первую очередь от поставленной цели. Менеджменту любой организационно-правовой формы собственности всегда приходится балансировать между экономией бюджета и повышением качества обслуживания конечных пользователей. При этом надо учитывать, что в стратегическом плане создание информационно-аналитических систем преследует цели достижения конкурентного преимущества. Например, корпоративная информационно-аналитическая система может предоставлять необходимую, своевременную и достоверную информацию о компании, публикация которой для потенциальных инвесторов обеспечит прозрачность и предсказуемость данной компании, что неизбежно станет условием ее инвестиционной привлекательности, а это, в свою очередь, будет свидетельствовать о прогрессивности и эффективности выбранной модели КУ.

Экономический результат внедрения ИТ - систем – это весьма щекотливый вопрос. Прямую окупаемость вообще практически невозможно посчитать, поскольку в результате внедрения оптимизируется внутренняя структура компании, снижаются сложноизмеримые транзакционные издержки. Более того, возможно и формальное ухудшение положения, поскольку система может вскрыть реальные данные о состоянии компании. Если западные специалисты не советуют менеджерам - землякам ждать каких-то революционных изменений от внедрения системы, то для многих российских компаний уже простое появление адекватной информации может дать очень много. Если раньше информации просто не было, то после внедрения ИТ - систем становится доступной реальная картина состояния уровня запасов и незавершенного производства. Система, предоставляя аналитическую информацию, опосредованно влияет на снижение всех запасов. Предприятие выходит на совершенно иной уровень работы, хотя специалистам - практикам, конечно, при-

дется еще много времени посвятить изучению возможностей системы. Российские предприятия только начинают осваивать различные стадии и аспекты управления и планирования.

Суммируя вышесказанное, отметим, что построение и внедрение ИТ - систем - это серьезное изменение структуры предприятия. Обойтись без изменения проектирования отдельных бизнес - процессов нереально, хотя бы в силу того, что ИТ - система сама по себе подразумевает внедрение новых правил архивирования и обработки информации. Сегодня при *создании корпоративных информационно-аналитических систем* востребован бизнес – инжиниринг, т.е. - создание организации, ориентированной на выполнение определенной стратегии. Наиболее перспективным является выработка *бизнес - ориентированного подхода*, основанного, например, на использовании Системы сбалансированных показателей - Balanced Scorecard (BSC). Подход BSC с самого начала определяет бизнес - аспекты анализируемых данных, что позволяет проектировать информационно-аналитическую систему сверху – вниз, параллельно с внедрением на предприятии МВО (Management by objectives - управление, основанное на достижении целей). BSC служит для реализации стратегии развития предприятий, имеющих практически любую организационно-правовую форму собственности. Транслирование миссии и стратегии компании в стратегические цели подразделений, а также определение причинно-следственных связей между целями – наиболее трудоемкая часть создания проекта системы BSC.

Поскольку экономический результат внедрения ИТ – систем – это вопрос непростой, то целесообразно рассмотреть внедрение ERP – систем (Enterprise Resource Planning - управление ресурсами предприятия), являющихся специализированным программным приложением системы BSC. Для Российских менеджеров крупных прибыльных компаний применение ERP - систем становится всё более актуальным вопросом, поскольку стоит задача обеспечить эффективное использование собственности. Собственник должен быть уверен, что компания достигнет поставленных целей, что в компании не воруют, что аналитические документы, которые ему готовят, соответствуют истине. Кроме того, информационно-аналитическая система может предоставить необходимую, и, главное, своевременную и достоверную информацию о компании. Публикация указанной информации с расчетом на привлечение потенциальных инвесторов будет свидетельствовать о прозрачности и предсказуемости данной компании, что несомненно сделает её привлекательной в инвестиционном плане. Указанные выше моменты, как известно, являются основными принципами построения эффективной системы корпоративного управления.

Вопрос эффективности от внедрения ERP – систем рассматривается в двух плоскостях: экономические (измеримые) показатели эффективности внедрения и организационные (качественные) изменения, неподдающиеся количественной оценке. Приведем лишь несколько экономических показателей (в среднем по отраслям промышленности): сокращение незавершенного производства – до 50%, снижение транспортно-заготовительных расходов – до 60%, сокращение незавершенного производства – до 50%. К числу улучшенных качественных показателей относятся: повышение инвестиционной привлекательности предприятия, увеличение ликвидности предприятия, снижение потребности предприятия в оборотных средствах и др.

Можно сделать общий вывод: *ИТ – системы обеспечивают процесс ежеминутного, ежечасного мониторинга состояния компании, но ИТ – системы не отвечают за решения менеджмента компании*. В этом также состоит экономический смысл рассмотренных технологических систем. В целом, выгоды от создания системы эффективного КУ компании существенно превышают затраты. Это становится очевидным, если при расчете экономической эффективности принять во внимание убытки, с которыми могут столкнуться: работники компаний - из-за сокращения рабочих мест и утраты пенсионных отчислений, инвесторы - в результате потери вложенного капитала, местные территориальные образования - в случае краха компаний. В чрезвычайной ситуации систематические проблемы в области КУ могут даже подорвать доверие к финансовым рынкам и стать угрозой для стабильности рыночной экономики страны.

Литература

1. Косточкина Т.В. Корпоративное управление бизнес-структурами в условиях рынка. – М.: Горячая линия - Телеком, 2004 – 264 с.
2. Галахов И.П. Проектирование корпоративной информационно-аналитической системы // Открытые системы. - № 04. - 2003

COMPARATIVE ESTIMATIONS OF INTRODUCTION OF EFFECTIVE CORPORATE MANAGEMENT OF BUSINESS-STRUCTURES

Kostochkina T.

Cost aspects of introduction of effective corporate management from a position of appropriate payment of the company personnel are considered in clause. Comparative estimations of efficiency of new IT-technologies and key operational systems necessary for the company for the introduction of corporate management system are given



ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ АУТСОРСИНГА БИЗНЕС - ПРОЦЕССОВ НА КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ОБЪЕКТАМИ В РОССИИ

Косточкина Т.В.

Московский Авиационный институт, каф. №506

Мировой опыт свидетельствует о переориентации большинства компаний на специализацию в определенном бизнес - процессе. За счет такой специализации обеспечивается высокое качество и относительно низкие цены. Современные мировые тенденции позволяют говорить о формировании трех основных видов организаций на рынке:

- осуществляющие полный цикл (или его большую часть) разработки и производства продукта;
- занимающиеся преимущественно инжинирингом. Производство, если имеется, то только опытное. Изготовление всех «деталей» заказывают по аутсорсингу;
- инжинирингом практически не занимающиеся. Располагая передовым оборудованием, оказывают услуги по производству изделий по чужому инжинирингу и, при необходимости, под чужой торговой маркой.

Аналогичными вариантами развития может последовать отечественный рынок. При этом надо учитывать, что в России производительность труда в пять раз ниже, чем в США на аналогичных производствах. Единственное препятствие, которое вполне преодолимо - старый менталитет исполнительного директората. Однако, по мнению автора, именно корпоративная управленческая модель совладельца в российских условиях способна преодолеть такое сопротивление.

Необходимым критерием для передачи бизнес - процессов на аутсорсинг является наличие конкурентной среды. Естественно, возникает вопрос, можно ли считать нормально конкурентным российский рынок, если поставщики задерживают поставки на месяц, а доля брака может достигать до 50%. Однако, по нашему мнению, это большая ошибка – ограничиваться российским рынком. К примеру, многие вещи можно покупать за рубежом. Даже если цена будет больше, за счет повышения качества работы конечный эффект может быть положительным. Или же выступать в качестве поставщика услуг по аутсорсингу для зарубежных компаний.

Для многих наших компаний весьма актуальна проблема модернизации производственных мощностей, обновления модельного ряда, продвижения продукции. Ресурсов, в первую очередь кадровых и финансовых, на это остро не хватает. В этих условиях за счет закрытия или продажи отдельных производств можно получить ресурсы для развития приоритетных направлений. При наличии конкурентной среды именно этот фактор является решающим в принятии решений об аутсорсинге.

Принимая во внимание различные аспекты российской управленческой модели, следует отметить, что даже если весь проект передается на аутсорсинг (при этом нанимаются девелоперы, работа ведется со всеми брокерами, которые есть на этом рынке), - все равно нужно проводить собственную глубокую экспертизу. Специфика состоит в том, что не только отдельные рынки, но и определенные его части российская «государственная правящая номенклатурная элита» создавала «под себя» таким образом, чтобы без их «влияния» или «согласия» рынок не мог бы обойтись. С течением времени таких областей становится меньше. Однако, «корпоративная государственная модель управления» в России пока существует и не так легко сдает свои позиции.

Часто экономическая целесообразность в выведении бизнес – процесса «за пределы» не видна сразу. Между тем, аутсорсинг должен создавать исчисляемые качественные преимущества. Однако, концентрация управленческих ресурсов, повышение качества конечной продукции, - могут обеспечить дополнительные продажи, и, в конечном итоге, дополнительная прибыль может превысить дополнительные затраты, вызванные покупкой промежуточного продукта на стороне.

Сегодня можно с уверенностью прогнозировать дальнейшее развитие мирового рынка финансового аутсорсинга и выделить ряд тенденций, некоторые из которых в России следует взять на вооружение в плане развития у себя специализированных бизнес - единиц, которые можно было бы поставить на службу мировым ТНК и ТНБ, в том числе:

1. Рынок финансового аутсорсинга будет развиваться более быстрыми темпами, чем до сих пор;
2. «Неприоритетные» функции экономических объектов будут перемещаться «за пределы» - за границу регионов (стран);
3. Фирмы, предоставляющие услуги по финансовому аутсорсингу будут консолидироваться;
4. Возрастающее регулирование со стороны государства по передаче на аутсорсинг некоторых финансовых услуг и ведения бухгалтерского учета будет усилено;
5. В сфере оказания финансовых услуг набирает силу тенденция к аутсорсингу «конечных» операций - финансовому аутсорсингу;
6. Малым предприятиям открываются неограниченные просторы рынка финансового аутсорсинга;
7. Появятся «гибкие» модели аутсорсинга;

8. Ведущие «бухгалтерские» компании увеличат практику «перевода» бизнеса в «офшоры» с позиции налогообложения и предоставления других видов сопутствующих финансовых услуг;
9. В странах, отдающих в «офшор» на аутсорсинг часть своих бизнес - процессов и операций, станет более явно и жестко проявляться государственная протекционистская политика, препятствующая этому;
10. Вопрос «защиты» от «офшорного» аутсорсинга станет в ближайшее время превалирующей проблемой большинства развитых стран мира;
11. Все большее число стран будет втягиваться в орбиту аутсорсинга;
12. Аутсорсинг финансовых и других видов услуг в ближайшем будущем окажет сильное влияние на изменение модели корпоративного управления ведущих мировых конгломератов;
13. Вопросы передачи бизнес - функций компаний будут во все большей степени «передаваться» с уровня единоличного органа управления на средний управленческий уровень;
14. Вопросы управления операциями и бизнес – единицами, переданными на аутсорсинг, становятся основными в корпоративной стратегии ведущих компаний мира;
15. Контракты на общий аутсорсинг (за исключением финансового и бухгалтерского) будут множиться в количественном отношении, в географическом охвате и в цене на услуги.

Рассмотрим несколько подробнее ситуацию с финансовым аутсорсингом. С целью повышения эффективности работы, одновременно с диверсификацией, банки проводят стратегию специализации. Это осуществляется путем реорганизации структуры подразделений. При этом формируется двухуровневая структура системы управления. Нижний уровень включает в себя специализированные производственные бизнес - единицы, часто получающие статус филиалов, имеющих автономное управление и собственную стратегию получения прибыли. Такого рода «вычленение» из большого банка или компании эффективно работающих подразделений в отдельную компанию (филиал), - являет собой пример «инсорсинга». Его иначе называют - «внутренний аутсорсинг». Верхний уровень состоит из более крупных подразделений, объединяющих специализированные производственные единицы нижнего уровня. Представляется, что в российских специфических условиях развития финансово-промышленных групп инсорсинг становится своеобразным ответом на необходимость вычленения «непрофильной» деятельности для организаций любой формы собственности в отсутствие «обкатанного» предложения по аутсорсингу. На мировом рынке суммы, оперируемые аутсорсинговыми компаниями, исчисляются миллиардными показателями.¹

Несколько отдельно от финансового аутсорсинга стоит область ИТ –аутсорсинга. Необходимо заметить, что в этой области Российским компаниям вполне по плечу занять нишу «Hi - End» продукции и выйти на рынок высокотехнологичных информационных продуктов наравне, например, с индийскими компаниями, специализирующимися в области информационного «ширпотреба» и создания баз данных

Известный факт, к примеру, что Bank of America в мае-августе 2004 г. нанял 1500 человек в свой филиал в Индии. Это на 50% больше, чем первоначально предполагалось. А в филиале Continuum Solutions (в специальной зоне рядом с г. Хайдерабад) в конце года будут дополнительно приняты на работу еще 1000 человек. Эти специалисты будут первоначально обслуживать корпоративные счета, выведенные из Лондонских отделений банка, а позже - из офисов банка по всему миру. В будущем индийские служащие, вероятно, будут работать с информацией для потребителей банковских продуктов. Примечательно, что у названного банка есть дальнейшие проекты по передаче части своих бизнес - функций в аутсорсинг. Количество же вновь принятых по схеме аутсорсинга составляет менее одного процента числа всех служащих банка (всего 180 тыс. человек после слияния с FleetBoston Financial Corp., законченным 1 апреля 2004г.).² В связи с вышесказанным уместен вопрос: «Разве Российские информационные компании не могли бы принять в этом процессе участие»? При этом следует также учесть, что в России уровень образования и другие составляющие на порядок выше, чем в Индии.

Мировые ТНК, хотя и продолжают с некоторой опаской наблюдать за ходом становления «цивилизованных принципов» понятного им корпоративного управления, постепенно начинают смотреть на Россию, как на место, куда могут выводиться некоторые бизнес - процессы. На повестке дня создание «модели глобального аутсорсинга», направленного на структурирование реальных бизнес - процессов и ИТ - систем в индивидуальные модули. Цель - дать возможность мировым лидерам получить инновационные бизнес - преимущества и увеличить стоимость компаний от использования глобального аутсорсинга.³

В России без государственной поддержки программы развития ИТ - технологий и «информационных парков» (с особым режимом налогов и управления) на первых порах, естественно, не обойтись. Кроме того,

¹ Так J.P. Morgan Chase (NY) подписало семилетнюю сделку на 5 млрд.долл. США по аутсорсингу с IBM, Bank of America – десятилетний контракт на 4,5 млрд. долл. США с EDS. Н.Ермошкин. «Что дает аутсорсинг».- ВКГ.- 02.06.2004.- с.3.-См. http://www.bkg.ru/cgi-bin/article_pn.pl?id=1042

² Bank of America expands India outsourcing. // SBPOA.- 11 May, 2004.- p.1.- См.: <http://www.sharedxpertise.org>

³ Infosys addresses the Future of Outsourcing. // SBPOA.- 18 May 2004.- p.1 См: <http://www.sharedxpertise.org>

особое внимание следует обратить на развитие соответствующих маркетинговых программ и продуктового ряда, в чем мы пока заметно отстаем от Европы и Америки.

Литература

1. Косточкина Т.В. Корпоративное управление бизнес-структурами в условиях рынка. – М.: Горячая линия - Телеком, 2004 – 264 с.
2. Дука Б. Аутсорсинг: критерий естественного отбора.- // GAAP.- 2004.- 6с.- (<http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/002.htm>)
3. Ермошкин Н. Что дает аутсорсинг? // Ведомости.- 18.05.2004.
4. Ермошкин Н. Аутсорсинг кадров и ИТ. // Ведомости.- 25.05.2004

ESTIMATION OF BUSINESS-PROCESSES OUTSOURCING EFFECTS ON CORPORATE MANAGEMENT OF ECONOMIC OBJECTS IN RUSSIA

Kostochkina T.

Outsourcing development (IT-, financial-, general outsourcing) in Russia is considered and its influence on corporate management of economic objects is estimated in clause. Examples of insourcing are cited. Estimated figers of outsourcing development and corporate management are given.



СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ

Моисеев С.В.

Московский Авиационный Институт - МАИ

Актуальность рассмотрения проблемы обусловливается необходимостью обеспечения дальнейшего роста российской экономики в условиях ее реформирования, решения социальных задач, стоящих перед страной, обеспечения экономической безопасности государства и укрепления его обороноспособности. Все это зависит от уровня конкурентоспособной деятельности каждого предприятия – ведущего звена экономики страны.

На сегодня значительная доля отечественных предприятий все еще выпускает неконкурентоспособную продукцию. Удельный объем продукции соответствующей высшим мировым показателям качества в машиностроении, например, колеблется в пределах 10-50%. В потребительских же отраслях показатели хуже. В относительных показателях (в мировых принятых пределах 5-и единиц) конкурентоспособность российских предприятий на начало 2001 года оценивалась в среднем показателем менее 2-х единиц.

Этот показатель, хотя и невелик, но позволяет утверждать что в России конкурентоспособные предприятия имеются.

Выдвинутая проблема преследует цель:

- определить особенности функционирования предприятий в условиях создания конкурентной среды, направленной на развитие конкурентоспособности предприятия;
- более подробно и глубоко проанализировать наиболее важные, основные направления развития конкурентоспособности предприятий – с учетом происшедшего некоторого снижения в сентябре 2004 года темпов роста производства, а так же появляющихся и набирающих силу негативных тенденций. Ведь ситуация в экономике по многим важным направлениям не улучшается.

Несырьевой экспорт стагнирует или сокращается. Инвестиции в экономику идут явно недостаточно, модернизация многих предприятий откладывается «на потом», конкурентоспособность продукции падает, происходит не ускорение, а торможение промышленности, что наглядно проявилось в сентябре 2004г.

Торможение в экономике во многом вызвано чрезмерным укреплением курса рубля по отношению к доллару. Укрепление национальной валюты в конечном итоге позитивный момент. Предприятия могут легче приобретать некоторое оборудование. Ведь сегодня в массовом масштабе необходимо менять устаревшую технику на новую, современную. Ведь это позволит поднять производительность труда, повысить качество продукции, сделать ее конкурентоспособной и на внутреннем и внешнем рынках.

И, наконец, крепкий рубль даст возможность руководителям предприятий широко осуществлять модернизацию предприятий, с внедрением жестких рыночных правил.

Рыночная модель предприятия может быть представлена сложной системой взаимосвязей и отношений четырех основных видов рынков: сырья и материальных ресурсов, рабочей силы, капитала и готовой продукции. Совершенствование отношений и взаимосвязей совокупных элементов указанных рынков обеспечивает конкурентоспособность предприятия в целом и выпускаемой им продукции в частности.

На конкурентоспособность предприятия оказывает влияние его отраслевая принадлежность, структура производства, размер предприятия, отраслевое различие выпускаемой продукции, в том числе ее назначение, способы производства и потребления.

Для того чтобы выяснить конкурентоспособность какого-либо производимого объекта, необходимо не просто сравнить его с другими изготавливаемыми товарами по степени его соответствия конкретной общественной потребности, но и учесть при этом затраты на его производство и реализацию, а так же на покупку и использование объекта потребителем для удовлетворения своей потребности.

На конкурентоспособность предприятия оказывают существенное влияние как вышеуказанные факторы, так и другие факторы, способствующие улучшению управления предприятиями, повышению эффективности их производства, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности предприятий, в чем и состоит основная цель реформирования предприятий и повышения их конкурентоспособности.

Наряду с отмеченным, следует указать, что для современных российских предприятий к числу причин, тормозящих повышение их конкурентоспособности в условиях сложившихся рыночных отношений нужно отнести:

- 1) Неэффективность системы управления предприятиями, обусловленную:
 - отсутствием средне- и долгосрочных стратегий управления предприятиями;
 - недостаточным знанием конъюнктуры рынка;
 - низким уровнем квалификации менеджеров;
- 2) Неэффективность финансового менеджмента и управления издержками производства;
- 3) Низкий уровень ответственности руководителей предприятий за последствия принимаемых ими решений, сохранность и эффективность использования имущества предприятий, а так же за финансово-хозяйственные результаты их деятельности;
- 4) Необеспеченность единства предприятий как имущественных комплексов, что снижает их инвестиционную привлекательность;
- 5) отсутствие достоверной информации о финансово-экономическом положении предприятий для собственников, руководителей предприятий, потенциальных инвесторов, кредиторов, а так же для органов исполнительной власти; недостаточность маркетинговой информации для выбора экономически эффективных рычагов управления созданием конкурентоспособных предприятий.

Создание эффективного механизма управления предприятием, способствующего повышению результативности хозяйственной деятельности при развитии его конкурентоспособности, – является задачей реформирования предприятия.

Литература

1. Лигидов ХХ. Обеспечение конкурентоспособности промышленного предприятия средствами стратегического различия. – С-Пб: издательство Санкт-Петербургского Государственного университета экономики и финансов. 2002.
2. Мильгром Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий. – Маркетинг в России и за рубежом, 1999, №2.
3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.

DEVELOPMENT STRATEGY OF RUSSIAN COMPETITIVE ENTERPRISES

Annotation: At the outbreak of the millennium competitiveness of the Russian enterprises on the world market was evaluated by rather low relative indices. The lowest indices were achieved by consumer goods industries. Indices, though not so high, still provide evidence, that, nevertheless, there are competitive enterprises in Russia. The functioning of these enterprises is widely studied, in order to reveal the major ways of their foundation and further development, mostly when the economy is faltering and when one can observe its negative trends.

The level of competitiveness of enterprises, as well as of their production is determined by improvement of interconnection between such elements of markets of these enterprises as: material and labour resources, capital and final goods. The level of competitiveness is also determined by affiliation of enterprise to this or that branch of industry, by organizational structure of its production, as well as by production aims, and by means of achieving these aims.

The number of competitive enterprises in Russia is also subjected to the extent of development of effective long-term management levers.



ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА СОЗДАНИЯ НОВОЙ ТЕХНИКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Конкурентоспособность предприятия в значительной степени обеспечивается рациональным использованием ресурсов производства и управления на предприятии. При этом желательно сочетание гибкости и адаптивности мелкосерийного производства с низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства. Поэтому для поддержания своей конкурентоспособности предприятию необходимо постоянно внедрять новую, более конкурентоспособную технику при постоянном снижении издержек. В условиях ограниченности ресурсов остро стоит проблема обоснования выбора варианта вложений в разработку конкурентоспособной новой техники (НТ). Основой конкурентоспособности НТ является ее качество.

В настоящее время под качеством понимается совокупность характеристик объекта (например, НТ), относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности в соответствии с его назначением. В данном определении отражена существующая тенденция оценки качества объекта не только на основе анализа его свойств, но и его способностей удовлетворять потребности. Такой подход к оценке качества позволяет учесть как внутренние компоненты качества конкретного изделия (функционально-технические характеристики, дизайн и др.), так и внешние компоненты качества: соответствие изделия потребностям покупателя, его преимущества перед имеющимися и будущими аналогами.

Поэтому в состав показателей качества наряду с функционально-техническими характеристиками, которые отражают функциональную пригодность, надежность, технологичность, ресурсопотребление, следует включать показатели, характеризующие эргономичность изделия, его эстетичность, безопасность и экологичность при использовании.

Из множества возможных характеристик для оценки качества конкретного изделия может быть сформулирован конкретный перечень характеристик качества (ХК). При этом по отдельным ХК может быть дана либо количественная, либо вербальная оценка. Вербальную оценку ХК целесообразно давать в такой формулировке, которая отражает установленные или предполагаемые преимущества анализируемого изделия по рассматриваемой ХК или их отсутствие. Например, для радиоэлектронных средств: наличие дистанционного управления, возможность работы в определенном режиме, наличие функции поиска во времени или по индексу и др. Оценка вербальных ХК может иметь значения: «да» или «нет».

При определении интегрального показателя качества необходимо учесть следующее:

1. Обязательно ранжирование всех ХК по данному изделию с учетом их значимости для потребителя; при этом используется экспертная оценка.
2. Сумма значимостей всех ХК анализируемой совокупности равна 1,0.
3. Интегральный показатель качества определяется по формуле:

$$J_k = \sum_{i=1}^n \frac{\alpha_{ni}}{\alpha_{oi}} \mu_i, \quad (1)$$

где J_k - интегральный показатель качества; α_{ni} , α_{oi} - значение i -ой ХК соответственно нового (проектируемого) и базового изделий; μ_i - значимость i -ой ХК изделия; n - количество рассматриваемых ХК.

4. Если повышение качества изделия в ходе научно-технического прогресса (НТП) должно сопровождаться снижением абсолютной величины ХК, то следует в выражении (1) использовать обратное соотношение ХК: α_{oi} к α_{ni} .

5. При использовании вербальных оценок ХК, которые отражают новые возможности нового изделия по данной ХК, то есть имеется оценки: для базового варианта – «нет», а для нового изделия – «да», отношение α_{ni} к α_{oi} имеет значение 10. При совпадении возможностей базового и нового изделия по анализируемой ХК (наличие сочетания «да» «да») отношение α_{ni} к α_{oi} принимается равным 1,0. Такой подход позволяет отразить вклад во внедрение достижений НТП при совершенствовании конкретной ХК по изделию.

Интегральный показатель качества является безразмерной величиной и имеет тенденцию к увеличению при повышении качества изделия (НТ).

Основой оценки эффективности повышения качества разработок является сопоставление изменения показателей экономической эффективности с изменением интегрального показателя качества разработок. Оценка эффективности повышения качества разработок может быть проведена с использованием формулы:

$$J_{\Delta k} = (Y_n - Y_b) / (J_{kn} - J_{kb}); \quad (2)$$

где Y_n и Y_b - значения показателя эффективности для нового и базового изделий соответственно; J_{kn} и J_{kb} - значения интегрального показателя качества для нового и базового изделий соответственно.

Показатель $J_{\Delta k}$ может быть рассчитан для совокупности основных показателей эффективности и отражает прирост значения показателя эффективности на единицу прироста качества. К основным показателям экономической эффективности относятся:

- годовой экономический эффект,
- уровень экономической эффективности,
- срок окупаемости вложений в создание НТ,
- суммарный годовой экономический эффект,
- целевая отдача на единицу затрат,
- чистый дисконтированный доход.

Существует комплекс методических подходов к определению показателя годового экономического эффекта, отражающий многообразие направлений получения эффекта от использования НТ.

Суммарный годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\Gamma\Sigma} = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_{\Gamma i} A_i, \quad (3)$$

где $\mathcal{E}_{\Gamma\Sigma}$ - суммарный годовой эффект от применения НТ в i -ой сфере потребления; $\mathcal{E}_{\Gamma i}$ - годовой эффект от применения НТ в i -ой сфере потребления; A_i - количество изделий НТ, поставленных в i -ю сферу потребления; i - число сфер потребления.

Целевая отдача на единицу затрат определяется по формуле:

$$\eta_{\text{цo}} = \mathcal{E}_{\text{экс}} / \mathcal{Z}_{\Sigma}, \quad (4)$$

где $\eta_{\text{цo}}$ - целевая отдача на единицу затрат; $\mathcal{E}_{\text{экс}}$ - эксплуатационный эффект за время эксплуатации в соответствии с целевым назначением НТ (целевая отдача); $\mathcal{Z}_{\Sigma}$ - суммарные затраты на создание НТ.

$$\mathcal{Z}_{\Sigma} = \mathcal{Z}_{\text{созд}} + \mathcal{Z}_{\text{экс}}, \quad (5)$$

где $\mathcal{Z}_{\text{созд}}$ - затраты на создание НТ; $\mathcal{Z}_{\text{экс}}$ - затраты, обусловленные эксплуатацией НТ за весь период ее использования.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период расчета, приведенных к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^{t=T} (P_t - \mathcal{Z}_t) \alpha_t, \quad (6)$$

где: t - номер расчетного года, $t = 0, 1, \dots, T$; T - период расчета, лет; P_t - финансовые результаты (доход, прибыль), достигаемые в t -ом расчетном году, руб.; $\mathcal{Z}_t$ - затраты, осуществляемые в t -ом расчетном году, руб.; α_t - коэффициент дисконтирования затрат и результатов.

Включение показателей суммарного годового экономического эффекта, целевой отдачи на единицу затрат и чистого дисконтированного дохода в перечень основных показателей экономической эффективности позволяет отразить требование международных стандартов качества ISO к управлению качеством по всему жизненному циклу изделий (в литературе известно как «петля качества»).

Предварительная оценка эффективности повышения качества НТ позволит обоснованно принимать решения при наличии альтернативных вариантов создания НТ и направить имеющиеся ресурсы на наиболее эффективный вариант создания конкурентоспособной НТ.

Литература

1. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия. Учебник. Практикум. – 3-е изд., переработанное и дополненное. М.: Финансы и статистика, 2004.
2. Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. / Под ред. Панова С.А. – М.: 1997.
3. Спиднадель В.Н. Системы качества (в соответствии с международными стандартами ISO семейства 9000): разработка, сертификация, внедрение и дальнейшее развитие. – Санкт-Петербург: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000.
4. Терехин В.И., Моисеев С.В., Цыганков С.Н. и др. Экономика фирмы. Учебное пособие. - Рязань: Издательство "Стиль", 1996 г.

5. Экономика и управление приборостроительным производством. Учебное пособие. Издание второе, исправленное и дополненное. Под редакцией д. э. н. проф. Моисеева С.В. – М.: Издательство «Ивако Аналитик», 2001.

PECULIARITIES OF QUALITY IMPROVEMENT EFFICIENCY ASSESSMENT OF NEW MACHINERY PRODUCTION BY COMPETITIVE ENTERPRISE.

Competitive ability of enterprise, competitive strength of new machinery. Components of and assessment of quality indices. Peculiarities of new machinery integral quality index calculation. Indices of new machinery production quality improvement efficiency assessment.

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Моисеев С.В., Мухортина Т.В.

Московский авиационный институт

В настоящее время управление любой деятельностью невозможно без анализа большого объема информации, а также и её обработки. Для принятия эффективных управленческих решений в условиях динамичного развития рыночной экономики предприятию требуется целесообразная система информационного обеспечения, которая объективно отражает сложившуюся экономическую ситуацию. Информационное обеспечение управления конкурентоспособным предприятием – это связь информации с системами управления предприятием и управленческими процессами в целом. Оно может рассматриваться не только в целом, охватывая все функции управления, но и по отдельным функциональным управленческим работам, например прогнозированию, планированию, учету и анализу.

Рыночные отношения предъявляют повышенные требования к своевременности, достоверности, полноте информации, без которой немыслима эффективная финансовая деятельность любой организации. В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Научно-технический прогресс и динамика внешней среды заставляют современные предприятия превращаться во все более сложные системы, для которых необходимы новые методы для обеспечения управляемости. Поэтому, можно утверждать, что эффективная деятельность современного предприятия возможна только при наличии единой корпоративной системы, объединяющей управление финансами, персоналом, снабжением, сбытом и процессом управления производством. Такие системы рассматриваются как средство достижения основных целей бизнеса – улучшения качества выпускаемых товаров и услуг, увеличения объемов производства, занятия устойчивых позиций на рынке. Требования, предъявляемые к корпоративной информационной системе, не зависят от формы собственности и сферы деятельности предприятия, а ее программные модули должны соответствовать бизнес процессам, функции автоматизированных рабочих мест – должностным обязанностям сотрудников.

Одним из самых мощных факторов, стимулирующих создание все более мощных и эффективных информационных систем, является конкуренция в основной деятельности предприятия, поскольку именно оперативная и полная информация дает им преимущество перед конкурентами, а невнимание к качеству и эффективности информационных систем обязательно ведет к потере позиций предприятия на рынке.

Вопрос об оценке эффективности внедрения информационной системы является довольно важным вопросом, так как любые крупные затраты требуют обновления.

Определить эффективность использования информационных ресурсов очень сложно. К тому же конкретных критериев и методик определения информационной емкости продукции (по аналогии с материалоемкостью и удельными затратами финансовых ресурсов – себестоимостью или издержками) пока создано явно недостаточно. В тоже время затраты информационных ресурсов на многие виды продукции и услуги становятся вполне конкретными. По этой причине предприятиям, которые захотят предметно управлять затратами информационных ресурсов на выпускаемую ими продукцию или оказываемые услуги, придется определить для себя такие критерии эффективности и найти наиболее подходящие для их специфики методики определения соответствующих количественных показателей.

При этом могут использоваться обобщенные показатели деятельности сферы обработки информации на предприятии, аналогичные показателям эффективности других основных фондов, таких как фондоотдача, фондоемкость, производительность труда и другие аналогичные оценки.

Каждый из показателей может быть нужным образом детализирован за счет представления данных. Например, среднесписочную численность можно привести к некоторой условной (базовой) квалификации работника, определяемой, например, средней заработной платой в сфере обработки информации. Это позволит

учесть квалификацию персонала и мероприятия по повышению квалификации. Тогда производительность труда может быть выражена не в «натуральном выражении», т.е. в виде доли годового объема, отнесенного на одного работника в среднем за год, а в стоимостном исчислении – в виде доли годового объема к фонду оплаты труда работников сферы обработки информации. Такой показатель позволит определить, сколько и каких работников необходимо иметь, сколько низкооплачиваемых, сколько высокооплачиваемых, где именно и какой доход они должны приносить.

В общем случае информатизация способствует созданию нескольких видов эффекта, в том числе экономическому, ресурсному, техническому, социальному.

Экономическая оценка мероприятия по информатизации производства продукции позволяет вычислить величину будущего экономического эффекта, который выражается в получении дополнительной прибыли.

В зависимости от поставленных целей и задач применения информационных систем в управлении можно выделять три основных вида эффективности: экономическую, техническую, социальную.

Социальная эффективность имеет скрытую форму проявления и учитывает социальную полезность. Показателями такой эффективности являются качественные изменения при автоматизации управленческого труда, степень улучшения условий труда, повышение качества обработки данных.

Техническая эффективность в отличие от социальной оценивается конкретными величинами: быстродействием выполнения отдельных операций и загрузкой системы. Для вычисления показателей используются методы теории массового обслуживания, методы статистического моделирования. Однако показатели технической эффективности не позволяют оценить приоритетность одной из внедряемых систем.

Экономическую эффективность определяют как меру целесообразности проведения тех или иных мероприятий и выражают ее количественными показателями.

В общем случае экономическая эффективность характеризуется отношением полученного эффекта к затратам живого и овеществленного труда на его достижение.

Расчеты экономической эффективности информатизации целесообразно выполнять на всех стадиях проектирования, начиная от разработки технического задания и заканчивая внедрением. Они требуют организации правильного учета затрат на их разработку и внедрение, а также выявления экономического эффекта их функционирования.

Из всего сказанного следует, что экономический анализ процесса информатизации любого объекта должен начинаться с качественной оценки каждого этапа информатизации. При таком анализе необходим комплекс показателей, позволяющий выполнить экономическое обоснование всего объекта информатизации. К ним можно отнести:

- оценку стоимости проекта информатизации объекта (с учетом альтернативных вариантов);
- оценку стоимости привлекаемых технических и программных средств;
- оценку стоимости создания проекта системы информатизации объекта;
- оценку окупаемости стоимости всех эксплуатационных затрат на информатизацию объекта;
- оценку стоимости и затрат на полное содержание информатизации объекта;
- оценку жизненного цикла функционирования объекта с учетом факторов, влияющих на этот цикл, а также принятый обобщенный показатель эффективности.

Не все положительные результаты можно так просто выразить в денежных единицах: например, возможные стратегические выгоды для компании или степень удовлетворения клиентов. Многие не поддающиеся количественному описанию выгоды можно перевести в реальные цифры. Например, способность быстрее составлять баланс может являться материальной выгодой. Выявление материальных выгод требует проведения анализа, включающего разбиение бизнес-процессов и заданий на элементы, поддающиеся четкому описанию.

Таким образом, оценка эффективности информационных ресурсов на разных предприятиях может существенно отличаться, однако при наличии хотя бы укрупненных оценок уже можно строить систему критериев эффективности и стратегии ее повышения.

Литература

1. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия – М.: Финансы и статистика, 2001
2. Фатхутдинов Р.А. «Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент» – М.: издательский книжоторговый центр «Маркетинг», 2002

In condions of dynamical development of market economy it is necessary for enterprise develop system of a supply with information of management of the competitive enterprise. The economy analysis of process of information begins with quality standard of each stage of information. For carrying out of this anaisis it is necessary to develop a complex of parameters which will allow to weeute an economic supstantiaior of all object of information.



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАДИОЭЛЕКТРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Ямпурин А.Н.

ФГУП «НПП «Полет»

Отличительными особенностями радиоэлектронной промышленности является [1]:

- широкий спектр применяемых технологий – от массовых до уникальных;
- большое количество технологий «двойного» применения;
- разнообразие производимой продукции – от комплектующих электронных изделий до систем стратегического, тактического и оперативного назначения;
- высокая наукоемкость;
- наличие комбинированных технологий по созданию механических и электрических частей изделия;
- короткие сроки переоснащения производства.

Вышеуказанные особенности радиоэлектронной промышленности требуют создания особенно гибких систем управления. Методология построения таких систем рассматривается в настоящем докладе.

Изначально пересмотрим понятие инвестиции. Инвестиция – это вложение денежных средств для извлечения доходов или прибыли. Будем понимать под вложением денежных средств отрицательный денежный поток, а под их возвратом – положительный поток. Обычно отрицательные потоки предшествуют положительным: назовем эту ситуацию *прямой* инвестицией; противоположную ситуацию, когда положительные потоки предшествуют отрицательным, – назовем *инверсной* инвестицией.

Далее покажем на примерах, что любая финансово-хозяйственная операция может рассматриваться как инвестиция.

Заем денег под проект представляет собой классический пример инверсной инвестиции.

Найм работников, закупка товарно-материальных ценностей – прямая инвестиция.

Увольнение работников – прямая инвестиция. Изначально выплачивается единовременное пособие, а затем происходит экономия на заработной плате.

Получение аванса под выполнение работ – инверсная инвестиция.

Разработка корпоративной информационной системы – прямая инвестиция.

Совершенствование системы управления предприятием – прямая инвестиция.

Получение прибыли – инверсная инвестиция (реализация известного принципа «деньги должны работать»).

Ряд пример можно продолжать бесконечно, более того через призму инвестиций можно рассматривать и жизнь обычного человека.

Получение образования – прямая инвестиция для получения будущей заработной платы.

Трата заработной платы – прямая инвестиция в питание, спорт, отдых и пр.

Отдых – прямая инвестиция свободного времени в эффективность будущей работы.

Деятельность предприятия (равно как и жизнь человека) можно рассматривать как суперпозицию огромного количества инвестиционных процессов.

Принцип 1. Каждый поток денежных средств внутри инвестиционного процесса служит источником других потоков (аналогом служит принцип Гюйгенса в физике: каждая точка среды, до которой дошло возмущение, сама становится источником вторичного возмущения).

Естественным источником прекращения бесконечной цепи генерации денежных потоков служат:

- лень или загруженность работой человека, когда он перестает реагировать на новые виды доходов. Попутно заметим, что лень является частным случаем закона минимизации энергии в природе;
- загруженность предприятия.

Опираясь на Принцип 1, можно сформулировать новое понятие управления организацией.

Определение 1. Управление организацией – это процесс поддержания *положительного значения* суммарного потока денежных средств внутри предприятия. Иными словами, управление – это обеспечение превышения положительных потоков денег над отрицательными потоками в любой момент времени. Чем больше горизонт прогнозирования денежных потоков, тем более стратегическую форму принимает управление. Контроллинг как концепция поддержания долгосрочного существования предприятия по сути служит концепцией определения самых длинноволновых трендов денежных потоков.

В принципе все современные направления менеджмента можно представить как методики балансировки различных видов потоков денежных средств. Финансовый менеджмент управляет потоками денег в наличном и безналичном виде. Менеджмент персонала направлен на обеспечение превышения потока доходов от использования квалификации работников над потоком средств на оплату труда этих работников. Экологический менеджмент ищет пути превышения доходов от эксплуатации экологических ресурсов над расходами по их восстановлению.

Можно сформулировать простой закон возникновения нового направления в менеджменте.

Закон 1. Если эксплуатация какого-либо ресурса начинает согласно Принципу 1 вызывать генерацию *мощных* неуправляемых денежных потоков, то это служит причиной возникновения нового направления в менеджменте. Новое направление призвано объяснить природу возникшего явления и научиться им управлять (список новых направлений для XXI века – см. [2]). Обратите внимание – если потоки не *мощные*, то на них никто внимания не обращает и нового направления не создает.

Например, низкоэффективная эксплуатация такого ресурса как информация об изделии приводит к тому, что затраты и время, затрачиваемые на разработку радиоэлектронной продукции резко растут, а заказы уходят к конкурентам. Другими словами, возникает мощный неуправляемый отток денежных средств. Для управления оттоком предприятие вынуждено прибегать к услугам услужливо появившегося менеджмента информационных технологий.

На базе Принципа 1 можно дополнительно сформулировать несколько практических принципов совершенствования системы управления организацией.

Принцип 2. При формировании в организации любого плана мероприятий необходимо каждую работу развернуть до элементарных операций, т.е. операций, не служащих следствием никаких финансовых или временных затрат. Иначе говоря, элементарная операция – это операция, которая может быть выполнена здесь, сейчас, не требует денег для исполнения, но служит прямой инвестицией для получения будущих доходов. Примером элементарной операции служит выдача приказа о начале подготовки к какой-либо работе.

Нарушение Принципа 2 является типовым для многих крупных промышленных предприятий, когда выпускается масса приказов без соответствующего ресурсного обеспечения, что делает выпущенные приказы неработоспособными.

Принцип 3. Наиболее затратные операции должны быть отсрочены на более поздние сроки. С точки зрения Определения 1 это означает выталкивание затратных потоков в область более стратегических уровней управления. По-русски этот принцип называется «надеяться на авось», а зарубежными учеными был развит во временную концепцию денег.

Принципом 3 объясняется также и стремление людей получить отдачу от вложений как можно скорее, чтобы прибыльные потоки «втянуть» в область оперативного уровня управления.

Принцип 4. В каждую систему управления должен быть заложен механизм саморазвития. Иначе согласно Принципу 1 система погибнет от естественного роста лени людей.

Для реализации принципа на предприятии должен быть создан институт освобожденных советников, занятых исключительно осмыслением и совершенствованием деятельности предприятия.

Принцип 5. Между этапами совершенствования системы управления должен быть заложен достаточно большой временной период для возможности осмысления работниками предприятия происходящих изменений. Принцип 5 выводится из Принципа 1, если учесть что особенностью человеческих ресурсов является наличие временного лага при переходе от обучения (инвестиция средств) к применению полученных знаний (возврат инвестиций).

Принцип 6. В процессе внедрения новых форм управления каждый усовершенствованный процесс должен быть отлажен в отдельности и лишь после этого переведен в статус рабочего совместно с другими отлаженными процессами.

Нарушение Принципа 6 согласно Принципу 1 может привести к наложению отрицательных потоков от множества несовершенных процессов, что согласно Определению 1 делает управление неэффективным. (Более развитой теорией снижения отрицательных потоков затрат от несовершенных процессов является теория бережливого производства [3]).

Нарушение Принципов 2, 5 и 6, на взгляд автора, привело к провалу большинства проектов реинжиниринга предприятий. Хотя авторы теории реинжиниринга и ратовали согласно Принципу 4 за пересмотр деятельности предприятий, но не говорили, что результаты пересмотра должны молниеносно внедряться в жизнь.

Как показывают приведенные выше примеры, использование принципа суперпозиции инвестиционных проектов (Принцип 1) позволяет на теоретическом уровне обобщить все существующие концепции менеджмента, а выведенные на основе базового принципа вторичные принципы (Принципы 2-6) позволяют в едином ключе рассмотреть основные проблемы в организации систем управления компаний. Логика подсказывает, что на базе Принципа могут быть теоретическим путем выведены и другие следствия, еще не формализованные экономической наукой на текущий момент.

Ключевым направлением совершенствования систем управления предприятием радиоэлектронной промышленности должна стать реализация Принципа 4. Освобожденные советники должны предвосхищать внутренние изменения в объекте управления, такие как:

– переход оборонных предприятий из государственной собственности в акционерную. Последствиями такого перехода являются: появление нового бизнес-процесса обслуживания акционеров, появление нового экономического критерия эффективности – «доход на акцию»;

– создание холдингов на базе предприятий оборонно-промышленного комплекса [4,5], приводящее к созданию систем гибкого распределения заказов между предприятиями, а также скорейшему внедрению электронно-цифровой подписи.

Пример.

Рассмотрим применение Принципа и следствий из него на примере постановки системы бюджетирования на предприятии, производящем опытные образцы радиоэлектронной аппаратуры.

1. Постановка системы бюджетирования с точки зрения сбора информации означает:

- для расчета расходной части бюджета: определение сроков и стоимости закупки материалов, покупных комплектующих изделий (ПКИ) и покупной комплектующей аппаратуры (ПКА), сроков и величины выплаты заработной платы основных рабочих и прочих работников предприятия;
- для расчета доходной части бюджета: определение сроков и суммы поступлений денежных средств по оплате проданных изделий.

2. Положим, что обследование текущего состояния предприятия дало следующие результаты:

- на предприятии имеется автоматизированная система управления (АСУ);
- в АСУ введен срок сдачи готовых изделий на склад;
- в АСУ введена структура изделия;
- не введена длительность технологических процессов, поскольку считается, что этой информацией в достаточной мере владеет планово-диспетчерский отдел;
- не зная длительность технологических процессов, не возможно рассчитать срок запуска изделий в производство;
- не зная срока запуска изделий в производство, невозможно определить срок закупки материалов, ПКИ и ПКА;
- сроки и величина выплаты заработной платы основных рабочих и прочих работников предприятия в АСУ не ведутся;
- в АСУ нет четкой привязки к материалам и ПКИ рыночной цены, поэтому невозможно определить стоимость закупки материалов, ПКИ и ПКА;
- информация по доходной части бюджета в АСУ не ведется.

Экономико-информационная модель данных, соответствующая текущей ситуации, приведена на рисунке 1-а.

3. Анализ сложившейся ситуации позволяет найти решение возникшей проблемы:

- {1}: необходимо привязать к изделию информацию о рабочих;
- {2}: необходимо привязать к изделию информацию о доходах, связанных с его реализацией;
- {3}: необходимо привязать сумму денежных средств к каждому виду доходов и расходов;
- {4}: необходимо привязать к каждой сумме денежных средств время ее получения (отчисления).

Таким образом, мы приходим к новому виду экономико-информационной модели данных, вид которой приведен на рисунке 1-д.

4. Переход от состояния 1-а → 1-д можно провести несколькими альтернативными путями. Вот некоторые из них: {1} → {2} → {3} → {4}; {2} → {1} → {3} → {4}; {1} → {2} → {4} → {3}.

Воспользуемся следствиями из выведенного принципа для выбора из нескольких альтернативных путей самого оптимального по критерию управляемости (в соответствии с Определением 1).

4.1. Согласно Принципу 2 специалисты предприятия раскрывают содержание каждой из операций {1}-{4}. Определяют, что самой затратной будет операция {1}, поэтому согласно Принципу 3 она переносится на более поздний срок. Операция {2} проще всех выполнима в рамках существующей АСУ, поэтому она будет выполняться в первую очередь.

Получаем последовательность этапов {2} → {3} → {4} → {1}.

4.2. Согласно Принципу 4 один участник проектной группы, связанной с постановкой системы бюджетирования, должен стать советником для стратегической поддержки этой системы. Развитие системы должно быть направлено на дальнейшую детализацию сбора исходных данных. Советник должен принимать участие в разработке резервной части информационной системы для поддержки глубокого уровня детализации, разрабатывать резервные схемы документооборота и регламента обработки управленческой информации.

4.3. Согласно Принципу 5 между этапами работ следует зарезервировать некоторый отрезок времени, за который участники проектной группы смогут глубже осмыслить результаты работы.

Результаты построенного переходного процесса приведены на рис. 1.

5. Каждому этапу внедрения системы бюджетирования можно сопоставить индивидуальную схему документооборота и конкретное количество служащих, которые должны его обслуживать, однако эти построения выходят за рамки настоящего доклада.

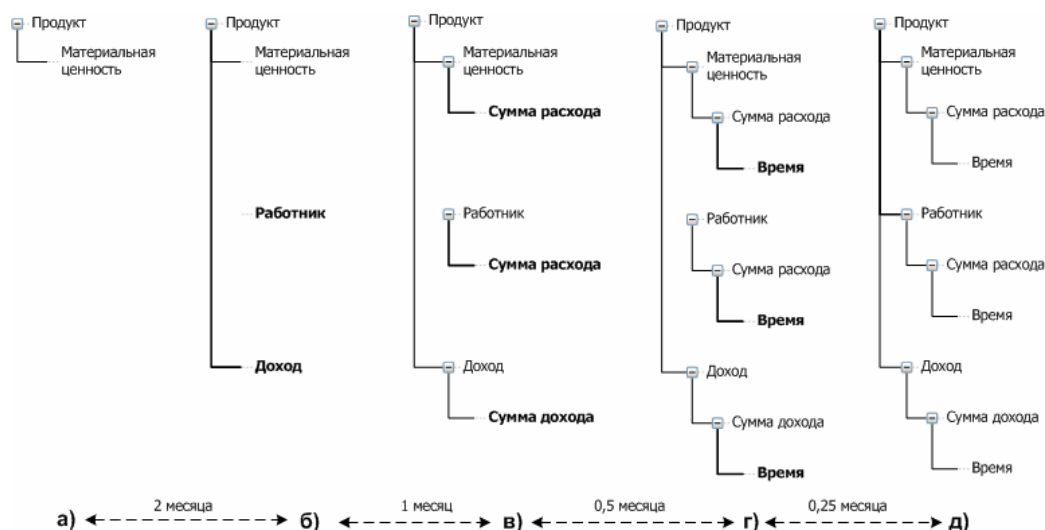


Рис. 1. Этапы процесса внедрения системы бюджетирования, описанные на экономико-информационном уровне

Литература

1. www.rasu.ru – Российское агентство по системам управления (Федеральное агентство по промышленности)
2. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 272 с.
3. Вумек Д.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.
4. Федеральная целевая программа «Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002-2006 годы)». Утверждена постановлением правительства Российской Федерации от 11 октября 2001 г. № 713.
5. Козлов Г.В. Государство не полностью использует возможности отечественной промышленности // Регион: восток-запад. – 2004. – № 1. – С. 13-14.

In this article is described some questions about perfection process in plants of radio electronic branch. Using simple rule of superposition of investment processes may describe many actual economic questions. Simple rule has multiple applications in form of partial rules. Set of rules is using for providing optimal process of budgeting in virtual experimental radio electronic plant.

ПЛАНИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЫТНО-КОНСТРУКТОРСКИХ РАБОТ

Добычин А.Н., Телентинов И.В.

ФГУП ОКБ «Спектр», г. Рязань

В литературе и в практике планирования опытно-конструкторских работ обычно анализируются четыре параметра разработок: масштаб (М), качество (К), время (Т) и стоимость (С), связанные между собой определенными стохастическими связями. Для целей экономического планирования наиболее существенной представляется зависимость ($C = F(M, K, T)$) [1, 2, 3 и др.]. Опыт выполнения ОКР, заказчиками которых являются как государственные организации, так и частные компании показывает, что в рыночных условиях существенное влияние на экономическое положение разрабатывающего предприятия оказывает пятый параметр: соответствие времени поступления средств от заказчика времени расходования средств на выполнение работы (этапов). В настоящей работе рассматривается опыт разрабатывающего предприятия по оценке влияния и планированию этого параметра. Теоретические основы учета этого параметра изложены нами в [4].

Процесс управления эффективностью разработок связан с принятием решений по определению сроков поступления средств от заказчика и их размеров, планированию расходов и календарному планированию процесса выполнения тем. Целью управляющих воздействий является достижение наилучшего финансово-экономического состояния организации. Для достижения этой цели необходимо выявить альтернативные варианты поведения организации, учесть внешние факторы, воздействующие на организацию, но не являю-

щиеся инструментами управления, определить критерии сравнения альтернатив. Альтернативными вариантами поведения могут быть:

- ♦ включение (не включение) темы в портфель заказов;
- ♦ изменение сроков и объемов финансирования тем заказчиками;
- ♦ корректировка календарных планов выполнения тем;
- ♦ решения по использованию собственных средств и привлечению кредитов.

В качестве критерия эффективности управленческого решения по теме предлагается использовать финансовую прибыль, финансовую рентабельность или чистый дисконтированный доход организации (NPV) как результат выполнения разработки. Для оценки этих показателей разработана имитационная финансовая модель, позволяющая рассчитывать и сравнивать результаты предприятия (организации) по различным вариантам плана, учитывая стохастичность финансирования тем. В модели использован месячный цикл расчетов по поступлению и расходованию средств по темам.

Дискретность финансирования и стохастичность поступления средств от заказчика приводят к неравномерности сальдо денежных средств по теме. Недостаток средств вызывает необходимость использования предприятием собственных оборотных средств или непредусмотренных в смете затрат кредитов. С позиций влияния на показатели фирмы эти источники финансирования разработки (СОС и банковские кредиты) не равноценны, т.к. цена капитала по источникам различна. Если недостающие средства являются собственными (накопленными или перераспределенными с других разработок), то их цена равна доходности собственного капитала предприятия. В противном случае она равна ставке по кредитам с учетом налоговой защиты. Тем самым формируются финансовые потери, не учитываемые в бухгалтерском учете, снижается корпоративная эффективность выполнения разработок. Наоборот, авансовое финансирование разработок формирует дополнительные денежные потоки предприятия, которые также не отражаются в принятой системе учета. Предлагаемая модель устраняет эти недостатки стимулирует руководителей разрабатывающих организаций и отдельных тем к обоснованию сроков финансирования в планах и обеспечению их фактического выполнения.

Пример оценки показателей внутрифирменной эффективности отдельных разработок приведен в таблице 1 (ставка процента по кредиту 15%, по депозиту – 12%). Финансирование темы происходит в первый, пятый, шестой, восьмой и десятый месяцы. Расходование средств – ежемесячное. Разность между полученными и израсходованными средствами (сальдо денежного потока) по теме (по организации) является исследуемым фактором эффективности разработки. По этой теме предприятие вынуждено было использовать накопленные ранее средства в течение 3-5-го месяцев. Привлечение этих средств есть вмененные (или прямые) потери. Поскольку недостаток средств был существенно ниже объема СОС, которые предприятие могло выделить на тему, постольку дополнительные кредиты не привлекались. В течение остального периода предприятие имело возможность получения дополнительных доходов, например, за счет размещения остатков на депозитных счетах.

Приведенная (финансовая) прибыль за год и (или) время выполнения темы, равная дисконтированному доходу (NPV), по плану она рассчитывается на начало периода (года), по факту – на конец. Принципы обоснования ставки дисконтирования как функции риска изложены нами в [4]. При этом как плановые, так и фактические показатели рассчитываются с учетом или без учета гашения дебиторской задолженности в следующем периоде. В первом случае период учета – 1 год, во втором – до последнего поступления средств по теме (части темы, выполненной в течение года).

$$NPV_i = \sum_t [(W_{it} - AVC_{it} - C_{it} + D_{it}) - TFC_t] * (1 + r_i)^{-t} \quad (1)$$

где r_i - месячная ставка дисконтирования ($r_i = r_c$ для кредитных ресурсов, $r_i = ROE$ для СОС);

AVC_{it} - переменные издержки предприятия в t -м периоде на выполнение темы;

TFC_t - постоянные издержки на выполнение темы в t -м периоде;

C_{it} - плата за заемные ресурсы в t -м месяце;

$$C_{it} = C_{iEt} * ROE / 12 + C_{iDt} * r_c * (1 - \tau) / 12 \quad (2)$$

C_{iEt} - сумма СОС, использованная по i -й теме в t -м периоде;

$$C_{iEt} = COC_{tmax} - CF_{ti} / - C_{iE(t-1)} ; (C_{iEt} > 0, CF_{ti} < 0) \quad (3)$$

COC_{tmax} - максимальный объем СОС, выделенный на тему в t -м месяце;

CF_{ti} - денежный поток на t -й месяц (бухгалтерская оценка);

C_{iDt} - требуемая выполнения в t -м месяце величина кредитных ресурсов;

$$C_{iDt} = CF_{ti} / - COC_{tmax} \quad (C_{iDt} > 0, CF_{ti} < 0) \quad (4)$$

D_{it} - доход от размещения накопленных по теме средств на депозит;

$$D_{it} = CF_{iDt} * r_D / 12 \quad (5)$$

Таблица 1. Фрагмент денежных потоков по теме «Ф» в 2003 году, тыс. руб.

Месяцы	Издержки	Поступления	Сальдо	% по депозитам	% от использования СОС	% по кредитам	Итоговые характеристики выполнения темы (декабрь, 2004)
1	222,986	399,976	176,99	1,7	0	0	Цена темы: 2936 тыс. руб.
2	155,225	0	21,765	0,2	0	0	СОС темы: 596 тыс. руб.
3	189,259	0	-167,49	0	-0,5	0	Прибыль бухгалтерская 85 тыс. руб.
4	128,06	0	-295,55	0	-0,9	0	Прибыль финансовая 126 тыс. руб.
5	110,677	392,993	-13,238	0	-0,1	0	РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ БУХГАЛТЕРСКАЯ 4,5%
6	134,017	399,976	252,721	2,5	0	0	Рентабельность финансовая 6,9%
7	111,762	0	140,959	1,4	0	0	

Модель позволяет проанализировать эффективность каждой темы и оценить качество организации ее финансирования. Анализ плановых показателей по теме «Ф», в частности, показывает, что график финансирования работы способствует росту корпоративной эффективности.

Подобные расчеты выполняются по отдельным темам и являются основой для формирования сводного тематического плана предприятия на следующий год. Оценки финансовой прибыли и финансовой рентабельности по результатам года и результатам выполнения отдельных тем используются в системе материального стимулирования руководителей разработок и направлений работ.

Наряду с изложенным подходом (эффективность предприятия определяется суммированием результатов по отдельным разработкам) возможно использование и обратного: итоги (эффективность выполнения отдельной темы) определяются как разность показателей по предприятию, полученных по всем темам, и рассчитанных без оцениваемой темы (совокупности тем). Анализ результатов оценок по этому методу проводится путем сравнения результатов фактических (плановых) результатов по альтернативным вариантам: включение или не включение темы в общие результаты предприятия (в план) в соответствии с нормативами (плановыми показателями) корпоративной эффективности. Различия в методиках расчетов состоят в том, что исключение темы из тематического плана меняет только переменные издержки, сохраняя неизменными постоянные затраты. В первом подходе решение об отклонении темы должно было сопровождаться пересчетом постоянных издержек по оставшимся темам. Следовательно, оценка показателей предприятия путем суммирования результатов по отдельным темам может рассматриваться лишь как приближенная. Результаты оценки вторым способом дают более объективную характеристику вклада отдельных тем в общие показатели предприятия.

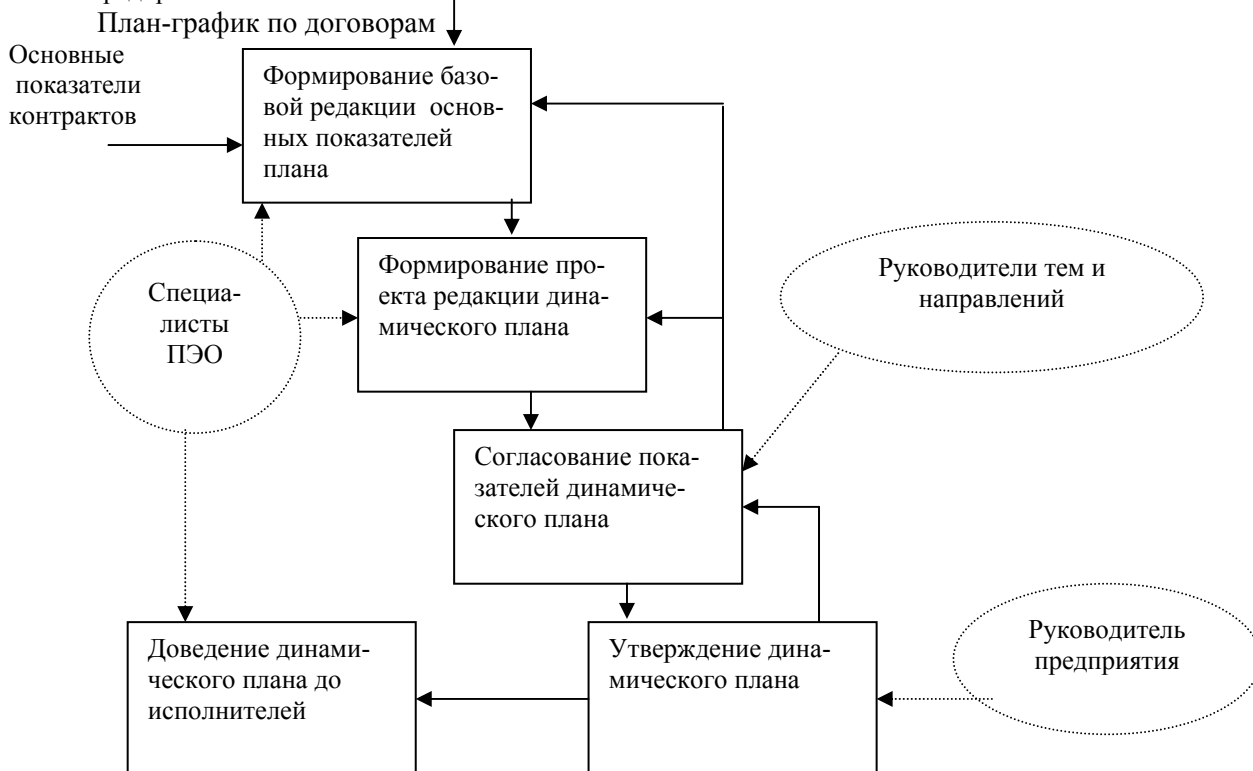


Рис.1. Укрупненная модель формирования динамического плана предприятия

Для контроля эффективности выполнения тем формируются ежемесячно редактируемые динамические планы движения денежных потоков, в которых выделяются месяцы прошедшего периода, текущий месяц и месяцы будущего периода. По каждому из периодов фиксируются постатейные плановые и фактические поступления и затраты по темам (по этапам выполнения тем). Динамические планы выполнения отдельных тем (этапов) агрегируются в планы направлений и план предприятия. Динамический план позволяет отслеживать и регулировать процесс выполнения производственно-тематического плана предприятия. Схема разработки плана представлена на рис. 1.

Литература

1. Голд Б. Функции управления исследования и техническими разработками. В кн. «Современное управление. Энциклопедический справочник». Т.1 М.: Издатцентр. 1997.
2. Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами./ под ред. С.В. Валдайцева. СПб. Изд. СПбГУ, 1995.
3. Моисеев С.В. Экономические критерии выбора радио-электронных комплексов самолетов. М.: Машиностроение, 1984.
4. Добычин А.Н., Терехин В.И. Эффективность разработки технических систем. Рязань. РГРТА. 2001.

CORPORATE EFFICIENCY PLANNING FOR DEVELOPMENT PROJECT

Dobytchin A., Telentynov I.
FSUE SDB "Spectr", Ryazan

The way of taking stock of development project financing time impact on project efficiency is provided. The experience in time planning and regulation for some single subjects is set forth.

As a measure of efficiency for subject's management decision financial profit or net discounting income of an organization (NPV) are suggested as a result of working implementation. A simulation financial model was developed to rate these activities.

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Фролова С.В.

Рязанская государственная радиотехническая академия

В последнее время широкую популярность на Западе получила Сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Д. Нортон и Р. Капланом. Основные принципы этой системы заключаются в использовании для оценки стратегии развития предприятия совокупности показателей, оказывающих решающее влияние на развитии предприятия в стратегическом периоде; в доведении этих показателей до отдельных подразделений и бизнес-линий предприятия; в формировании на предприятии общей направленности на реализацию системы показателей путем обучения персонала и создания соответствующих условий восприятия СПП. СПП побуждает менеджмент к оценке взаимосвязи между стратегическими целями и факторами их роста, хотя эта связь не формализуется и представляется причинно-следственными связями. Для управления эффективностью бизнеса в СПП [1, 2, и др.] выделяется четыре группы наиболее значимых в стратегическом периоде факторов (финансовых, клиентских, внутренних бизнес-процессов и обучения и роста персонала). По каждой группе факторов определяются цели в виде адекватных количественно измеряемых критериев, задачи, выражаемые системой показателей. По каждому из показателей определяется плановое значение, и система мер, обеспечивающих их достижение.

Финансовые цели малых предприятий эволюционируют по этапам их жизненного цикла. На этапе роста они состоят в увеличении объема продаж новых и традиционных продуктов и услуг на новых и освоенных рынках новым и имеющимся клиентам при сохранении адекватного уровня затрат на производство продукта и его развитие. На стадии устойчивого развития, которое исследуется в настоящей работе, когда предприятие не только сохраняет существующую долю рынка, но и постоянно увеличивает ее, большинство компаний ставят перед собой цели, связанные с доходностью бизнеса.

Клиентская составляющая СПП определяет круг клиентов и сегменты потребительского рынка. Для достижения значительных финансовых результатов необходимо создавать продукты и услуги, которые будут по достоинству оценены клиентами. Ключевыми показателями клиентской составляющей для малых предприятий промышленности являются удовлетворение потребностей клиента, его лояльность, прибыльность, сохранение и расширение клиентской базы и т.п. Они позволяют определить потребительскую ценность предложений (value propositions), выражающуюся экономией денежных средств от использования продукции, экономией времени на решение определенных задач, повышением статуса потребителя, повышением жизненного уровня потребителя. Показатели удовлетворенности клиентов являются основой роста конку-

рентоспособности малых предприятий и потому выступают индикаторами ожидаемой эффективности предприятий.

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров. Цели и показатели этой составляющей формируются, как правило, после разработки финансовой и клиентской составляющих. Именно такая последовательность позволяет предприятиям ориентировать параметры внутренних бизнес-процессов на те из них, которые позволяют решить задачи клиентов и акционеров. Для создания BSC малых предприятий необходимо определить полную стоимостную цепочку внутренних бизнес-процессов, ориентированных на инновации и снижение издержек. Цепочка начинается с выявления настоящих и будущих потребностей клиентов и способов их удовлетворения, продолжается в операционных процессах – доставке товаров и услуг существующим клиентам, заканчивается послепродажным сервисом. На каждом этапе цепочки необходим функционально-стоимостной анализ производственного процесса и разработка мер по снижению издержек при сохранении качества или его росте.

Составляющая обучения и развития персонала компании обеспечивает предприятие соответствующей инфраструктурой для достижения финансовых и клиентских целей, формирует условия совершенствования внутренних бизнес-процессов. Интегральным показателем составляющей является уровень удовлетворенности работника, обеспечивающий сохраненность кадров и эффективность их труда. Удовлетворенность работника – это предпосылка повышения производительности, ответственности, качества и уровня обслуживания потребителей. Показатель сохранения кадровой базы направлен на то, чтобы сохранить работников, в профессионализме которых организация заинтересована в высшей степени. Обычно этот показатель измеряется процентом текучести ключевого персонала. Для малых предприятий, в которых каждый работник максимально приближен к клиенту, важно, чтобы сотрудник мог не просто отреагировать на запрос клиента, а предвосхитить его возможные нужды и предложить ему весь соответствующий набор услуг, предоставляемых предприятием. Малое предприятие может обеспечить своих сотрудников необходимой информацией о потребителях, обратной связью по поводу произведенной продукции или оказанных услуг. При наличии такой обратной связи и соответствующей мотивации персонал малых предприятий может поддерживать программы усовершенствования и систематически работать над снижением себестоимости и повышением производительности предприятия. Все это предполагает повышение роли и ответственности каждого работника за результаты работы предприятия.

Решающим звеном ССП занимает формирование системы показателей, описывающих систему в целом и каждую составляющую.

Специалисты отмечают [1, 2, 3 и др.], что наиболее сложным, но и наиболее важным элементом ССП с позиций управления на ее основе стратегией компании, является доведение системы показателей (результативных, факторов и индикаторов) до уровня отдельных подразделений и исполнителей (каскадирование показателей). Обязательным условием каскадирования показателей является отражение роли и функций конкретных подразделений в достижении стратегических целей компании.

Сбалансированная система показателей развития малых предприятий России, по нашему мнению, должна иметь два принципиальных отличия от ее классического варианта. Первое состоит в необходимости формирования иерархической структуры системы целей и показателей, отсутствие монокритерия стратегической эффективности снижает возможности формирования объективной системы стимулирования и мотивации. Мы исходим из посылки о возможности формирования иерархических структур системы целей для предприятий и органов управления регионом, которым делегированы права представления интересов населения региона.

Верхний уровень иерархии в системе целей предпринимателей занимает стоимость бизнеса. На этом основаны модели управления по стоимости. Прочие финансовые показатели должны рассматриваться как факторы, определяющие цели стоимости бизнеса и текущие интересы предпринимателей. Приоритет финансовых целей для предпринимателей определяет актуальность теоретического обоснования и методической разработки системы адекватных финансовых показателей. Развитие практики стратегического управления малым бизнесом на основе использования концепции стоимости сдерживается теоретической и методической неотработанностью вопросов оценки, планирования и управления стоимостью и совокупностью специфических особенностей: упрощенной системой учета и налогообложения, активным участием и ролью местных и государственных органов в поддержке предприятий малого бизнеса, высоким уровнем и специфическими факторами риска малых предприятий промышленности.

Каждый показатель из числа других проекций ССП представляется звеном в цепи причинно-следственных связей, нацеленных на совершенствование финансовой деятельности.

Что же касается целей органов управления регионом (территорией), то они состоят в формировании условий для устойчивого развития экономики региона и обеспечении роста качества жизни. Однако конкретизация целей в виде совокупности показателей и формирование их иерархической системы не может быть однозначно определенным для всех регионов и всех хозяйствующих субъектов [4]. Это означает необходи-

мость анализа социально-экономической ситуации в регионе, оценку приоритетов развития и потенциально-го вклада предприятия в достижение поставленных целей.

Второе отличие состоит в необходимости учета эффективности государственной и региональных систем поддержки малого бизнеса. Эта особенность формирования и реализации стратегии малого бизнеса предполагает необходимость согласования стратегии каждого отдельного предприятия с экономической стратегией государства, регионов и территорий.

Третье отличие состоит в необходимости учета фактора риска. Для малых предприятий России фактор риска остается важнейшим при формировании системы целей на среднесрочную перспективу, а целесообразность долгосрочного планирования по этой причине остается проблематичной. Проработка факторов риска в процессе оценки стоимости бизнеса предполагает решение этой проблемы.

ССП, созданная как инструмент формирования стратегии и согласования действия подразделений и сотрудников для достижения стратегических целей, стоящих перед компанией, в процессе своего развития превратилась в систему стратегического управления. В настоящее время она позволяет сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью средних и крупных компаний самых различных отраслей и их подразделений. Реализация стратегии развития малых предприятий промышленности на основе этой системы остается не исследованной проблемой. Проблемы перехода зарубежных и отечественных предприятий к стратегическому управлению состоят не только в сложности формирования стратегии в условиях высокой изменчивости рынка, но и наличии барьеров в процессе реализации сформированной стратегии. Эти барьеры состоят в следующем:

1. Неправильное понимание стратегии предприятия менеджерами среднего и нижнего звеньев предприятия. Нередко генеральный директор и подчиненные ему менеджеры воспринимают стратегию предприятия по-разному. Следовательно, каждый из них строит планы по реализации этой стратегии в соответствии со своим пониманием. Так по опросу Д.Нортон и Р.Каплана только 59% топ-менеджеров, 7% менеджеров среднего звена и служащих, непосредственно работающих с клиентами, считают, что понимают, как действовать [1, стр. 304]. То есть руководитель, имея четкое представление о стратегии компании, не может перевести ее для своих сотрудников в виде понятных и выполнимых задач.

2. Отсутствие взаимосвязи между общими стратегическими целями, целями подразделений и задачами каждого отдельного сотрудника. Деятельность подразделений планируется не в соответствии со стратегией развития, а в соответствии с традиционной системой менеджмента путем составления финансового бюджета. Тот же опрос выявил, что 74% топ-менеджеров считают, что оплата труда зависит только от решения годовых, то есть краткосрочных задач, и лишь менее одной трети опрошенных ответили, что их зарплата напрямую связана с реализацией долговременных целей компании. На более низком организационном уровне разрыв оказался еще более значительным. Менее 10% менеджеров среднего звена и сотрудников, работающих непосредственно с клиентами, соотносят свою зарплату с реализацией стратегии компании.

Для малых предприятий эти проблемы существуют, но не являются особо значимыми по причине простоты системы управления. Значимость их несколько возрастает в связи с отсутствием опыта стратегического планирования и мотивации персонала малых предприятий.

3. Отсутствие связи распределения ресурсов в планах и бюджетах с реализацией стратегических целей компании. Согласно данным исследования Harvard Business School среди 937 мировых компаний из перечня Global-1000 основной бюджет 73% компаний связан с обеспечением повседневной деятельности, а не стратегическими целями предприятия. Сегодня для многих компаний перспективное стратегическое планирование и составление годового бюджета представляют собой два совершенно независимых процесса. Как следствие - распределение ресурсов зачастую никакого отношения к стратегическим приоритетам не имеет.

4. Отсутствие обратной связи по поводу претворения стратегии в жизнь и ее «работоспособности». Большинство современных систем менеджмента используют информацию, полученную по обратной связи, о краткосрочных операционных результатах, сравнивая, как правило, реальные финансовые показатели с месячным и квартальным бюджетами. Анализ индикаторов реализации стратегии и факторов успеха уделяется очень мало внимания. По опросу Д.Нортон и Р.Каплана 45% компаний вовсе не проводят совещаний по подведению промежуточных итогов реализации стратегии.

ССП дает возможность преодолеть разрыв между процессом разработки стратегии и процессом ее реализации. Опыт использования ССП компаниями США, Швеции и других стран сформировал несколько взаимозависимых механизмов для перевода корпоративной программы в цели и показатели для отдельных подразделений и сотрудников. К ним относятся:

♦ Информационные и образовательные программы. Информация о ССП должна способствовать более глубокому пониманию сотрудниками корпоративной стратегии и усилению их мотивации на достижение стратегических целей.

♦ Программы постановки целей. Должны быть найдены способы, при помощи которых стратегические цели и показатели трансформируются в конкретные действия сотрудников, направленные на достижение этих целей.

♦ Взаимосвязь системы мотивации со стратегией компании. Опыт показывает, что увязка показателей ССП с показателями оплаты труда работников представляет значительную сложность, поскольку связано с изменением корпоративного управления. Эту задачу более успешно решает процессно-ориентированный анализ рентабельности (ABPA, activity-based profitability analysis).

♦ В соответствии со стратегией должны быть приведена система использования финансовых и материальных ресурсов предприятия. При составлении бюджета необходимо учитывать цели и задачи всех составляющих сбалансированной системы.

♦ Наиболее значимым для малых предприятий является стратегическая направленность инвестиционных программ. Приоритетные направления инвестиций определяются стратегическими целями (целями экономического роста) и отклонениями характеристик текущего состояния производства от показателей стратегических планов. Проекты, не имеющие большого значения для целей сбалансированной системы, должны пересматриваться и фокусироваться на задачах ССП.

Возможны три способа мобилизации инвестиционных ресурсов на достижение стратегических задач с помощью сбалансированной системы:

• Программы постоянного совершенствования, основанные на темпах изменений. Организации ставят цель постоянного улучшения какого-либо показателя, а оценка темпов изменений позволяет проследить достаточность скорости движения предприятия к стратегическим целям.

• Если решение локальных проблем и постоянное усовершенствование внутренних бизнес-процессов не достаточны для выполнения стратегических планов, то необходима разработка совершенно новых путей реализации целей, радикального изменения ключевых факторов достижения результатов. Ими могут быть программы перестройки, реструктуризации и т.п.

Таким образом, управление развитием малого бизнеса должно учитывать его специфику и особое положение в экономической системе страны. Значимым фактором развития малого бизнеса в промышленности является использование современных моделей корпоративного управления. В анализ влияния на достижение стратегических целей при использовании ССП, ABPA и других систем включается более широкая система факторов, включая нефинансовые активы. Но при этом приоритетными остаются финансовые показатели развития малого бизнеса, в системе которых высший уровень иерархии занимает стоимость бизнеса, наиболее полно отражающая цели предпринимателей. Реализация этих возможностей современных моделей стратегического управления для малых промышленных предприятий России требует, прежде всего, их теоретической и методической переработки и адаптации.

Литература

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. -304 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. –М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. –416 с.
3. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов:/ Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.-328 с.
4. Терехин Д.В. Эффективность инвестиционной деятельности в регионе: проблемы оценки и управления. Тамбов. ТГУ им. Г.Р. Державина, 2003. -330 с.

This article describes the main points of small business strategy creation using Balanced Scorecard.



АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБЪЕДИНЕНИЯ ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

Веретенников Н.П.¹, Еремеева В.В.²

¹ Хабаровский филиал ОАО "Дальневосточная компания связи"

² Дальневосточный государственный университет путей сообщения

Происходящая глобализация усилила конкуренцию в мировой экономике и обозначила некоторые критерии успешной деятельности телекоммуникационных компаний в новых условиях: наличие широкой клиентской базы, технологических нововведений, продвижение торговой марки. Решение подобных задач для

небольших телекоммуникационных операторов является достаточно проблематичным, поэтому у таких компаний возникает необходимость выхода на новые рынки, создание альянсов, реорганизации компаний через слияния и поглощения. Таким образом, глобализация и либерализация обусловили интеграционные процессы в сфере телекоммуникаций, что характерно как для мирового телекоммуникационного рынка, так и для российского. В 2001-2002 гг. в результате реорганизации в рамках группы ОАО "Связьинвест" произошло объединение региональных операторов электросвязи в межрегиональные компании. В частности, 30 сентября 2002 г. дальневосточные компании: ОАО "Электросвязь" Хабаровского края, ОАО "Камчатсвязьинформ", ОАО "Магадансвязьинформ", ОАО "Сахалинсвязь", ОАО "Амурсвязь", ОАО "Телефонно-телеграфная компания" Еврейской автономной области прекратили свою деятельность в результате их реорганизации путем присоединения к ОАО "Дальневосточная компания электросвязи" (ОАО "Дальсвязь") [5].

Притом, что корпоративные слияния являются мощным средством повышения конкурентоспособности компаний-участниц, такие сделки также несут в себе определенные риски. Результаты многих эмпирических исследований подобных сделок за рубежом не однозначны. По результатам исследования, проведенного журналом "Бизнес уик" в 2002 г., в 61 % сделках слияние негативно сказалось на благосостоянии акционеров компании-покупателя [8]. В связи с этим представляется интересным анализ результатов проводимых в России слияний телекоммуникационных компаний с целью выработки рекомендаций для повышения эффективности межкорпоративной интеграции.

Объектом исследования в данной работе является ОАО "Дальсвязь", образовавшееся в результате объединения семи дальневосточных компаний электросвязи. Присоединение региональных операторов связи произошло в декабре 2002 г. путем конвертации их акций в акции ОАО "Дальсвязь". Для проведения сравнительного анализа в качестве компаний отраслевых аналогов были выбраны шесть межрегиональных телекоммуникационных компаний: ОАО "ВолгаТелеком", ОАО "Северо-Западный Телеком", ОАО "Сибирьтелеком", ОАО "Уралсвязьинформ", ОАО "Центртелеком", ОАО "ЮТК", так как данные компании имеют схожую структуру бизнеса и капитала. Кроме этого, на момент объединения дальневосточных операторов, интеграционные процессы также происходили и в перечисленных компаниях.

Для анализа финансовых результатов до и после слияния были рассчитаны агрегированные показатели дальневосточных компаний связи до слияния. Рассчитанные агрегированные показатели сравнивались с финансовыми результатами объединенной компании ОАО "Дальсвязь" после объединения, завершеного в 2002 г. [2, 3, 4]. Результаты анализа финансовых показателей объединенной дальневосточной телекоммуникационной компании до и после интеграции представлены в таблице 1.

В период после завершения сделки в объединенной компании связи увеличился темп прироста выручки от реализации, чистой прибыли и активов по сравнению с аналогичными средними показателями за предыдущие пять лет. По таким показателям, как капитальные вложения и долгосрочные обязательства произошло увеличение в несколько раз, что объясняется появившимися у компании после объединения возможностями привлечения долгосрочных заимствований для осуществления капитальных вложений (строительство новых телефонных станций, строительство цифровой спутниковой связи, модернизация транспортных сетей).

В то же время после объединения темпы прироста себестоимости увеличились, в том числе и по сравнению с приростом выручки. Это в свою очередь привело к снижению темпов прироста прибыли от реализации и балансовой прибыли. Подобная тенденция объясняется увеличением объема инвестиций после проведения консолидации. Кроме этого высокие затраты компании "Дальсвязь" обусловлены необходимостью оказывать услуги связи на значительной территории с небольшой плотностью населения, к тому же тарифы на основные услуги связи, оказываемые объединенной компанией, устанавливаются государством.

Таблица 1. Темпы прироста основных финансовых показателей объединенной телекоммуникационной компании, в % к предыдущему периоду

Показатели	Консолидированные данные семи дальневосточных телекоммуникационных компаний							
	до объединения						после объединения	
	1998	1999	2000	2001	2002	Средний темп прироста	2003	3 кв. 2004 к 3 кв. 2003
Выручка от реализации	4,4	30,0	28,3	24,7	27,1	22,9	28,4	31,3
Себестоимость	4,7	27,4	29,5	25,3	24,3	22,3	33,3	35,3
Прибыль от реализации	3,0	44,0	22,1	21,3	42,6	26,6	5,3	12,2
Балансовая прибыль	-39,6	94,1	37,6	-4,1	-20,8	13,4	10,4	171,8
Чистая прибыль	-44,3	171,0	24,2	-22,9	-40,2	17,6	64,6	164,1
Активы компании	2,3	9,7	-2,0	19,5	11,7	8,2	52,8	59,6
Долгосрочные обязательства	190,9	35,0	15,5	-31,1	46,0	51,3	664,3	643,5

Капитальные вложения	21,7	59,2	-36,6	100,7	76,8	44,4	148,5	н/д
----------------------	------	------	-------	-------	------	------	-------	-----

Рис. 1 иллюстрирует тенденцию, упомянутую выше – снижение прибыльности дальневосточной компании связи на следующий год после слияния. Однако, уже в 3 кв. 2004 г. наблюдается резкое увеличение рентабельности основной деятельности, рассчитанной на основе балансовой (БП) и чистой прибыли (ЧП). В то же время тенденция снижения рентабельности продаж сохраняется через два года после реорганизации, что обусловлено более высоким темпом роста себестоимости по сравнению с выручкой (табл. 1), причины которого были указаны выше [3].

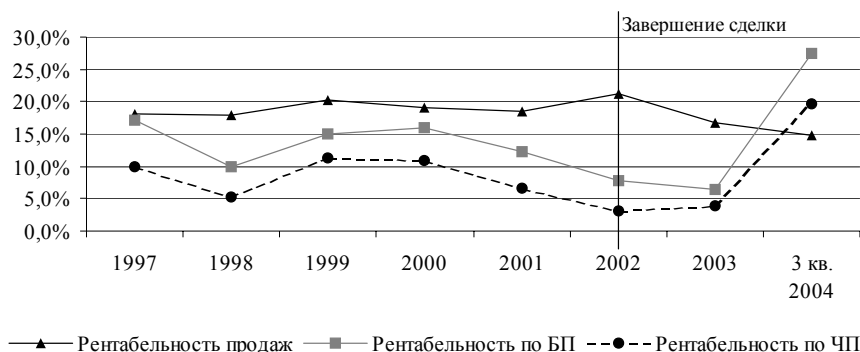


Рис. 1. Изменение рентабельности ОАО "Дальсвязь" после реорганизации

Сравнительный анализ показал, что по средним показателям рентабельности в группе семи межрегиональных компаний связи (МРК) ОАО "Дальсвязь" значительно отстает по прибыльности [6]. Исключение составил только 3 кв. 2004 г., когда фактические показатели рентабельности дальневосточной компании значительно превысили среднеотраслевые (см. табл. 2).

Оценивая рентабельность семи МРК после проведенной в 2001-2002 гг. реорганизации, можно сделать вывод о том, что практически во всех компаниях (кроме "Уралсвязьинформ" и "Северо-Западный Телеком") произошло снижение рентабельности. Эта тенденция сохранилась и в 3 кв. 2004 г., за исключением компании "Дальсвязь", в которой в этот же период произошел резкий скачок рентабельности уже через год после слияния – (с 7,8 % в 2002 г. до 27,5 % в 3 кв. 2004 г.).

Таблица 2. Сравнительный анализ показателей рентабельности семи межрегиональных телекоммуникационных компаний после проведения реорганизации, в %

Межрегиональные компании	Рентабельность продаж			Рентабельность по БП			Рентабельность по ЧП		
	2002	2003	3 кв. 2004	2002	2003	3 кв. 2004	2002	2003	3 кв. 2004
ОАО "ВолгаТелеком"	40,7	40,2	39,0	25,5	27,4	21,1	18,9	19,2	14,2
ОАО "Дальсвязь"	21,2	16,7	17,6	7,8	6,5	27,5	3,2	4,0	19,7
ОАО "Северо-Западный Телеком"	35,6	30,1	30,7	8,8	14,0	19,4	4,4	8,8	13,5
ОАО "Сибирьтелеком"	29,4	21,0	18,3	9,7	6,7	10,6	5,0	3,3	6,8
ОАО "Уралсвязьинформ"	35,3	39,7	35,9	12,6	19,7	19,5	8,3	13,3	12,3
ОАО "Центртелеком"	35,1	33,5	24,8	13,5	14,7	2,3	8,9	9,6	0,0
ОАО "ЮТК"	34,4	29,7	24,0	29,3	16,8	3,1	19,9	11,0	0,9
Среднее значение по семи МРК	33,1	30,1	27,2	15,3	15,1	14,8	9,8	9,9	9,6

Несмотря на то, что в большинстве исследований, предметом которых являлось изучение эффективности слияния, в качестве критерия оценки использовалась цена акций компаний, в данном случае применение этого показателя представляется затруднительным [4]. Сравнение цен акций объединенных дальневосточных компаний до и после слияния является непоказательным вследствие объективных причин (отсутствие исторических котировок и низкая ликвидность акций объединенных компаний). Тем не менее, представляется интересным рассмотрение результатов слияния дальневосточных компаний электросвязи в контексте фондового рынка.

В качестве количественного критерия оценки эффективности слияния можно использовать темп прироста цен на акции объединенной компании. По данным РТС, были рассчитаны изменения цен на акции ОАО "Дальсвязь" и других МРК после 2002 г. С июня 2003 г. уровень цен обыкновенных акций компании "Дальсвязь" увеличился на 32,7 % (в среднем по семи МРК цены выросли на 40,5 %). Цена на привилегированные акции компании "Дальсвязь" выросла на 120 % за рассматриваемый период, что в два раза больше среднего показателя по другим МРК [7]. В среднем за месяц цены на акции компании "Дальсвязь" увеличивались на 1,8 % по обыкновенным акциям и на 6,8 % по привилегированным за период после слияния.

В результате объединения дальневосточных телекоммуникационных компаний возросла капитализация объединенной компании. За период с момента официальной даты обмена акциями дальневосточных компаний в декабре 2002 г. и до июня 2003 г. прирост капитализации составил 63 % (с 52 до 85 млн дол. США) [7]. За два года после слияния прирост капитализации ОАО "Дальсвязь" дополнительно составил 48,3 %, то есть на уровне среднего темпа прироста в сравнении с другими компаниями. Рыночная стоимость объединенной компании в декабре 2004 г. увеличилась в 2,5 раза по отношению к декабрю 2002 г. Таким образом, ежемесячный средний прирост капитализации после слияния составил 2,7 % (рассчитано по данным торгов РТС). В тоже время компания "Дальсвязь" остается самой маленькой по капитализации среди объединенных межрегиональных телекоммуникационных компаний (в 10 раз меньше самой крупной компании на конец 2004 г.).

Анализ влияния интеграции дальневосточных компаний электросвязи на повышение ликвидности акций объединенной компании показал, что в результате реорганизации региональных телекоммуникационных операторов среднемесячное количество и объем сделок с акциями объединенной компании увеличились в десятки раз. За период с сентября 1998 г. по сентябрь 2002 г. среднее число и объем сделок с обыкновенными акциями составили 0,6 сделок и 14,4 тыс. дол. США соответственно. После объединения (за период с октября 2002 г. по декабрь 2004 г.) среднемесячное число и объем сделок с обыкновенными акциями увеличились до 31 сделки и 879 тыс. дол. США соответственно.

В качестве неформализованных критериев оценки ликвидности акций можно отметить следующие события (выгоды от объединения).

Привлечение дополнительного капитала на американском фондовом рынке посредством выпуска американских депозитарных расписок (АДР). По состоянию на конец 2003 г. было выпущено 78 866 АДР под 2 365 980 депонированных акций, которые составили 2,7 % от всех выпущенных обыкновенных акций. Потенциально возможная доля акций, обращающихся за пределами РФ, от общего количества акций равен 70 % от всех выпущенных обыкновенных акций компании [2, 3].

Прохождение листинга на ведущих фондовых площадках. В 2003 г. обыкновенные и привилегированные акции компании "Дальсвязь" прошли листинг на Фондовой бирже РТС и включены в котировальный лист "Б" [2]. В марте 2003 г. на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ) началась торговля акциями ОАО "Дальсвязь", а конце 2004 г. акции компании прошли листинг на ММВБ и включены в котировальный лист "Б".

Присвоение рейтингов международных агентств. В марте 2004 г. агентство Fitch Ratings повысило основной необеспеченный рейтинг ОАО "Дальсвязь" в иностранной валюте с "B-" на "B". Прогноз на рейтинг изменился со стабильного на позитивный. 1 июля 2003 г. рейтинговой компанией "Стандарт энд Пурс" ОАО "Дальсвязь" был присвоен рейтинг корпоративного управления РКУ – 5,3 (по 10-ти бальной шкале), а в 2004 г. он был повышен до 5,8 баллов [2].

Привлечение кредитных ресурсов путем выпуска облигационных займов. Повышение кредитного рейтинга компании после реорганизации расширило возможности ОАО "Дальсвязь" по привлечению внешнего финансирования. В 2003 г. размещен выпуск облигаций объемом 1 млрд рублей сроком на 3 года для финансирования развития инфраструктуры проводной и сотовой связи региона [2].

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующие выводы. В результате объединения дальневосточных телекоммуникационных компаний, произошел рост выручки от реализации и чистой прибыли объединенной компании. Кроме этого, у укрупненной компании появилась возможность привлечения капитала, как на внутреннем, так и на международном финансовом рынке, что в свою очередь позволило объединенной компании резко увеличить инвестиции для модернизации основных фондов. Результатом объединения компаний также стало увеличение рентабельности от основной деятельности на второй год после реорганизации. Кроме этого, ОАО "Дальсвязь" была достигнута одна из целей реструктуризации – повышение капитализации компании и ликвидности акций. К другим выгодам от объединения относятся также прохождение листинга на ведущих фондовых площадках России и улучшение рейтингов международных агентств.

В то же время после объединения региональных компаний связи темпы роста себестоимости увеличились, причем превысили темпы роста выручки от продаж. Отчасти это связано с объективными причинами, уже упоминавшимися выше (демографические и географические особенности региона; рост амортизации, обусловленный крупными инвестициями; государственное регулирование тарифов). С другой стороны при слиянии компаний общие затраты на производство по схеме "поставщик – потребитель" могут сокращаться не столь эффективно, как хотелось бы, что объясняется следующими факторами: ограничение свободы выбора потребителей и поставщиков, издержки усложнения и бюрократизации ОСУ, утрата стимулов к эффективной производственной деятельности исполнителей [1]. Таким образом, результатом анализа объединения дальневосточных телекоммуникационных компаний должна стать выработка рекомендаций, которые могут быть использованы при проведении межкорпоративной интеграции компаний связи.

Литература

1. Веретенников Н.П. Недостатки единого корпоративного управления электросвязью на Дальнем Востоке РФ / Материалы VII Международного симпозиума 11-15 октября 2004 г. "Проблемы устойчивого развития регионов в XXI веке". Биробиджан: ИКАРП ДВО РАН, БГПИ, 2004. – 193 с.
2. Годовой отчет ОАО "Дальсвязь" за 2001, 2002, 2003 гг. / Адрес документа: <http://www.dsv.ru>.
3. Ежеквартальный отчет ОАО "Дальсвязь" за 3 квартал 2004 г. / Адрес документа: <http://www.dsv.ru>.
4. Объединение дальневосточных компаний электросвязи / Информационный меморандум Альфабанка. Адрес документа: <http://www.dsv.ru>.
5. Пояснительная записка к бухгалтерской отчетности ОАО "Дальсвязь" за 2002 г. / Адрес документа: <http://www.dsv.ru>.
6. <http://www.skrin.ru>.
7. <http://www.rts.ru>.
8. Mergers: Why most big deals don't pay off // Business Week. – 2002. – October 14.

The authors examine the merger effects of Far Eastern telecommunication companies to offer recommendations for increasing the efficiency of corporate integration. They analyze financial results, capitalization, and stock liquidity of the company before and after the merger and also evaluate other effects of the merger. The analysis is carried out relatively to a group of comparable companies.

АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

Еремеева В.В., Леонтьев Р.Г.

Дальневосточный государственный университет путей сообщения

Опережающее развитие телекоммуникаций является необходимым условием для создания инфраструктуры бизнеса, формирования благоприятных условий для привлечения инвестиций в страну, решения вопросов занятости населения, развития современных информационных технологий.

Последние 14 лет существования российской телекоммуникационной отрасли характеризовались большими преобразованиями, связанными с изменением социально-экономических основ государства в начале 90-х годов. Начиная с 1992 г. в отрасли происходили трансформации, связанные с демонополизацией рынка услуг связи: приватизация, изменение организационной структуры, появление новых операторов связи. В 2001-2002 гг. была осуществлена реорганизация региональных операторов электросвязи посредством объединения их в семь межрегиональных компаний (МРК).

Современное состояние телекоммуникационной отрасли в России характеризуется следующими показателями. По данным Федеральной статистической службы в первом квартале 2004 г. доходы отрасли связи составили 111,5 млрд рублей, или 3,2 % от ВВП, увеличившись по сравнению с аналогичным периодом 2003 г. в сопоставимой оценке на 24 %, а в текущих ценах на 38 % [10].

Доля связи в валовом внутреннем продукте развитых стран мира достигает 5 процентов, тогда как в России данный показатель незначителен [6]. Несмотря на то, что в динамике доля отрасли связи в ВВП России постоянно растет, в международном сравнении, этот показатель не достаточно высок. Так, в 2002 г. доля телекоммуникационной отрасли в ВВП в странах-кандидатах на вступление в ЕС составила: Венгрия – 5,6 %; Латвия – 5,6 %; Литва – 5,6 %; Болгария – 5,2 %; Чехия – 4,8 %; Мальта – 4,8 %; Эстония – 4,5 %; Польша – 4,4 %; Турция – 4,2 %; Румыния – 3,7 %; Словакия – 3,4 %; Кипр – 3,2 %; Словения – 2,6 %. В России этот показатель в 2002 г. составил 1,8 % [18].

В то же время необходимо отметить, что телекоммуникационная отрасль в России развивается достаточно динамично. Так, прирост доходов отрасли в 1 квартале 2004 г. составил 34 %, а ВВП увеличился всего лишь на 7,8 %, что свидетельствует о наличии неудовлетворенного спроса на услуги связи со стороны населения и бизнеса [2]. Кроме этого, для оценки соответствия уровня развития связи и экономики страны в целом в международной практике используется зависимость между телефонной плотностью и валовым внутренним продуктом, приходящимся на душу населения (ДВВП). Графическая зависимость между этими показателями, носящая название диаграмма Джиппа, приведена на рисунке. Чем ближе положение конкретной страны на диаграмме Джиппа к прямой линии, тем сбалансированней уровень развития связи и экономики в данной стране [3, 12].

В среднем по всем странам, вошедшим в выборку, телефонная плотность составляет 21,5 телефонных аппаратов на 100 жителей, а душевой ВВП 6 943 дол. США, при этом считается, что телефонизация развитых стран в основном завершена, при телефонной плотности 40 аппаратов на 100 жителей. В центральной и правой частях диаграммы расположены страны с высоким уровнем развития (ДВВП более 10 000 дол. США). Телефонная плотность в этих странах в 2-3 раза превышает аналогичный показатель в среднем в ми-

ре (Швеция, США, Япония и др.). Левый нижний угол диаграммы соответствует положению стран со слабо развитой экономикой и низким уровнем развития инфраструктуры связи (Эфиопия, Непал, Кыргызстан, Индия и др.). На диаграмме между группой развитых и развивающихся странах расположены страны Восточной Европы, а также развитые страны со средним уровнем ДВВП. Для них характерно опережающее развитие связи по отношению к экономическому потенциалу этих стран (положение стран над прямой линией). Несмотря на то, что существующая телефонная плотность в России (22,9 ТА/100) в 2-3 раза меньше уровня развитых стран, российская связь опережает развитие экономики. В тоже время влияние связи и экономики является взаимным, поэтому для реализации потенциала развития связи необходимо наличие экономического роста в стране. По оценкам экспертов, Россия может приблизиться по уровню развития связи к ведущим странам при условии, если ежегодный прирост ВВП составит не менее 6 % [3].

Оценивая структуру доходов российских предприятий связи за последние 10 лет необходимо отметить тенденцию снижения доли доходов от услуг почтовой связи (с 22,8 % в 1994 г. до 6,2 % в 3 кв. 2004 г.) и значительный рост доходов от услуг подвижной связи (с 0,3 % в 1997 г. до 40,4 % в 3 кв. 2004 г.). Телефонная связь получила большее распространение – более 80 % доходов отрасли, в том числе 40 % в 3 кв. 2004 г. пришлось на сотовую связь [10, 17].

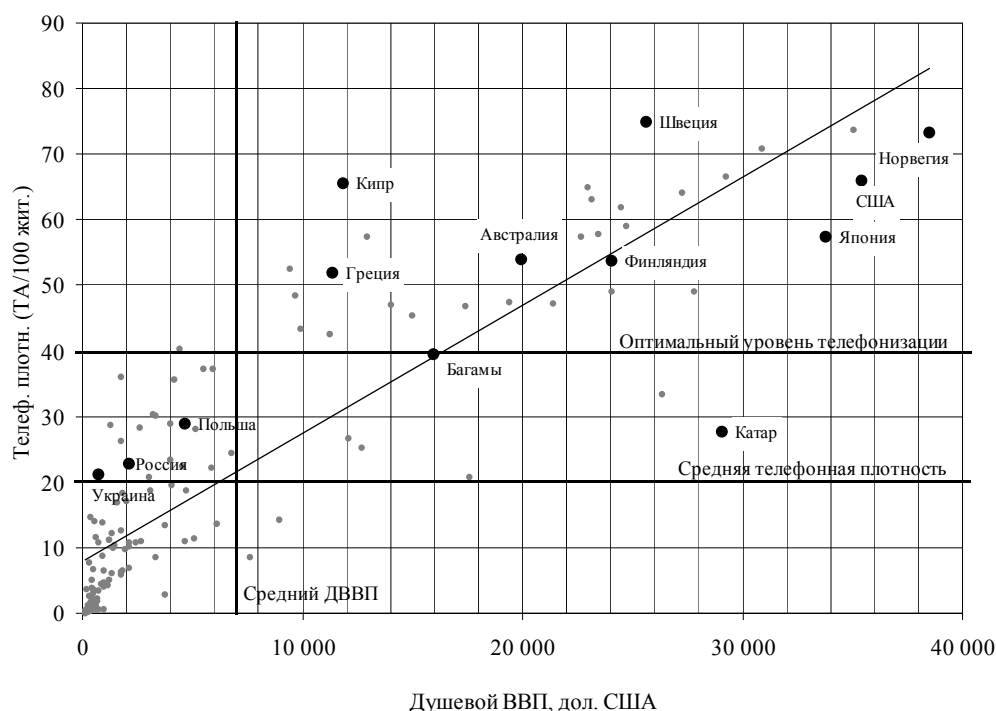


Рис. Диаграмма Джиппа для 138 стран мира за период 2000-2002 гг.

В институциональном аспекте на телекоммуникационном рынке России выделяются традиционные операторы связи, созданные на базе государственных предприятий связи в результате приватизации или реорганизации и новые операторы (альтернативные), получившие лицензию на оказание услуг связи после 1990 г. С точки зрения данной структуры отрасли, наблюдается выравнивание доходов традиционных и новых операторов за счет увеличения доли последних. Причем в настоящее время на телекоммуникационном рынке России наблюдаются серьезные диспропорции: предприятия, владеющие 87 % традиционной инфраструктуры, дают только 54 % доходов отрасли, а предприятия, владеющие 13 % новой инфраструктуры, – 46 % доходов. В настоящее время 54 тыс. населенных пунктов в России не телефонизированы, при этом в развитии связи на всей территории страны участвуют только традиционные операторы [6, 10, 17].

Снижение удельного веса доходов традиционных операторов произошло практически по всем позициям, кроме спецсвязи и подвижной электросвязи: с 56,2 % в 1998 г. до 22,4 % в 3 кв. 2004 г. по документальной связи; с 57 % до 20,6 % по радиосвязи, радиовещанию, телевидению и спутниковой связи; с 82,3 % до 75 % по городской телефонной связи. Данные структурные сдвиги вызваны появлением новых операторов связи, а также расширением перечня предоставляемых услуг. Активное развитие рынка телекоммуникационных услуг произошло в последние годы в связи с наличием спроса на высококачественные услуги и новые технологии в этой области, которые зачастую МРК предоставить не могли. Поэтому обслуживание самого доходного сегмента телекоммуникационных услуг (крупные российские компании, представительства зару-

бежных корпораций) осуществлялось независимыми альтернативными операторами. Так, в структуре доходов альтернативных операторов преобладают доходы от предоставления услуг подвижной связи (70 % в 3 кв. 2004 г.) Основными же источниками доходов традиционных операторов связи являются услуги от предоставления междугородной и международной телефонной связи, а также городской телефонной связи [10, 17].

Характеризуя развитие фиксированной телефонной связи в России, необходимо отметить, что между крупными городами и сельской местностью по-прежнему сохраняется "цифровое неравенство". По словам министра РФ по связи и информатизации в стране до сих пор не телефонизировано 46000 или 30 % от всех населенных пунктов страны. В связи с этим минсвязи предложило механизм универсального обслуживания. С 2005 г. операторы связи будут отчислять по 1,5 % своих доходов на финансирование связи в удаленных регионах [5, 9].

Доля традиционных операторов на рынке услуг связи проводной телефонии, в частности в 3 кв. 2004 г. составила 78 %. Доля новых операторов на рынке услуг проводной телефонной связи, в целом по России составляет около 20 %. Однако в наиболее экономически развитых регионах страны данный показатель значительно выше (в Москве и Санкт-Петербурге – более 50 процентов) [6, 17].

На рынке междугородной и международной связи доминирует АО "Ростелеком", которое пропускает около 70 % всего междугородного и международного трафика России [6].

Мобильная связь в настоящее время находится в состоянии динамичного роста, в этом сегменте рынка развернулась наиболее острая конкурентная борьба. С 1999 г. количество абонентов мобильной связи увеличивалось в 2 раза ежегодно. К концу 2004 г. в России насчитывалось около 70 млн абонентов мобильной связи (по мнению аналитиков, в России абонентов сотовой связи на 16-24 млн меньше, чем утверждают операторы). В начале 2004 г. количество мобильных телефонов превысило количество стационарных. При этом мобильная связь в России развивается крайне неравномерно: на 100 жителей столицы приходится 85 сотовых трубок, в то время как есть районы, где нет, не только мобильной, но и стационарной телефонной связи [4, 10, 11, 17]. В последние годы появилась тенденция увеличения количества абонентов сотовой связи в регионах. Заняв свои ниши на почти заполненных московском и петербургском рынках операторы сотовой связи выходят на региональные рынки. Эксперты прогнозируют продолжение активного роста абонентской базы в регионах еще несколько лет до достижения уровня проникновения сотовой связи примерно в 60-70 % [8].

Рынок сотовой связи в России формируется в основном новыми операторами. Лидерами на этом рынке считается "большая тройка" операторов федерального уровня, имеющих лицензии на всей или почти всей территории Российской Федерации – это "Мобильные ТелеСистемы" (МТС), "ВымпелКом" (БиЛайн), "МегаФон". Структура рынка сотовой связи в России по данным компании Advanced Communications & Media в октябре 2004 г. была представлена следующим образом: МТС – 36 %, Вымпелком – 34 %, Мегафон – 19 %, прочие операторы – 11 % [13].

По развитию информационного общества Россия отстает от многих западных стран. По Индексу зрелости информационного общества, который включает три основные области – социальную, информационную и компьютерную, Россия находится на 34 месте из 54 стран [1]. В то же время, согласно отчету ИТУ (декабрь 2003 г.), Россия единственная из стран СНГ по показателям доступа к технологиям информационного общества попала в группу стран с высоким уровнем доступа [18].

В то же время рынок передачи данных в России, в частности интернет услуг достаточно динамично развивается – рост числа пользователей в 2002 г. составил 40 %, а число абонентов 6 млн человек. В 2004 г. по словам министра связи Л. Реймана уже каждый десятый житель России имел выход во Всемирную паутину. При этом на рынке интернет услуг также наблюдается "цифровой разрыв" между регионами. Так, около 67 % российских пользователей интернет – москвичи и жители Санкт-Петербурга. Однако этот показатель ниже среднемирового. Так, в развитых странах количество пользователей интернет на 100 жителей составило: в Исландии 61, в США 53, в Канаде 48, в Японии 44 [16, 17, 18]. Решить проблему информатизации России призвана государственная программа "Электронная Россия", рассчитанная до 2010 г. В частности, в 2004 г. около 1,5 млрд руб. было направлено на подключение к Интернету общеобразовательных школ и организацию коллективного доступа в Интернет в отдаленных населенных пунктах. Однако сдерживающим фактором развития информационных технологий в России может стать отсутствие платежеспособного спроса населения формирование которого напрямую зависит от общего уровня развития экономики страны.

Анализ инвестиций в основной капитал в отраслевом разрезе показывает, что после кризиса 1998 г. в отрасли связь наблюдается повышение доли капвложений в общей сумме инвестиций в России: 2,6 % в 2000 г., 2,9 % в 2001 г., 4 % в 2002 г. Однако величина инвестиций в отрасль связь по отношению к ВВП не превышала 0,7 % за период 1995-2004 гг. В частности, в третьем квартале 2004 г. в отрасль связь было инвестировано 65 млрд руб., или 0,5 % ВВП, при том, что инвестиции в развитие телекоммуникаций в ряде промышленно развитых стран достигают 4-8 %, а развивающихся – 10-12 % от ВВП [7, 17].

Проводимые реформы в экономике в последние 15 лет нашли свое отражение, как в объемах инвестирования отрасли связь, так и в источниках ее финансирования. Вследствие кризисного состояния экономики в переходный период и появления новых источников финансирования удельный вес госбюджетных ассигнований в общем объеме инвестиций на развитие отрасли за последние годы резко сократился: 22 % в 1991 г.; 12 % в 1995 г.; 1 % в 1996 г. В последние годы этот показатель составляет несколько процентов [7]. Основными источниками инвестиций на развитие связи стали собственные ресурсы предприятий. После кризиса 1998 г. иностранные инвестиции в отрасль резко снизились, однако в настоящее время иностранный капитал может рассматриваться как один из основных источников финансирования отрасли телекоммуникаций. В частности в 2003 г. доля иностранных инвестиций в связь (без учета бюджетных ассигнований) составила 31 %, а в 3 квартале 2004 г. уже 35 % [7, 15, 17]. Следует отметить, что значительная доля инвестиций на развитие сетей связи в последние годы стала поступать от проведения российскими компаниями аквизиционных транзакций. В частности, продажа компанией "Вымпелком" в 1998 г. своих акций норвежской телекоммуникационной компании Telenor за 162 млн дол. США (52 % от всех иностранных инвестиций в этом году). В 2001 г. компания "Вымпелком" за счет продажи своих акций "Альфа групп" смогла дополнительно привлечь в региональный бизнес до 337 млн дол. США инвестиций [14, 17].

В заключении необходимо отметить, что в результате дальнейшего изменения структуры отрасли телекоммуникационных услуг будет происходить обострение конкуренции между традиционными и альтернативными участниками рынка, что в свою очередь должно стимулировать развитие российского рынка телекоммуникаций, расширение спектра предоставляемых потребителю услуг и обеспечение оперативного доступа к современным технологиям. Новые услуги связи дают реальную возможность увеличить отдачу от эксплуатируемой телефонной сети – цены на них не являются сферой деятельности естественной монополии, и, следовательно, государственными органами не регулируются. Таким образом, перспективы развития рынка телекоммуникационных услуг во многом зависят от технической и инновационной политики менеджмента операторов связи.

Литература

1. Бекетов Н.В., Ковров Г.С., Павлова С.Н. Основные направления развития коммуникаций на базе перспективных информационных технологий / Материалы Международной научной конференции "Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики". Ч.2. – Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2004. – 349 с.
2. Витковская С. Спрос на связь растет быстрее ВВП // Ведомости. – 2004. – 3 июня. – № 94.
3. Голубицкая Е.А., Жигульская Г.М. Экономика связи: Учебник для вузов. – М.: Радио и связь, 2000. – 392 с.: ил.
4. Дзядко Т. Сотовый ВВП удвоился за год // Газета.ру. – 2005. – 5 января. Адрес документа: <http://www.gazeta.ru>.
5. Дорохов Р. Операторам дадут скидку // Ведомости. – 2004. – 28 декабря. – № 239.
6. Концепция развития рынка телекоммуникационных услуг РФ / Источник: <http://www.minsvyaz.ru>.
7. Концепция развития отрасли "Связь и информатизация" РФ / Под ред. Л.Д. Реймана и Л.Е. Варакина. – М.: МАС. 2001. – 340.
8. Крапец Г. Перспективная провинция // Ведомости. – 2004. – 16 ноября. – № 210.
9. Минсвязи нашло способ телефонизировать всю страну // Страна.ру. – 2004. – 19 октября. Адрес документа: <http://www.strana.ru/text/stories/03/12/26/3458/>.
10. Российский статистический ежегодник. 2003: Стат. сб. / Госкомстат России. – М., 2003. – стр. 467.
11. Связь в России: Стат. сб./Госкомстат России. – М., 2003.
12. WIR 2004. The shift towards services / UNCTAD. – UN New York and Geneva, 2004.
13. <http://www.acm-consulting.com>.
14. <http://www.beelinegsm.ru>.
15. <http://www.cbr.ru>.
16. <http://www.cnews.ru/telecom/internet/#1>.
17. <http://www.minsvyaz.ru>.
18. <http://telecom.kondrashov.ru>.

The authors analyze Russian market of telecommunication services. They examine telecommunications development in Russia in comparison with other countries and analyze revenue structure of telecommunication companies in dynamics. Authors view the basic sectors of the telecommunication market: fixed and mobile telephony, and data sector.