

УДК 338.242.2

Е. А. Козлова, ООО «Солекс Трейд», Ижевск

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

На основе критического анализа существующих моделей приводится авторский подход к построению модели организации управления доходностью предприятия.

Ключевые слова: организация управления доходностью, управленческая учетно-аналитическая система, бизнес-процессы.

Любое изменение всегда начинается с анализа текущей ситуации, истории ее развития, чтобы определить, в каком направлении движется организация, получить четкое представление того, где она находится, а затем определить, куда она желает двигаться и как ей туда попасть. Организацию эффективного управления компанией, главной целью которого является повышение доходности капитала, следует начинать с проведения диагностического исследования предприятия.

Установление стратегических целей и задач, определение целевых показателей эффективности (все то, что включается в стратегический план) – вот цель проводимого диагностического исследования. При стратегическом планировании можно использовать различные методики бизнес-анализа; к одной из самых практичных методик относится SWOT-анализ (с англ. – анализ сил, слабостей, возможностей и угроз). Разработанный стратегический план используется в качестве руководства при определении операционных или тактических планов. Этап анализа, диагностики текущего состояния с последующим за ним этапом разработки стратегического плана в той или иной степени раскрываются подавляющим большинством авторов: В. Н. Кононов, О. Г. Туровец, А. А. Раздорозный, В. К. Кондрашова, И. В. Аверчев, Н. Г. Шредер, М. М. Каверин, Кальян Т. Талури, М. Вейдер, Т. Кубак и др.

В. Н. Кононов, Кальян Т. Талури, Леонард А. Джексон следующим этапом указывают планирование (производственной программы, бизнес-проектов, кредитной и инвестиционной политики и т. д.) и прогнозирование (общего развития предприятия, характеристик проектов, движения денежных потоков). В случае подобной последовательности упущены отдельные этапы, целесообразность которых, на наш взгляд, определяется при ответе на следующие вопросы: возможно ли такое, что применяемое на предприятии планирование отталкивается только от значений текущих ресурсов, а не от доступных (текущие ресурсы плюс неиспользуемые возможности)? Все ли имеющиеся ресурсы используются эффективно? Прежде чем планировать оперативные действия (производство, маркетинг и финансы), необходимо понять, а может ли действующая организационная и финансовая структура, существующие бизнес-про-

цессы (в каком бы состоянии они не находились) обеспечить выполнение поставленных целей и задач, оптимальны ли они при сложившихся обстоятельствах? После ответов на поставленные вопросы становится понятно, что следующими этапами по организации управления доходностью (эффективностью) компании должны стать организация управляемости организационной и финансовой структуры, ключевых бизнес-процессов. И если на необходимость инжиниринга/реинжиниринга организационной и финансовой структур предприятия указывают А. А. Раздорозный, О. Г. Туровец, И. В. Аверчев, Н. Г. Шредер, М. М. Каверин, то необходимость создания/изменения ключевых бизнес-процессов при организации управления доходностью выделяют лишь немногие авторы.

Вейдер М. предлагает заняться организацией всех бизнес-процессов одновременно, начиная с ключевых. Соглашаясь с мнением Вейдера, мы тем не менее разделили данный этап на 2 отдельных: инжиниринг/реинжиниринг основных, обслуживающих бизнес-процессов и инжиниринг/реинжиниринг бизнес-процессов управления. Опыт показывает, что: 1) одновременно можно заниматься 15–20 % всех определенных процессов; 2) в случае если бизнес-процессы управления создаются/изменяются раньше основных или обслуживающих бизнес-процессов, то впоследствии в 50 % случаев они становятся неактуальными, так как в результате изменений в основных и обслуживающих бизнес-процессах первичные и отчетные формы, документооборот отдельных управленческих бизнес-процессов могут быть кардинально пересмотрены. Следовательно, начинать следует с пересмотра ключевых бизнес-процессов (выделяемых в соответствии с главными целями организации, либо путем аналитического определения наиболее важных процессов в ранговом порядке с последующим пересмотром менее значимых бизнес-процессов, «отталкиваясь» от концепции ключевых бизнес-процессов).

В процессе организации/реорганизации основных бизнес-процессов возникает необходимость формирования системы классификаторов, лежащих в основе всей управленческой учетно-аналитической системы (далее УУАС). Классификаторы разрабатываются с целью систематизированного представления

объектов управления, необходимого для осуществления дальнейшего управленческого процесса. Под классификаторами в УУАС подразумевается систематизированный перечень каких-либо объектов (свойств объектов). Система классификаторов лежит в основе всех бюджетных форм и их взаимосвязей, методов учета и калькулирования, отчетных форм по клиентам и продуктам, структуры информационных систем и т. д. Практика показывает, что этап разработки классификаторов, начинаясь немного раньше этапа организации информационного обеспечения управления доходностью (который А. А. Раздорожный в более узком значении назвал «разработка процедур документооборота и ключевых позиций»; О. Г. Туровец – «совершенствование внутренних экономических отношений (системы документооборота и отчетности)») впоследствии осуществляется параллельно с ним.

Одним из самых трудоемких этапов организации управления доходностью компании является этап налаживания (организации) информационного обеспечения управления доходностью, иными словами, этап постановки УУАС.

Данный этап, на наш взгляд, должен включать следующие пункты:

- инжиниринг/реинжиниринг бизнес-процессов управления;
- внедрение эффективных продаж и маркетинговой стратегии;
- организация управленческого учета, планирования, бюджетирования;
- разработка состава, содержания и форматов управленческой отчетности, показателей эффективности.

Следует понимать, что данный этап ввиду высоких требований к знанию в различных областях, необходимости систематизации указанных пунктов в гармоничную «работающую» систему требует значительных затрат времени (практика показывает, что от 3 месяцев до полутора-двух лет), мотивации персонала к изменениям, грамотного подхода к обучению и организации рабочих мест персонала. Соответственно, параллельно с этапом организации УУАС необходимо заняться еще одним направлением – «разработка системы мотивации персонала. Организация рабочего времени и рабочего места, обучение персонала». Так, например, при организации учета сырья и материалов после пересмотра процедуры естественным этапом становится организация рабочего места кладовщиков, грузчиков и бухгалтеров (это может быть список инструментов, которые должны быть всегда в исправном состоянии, инструкция «Процедура начала и окончания рабочего дня» и т. д.), обучение персонала, участвующего в процессе, разработка (корректировка) системы оплаты труда специалистов, участвующих в процессе. Так, например, одним из показателей эффективности работы кладовщика может быть пункт «сдача требований-накладных на отпуск материалов в производство, документов «Перемещение материалов», «Спи-

сание материалов» до 8–30 дня, следующего за отчетным», а оценкой выполнения на ежедневной основе должен заниматься бухгалтер по материалам (бухгалтер производства).

И последний, заключительный этап – «оценка степени достижения поставленных целей и задач РЕ-оптимизации¹». Для чего делались все усовершенствования и перестановки? Достигли ли запланированных целей и задач, а если нет, то какова степень их достижения, причины? Отвечая на эти вопросы, следует понять, каковы дальнейшие шаги по РЕ-оптимизации.

После проведенного критического анализа существующих методик последовательно определим содержательную часть этапов по организации управления доходностью предприятия.

1. Проведение диагностического исследования компании. Определение стратегических целей и показателей эффективности.
2. Совершенствование организационной и финансовой структуры компании.
3. Инжиниринг/реинжиниринг основных и обслуживающих бизнес-процессов.
4. Разработка классификаторов управленческой учетно-аналитической системы.
5. Организация информационного обеспечения управления доходностью.
6. Разработка системы мотивации персонала. Организация рабочего времени и места. Обучение персонала.
7. Автоматизация системы.
8. Оценка степени достижения поставленных целей и задач.
9. Ре-оптимизация.

Библиографические ссылки

1. *Аверчев И. В.* Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение. – М. : Вершина, 2008. – 512 с. : ил., табл. + CD.
2. *Talluri K.T., G. Van Ryzin.* The theory and practice of revenue management. – Boston : Kluwer Academic Publishers Boston, 2004. – 713 p.
3. *Каверин М. М.* Управленческий учет: организация, методика, опыт внедрения : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12. – М. : РГД, 2002 (Из фондов Российской государственной библиотеки). – URL: <http://diss.rls.ru/diss03/0055/0300553006.pdf>
4. *Кондрашова В. К., Исаева О. Г.* Экономика полиграфического предприятия [Электронный ресурс] / под ред. В. К. Кондрашовой. – М. : МГУП, 2000. – 320 с. – URL: <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook120/01/index.html> (дата обращения: 02.11.2011).
5. *Кононов В. Н.* Управление прибылью и рентабельностью на металлургическом предприятии : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. – Екатеринбург, 2003. – 186 с.
6. *Кубак Теодор.* Управление Отелем. International Hotel Management. – URL: http://www.seminars.ru/seminars/Menedzhment/Upravlenie_otelem_international_hotel_management.html (дата обращения: 26.01.2011).
7. Организация производства и управления предприятием : учеб. пособие / под ред. О. Г. Туровца. – М. : Инфра-М, 2004. – 528 с.

¹ РЕ-оптимизация – оптимизация управления доходностью.

8. *Раздорожный А. А.* Управление организацией (предприятием) : учебник. – М. : Экзамен, 2006. – 637 с. (Серия «Учебник для вузов»).

9. *Шредер Н. Г.* Управленческий учет: анализ типичных ошибок. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 96 с.

E. A. Kozlova, LLC «Солекс Трейд», Izhevsk State Technical University

Models Development for Managing Profitability of an Enterprise

The author's approach to constructing models for managing profitability of an enterprise based on critical analysis of existing models is presented.

Key words: management organization profitability, management accounting and analysis system, business processes.

УДК 330.341.4:339.13

В. Л. Семенов, кандидат экономических наук, доцент, Чувашский государственный университет имени И. Н. Ульянова, Чебоксары

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАК ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КАТЕГОРИИ

Проведен анализ существующих определений экономической категории «конкурентоспособность» в рамках установленных следствий; дано авторское определение конкурентоспособности с вытекающими утверждениями; приведены закономерности, отражающие многоаспектность, многокритериальность конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, категория, следствие, утверждение, закономерность.

Вопросы, связанные с обеспечением конкурентоспособности продукции отечественных производителей, являются в настоящее время наиболее актуальными в связи с вступлением России в ВТО и формированием жесточайшей конкуренции на внутреннем рынке с участием зарубежных производителей. Данный аспект требует разработки эффективных механизмов повышения конкурентоспособности продукции и организации в целом как инструментов будущего развития. Однако перед разработкой таких механизмов необходимо четко разобраться в сущности термина «конкурентоспособность».

Ноздрева Р. Б. и Цыгичко А. И. приводят следующее определение конкурентоспособности товара: «Конкурентоспособность – это совокупность характеристик продукта и сопутствующих его продаже и потреблению услуг, отличающих его от продуктов-аналогов, по степени удовлетворения потребностей потребителя, по уровню затрат на его приобретение и эксплуатацию» [1].

Литвиенко А. Н. и Татьянченко А. М. под конкурентоспособностью понимают «...характеристику товара, которая отражает его отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Показатель, выражающий такое отличие, определяет конкурентоспособность анализируемого изделия по отношению к товару-конкуренту» [2].

Полярную по отношению к вышеперечисленным определениям трактовку понятия конкурентоспособ-

ности высказывает Р. М. Тихонов: «...конкурентоспособность по отношению к товару или услуге означает их способность выдержать конкуренцию, то есть быть выгодно реализованными наряду или вместо других конкурирующих аналогичных товаров или услуг. Конкурентоспособность товара есть не что иное, как возможность его успешной продажи на данном рынке в определенный момент времени» [3].

Азгальдов Г. Г. сопоставляет понятия «качество» и «конкурентоспособность», что с нашей точки зрения весьма справедливо, так как основа конкурентоспособности товара – это его качество [4]. Конкурентоспособность изделия с точки зрения автора определяется в процессе сопоставления затрат, понесенных покупателем, и результата, им достигнутого при использовании приобретенного изделия.

Фатхутдинов Р. А. определяет конкурентоспособность как «...свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [5]. Автор к множеству объектов относит помимо продукции еще и нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторскую документацию, технологии, производство, персонал, ценные бумаги, инфраструктуру, информацию. Таким образом, данное определение носит всеохватывающий характер и требует лишь некоторых уточнений в конкретных условиях.

Завьялов П. С. конкурентоспособность рассматривает относительно отдельного товара, что позво-